

ĐỔI MỚI ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TRONG TRƯỜNG PHỔ THÔNG

TRẦN THỊ TUYẾT MAI^(*)

TÓM TẮT

Đánh giá nhân sự là một nhiệm vụ quan trọng của hiệu trưởng nhà trường. Trong bối cảnh đổi mới quản lý giáo dục hiện nay để phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục cần đổi mới đánh giá nhân sự. Đổi mới đánh giá nhân sự không phải là sự phủ định hoàn toàn cách đánh giá hiện hành mà là sự sửa đổi, phát triển thêm những ý tưởng mới trong đánh giá theo hướng tập trung vào chất lượng, vào việc hoàn thành kết quả công việc của người cán bộ, giáo viên. Bài viết trình bày nguyên tắc và một số biện pháp nâng cao hiệu quả đánh giá nhân sự trong trường phổ thông như: đổi mới nhận thức về đánh giá, đổi mới và hoàn thiện tiêu chí đánh giá, đổi mới quy trình đánh giá, đổi mới văn hóa đánh giá.

Xét cả về lý luận và thực tiễn, đánh giá nhân sự trong nhà trường là một công việc không thể thiếu trong chu trình quản lý của hiệu trưởng, có tầm quan trọng đặc biệt trong việc phát triển đội ngũ cán bộ, giáo viên. Thực chất của đánh giá là tạo lập mối liên hệ ngược (kênh thông tin phản hồi) trong quản lý. Đánh giá giúp hiệu trưởng có được thông tin về tình hình thực hiện nhiệm vụ của nhà trường cũng như hoạt động của từng cá nhân, tiên đoán được kết quả giáo dục của nhà trường. Thông qua đánh giá nhân sự, hiệu trưởng có thể điều chỉnh việc phân công cán bộ, giáo viên, nhân viên cho phù hợp với công việc; phát hiện và làm bộc lộ những tiềm năng còn ẩn chứa trong họ, giúp họ

phát triển toàn diện. Mặt khác, qua đánh giá, hiệu trưởng nhận được thông tin phản hồi của cán bộ, giáo viên và nhân viên về phương pháp quản lý và các chế độ, chính sách của nhà trường, tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Đánh giá nhân sự còn cung cấp thông tin phản hồi từ phía nhà quản lý cho cán bộ, giáo viên, nhân viên về mức độ thực hiện công việc của họ so với yêu cầu đề ra; giúp họ điều chỉnh, sửa chữa các thiếu sót trong cả quá trình dạy học, giáo dục và phục vụ dạy – học, đồng thời kích thích động viên, tạo động lực làm việc cho họ. Thực hiện tốt công tác đánh giá sẽ dẫn đến việc tự đánh giá nghiêm túc ở cán bộ, giáo viên, nhân viên. Có thể nói, đánh giá nhân sự là một trong những yếu tố tạo nên chất lượng giáo dục - đào tạo trong nhà trường.

Như vậy, đánh giá trong giáo dục nói chung cũng như đánh giá nhân sự nói riêng có vai trò thúc đẩy sự biến đổi và phát triển. Đánh giá được thực hiện đúng cách giúp cho nhà trường duy trì và phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả, giúp hiệu trưởng có cơ sở giải quyết các vấn đề về nhân sự như: đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, nâng lương, đề bạt, chuyển chuyển, cải tiến cơ cấu tổ chức,...

1. KHÁI NIỆM ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ

Có nhiều định nghĩa về đánh giá, song hầu hết các định nghĩa đều cho rằng: đánh giá là quá trình thu thập, phân tích, xử lý thông tin một cách hệ thống, được thực hiện

(*) Tiến sĩ. Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.

trên cơ sở đối chiếu với các mục tiêu, tiêu chuẩn đã đề ra. Đánh giá tạo cơ sở đề xuất các quyết định thích hợp để cải thiện thực trạng, nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc. Như vậy, có thể hiểu *đánh giá nhân sự là quá trình được tiến hành có hệ thống nhằm xác định mức độ đáp ứng các yêu cầu về giảng dạy, giáo dục và phục vụ dạy - học của cán bộ, giáo viên, nhân viên so với những mục tiêu và tiêu chuẩn đã đề ra nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.*

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục, đổi mới quản lý giáo dục hiện nay, đánh giá nhân sự trong nhà trường cần được thực hiện *theo hướng tập trung vào chất lượng, vào việc hoàn thành kết quả công việc của người cán bộ giáo viên. Đổi mới đánh giá nhân sự là quá trình sửa đổi, phát triển thêm những công việc hiện hành hoặc thực hiện những ý tưởng mới trong công tác đánh giá nhân sự nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục, góp phần phát triển hệ thống giáo dục quốc dân.*

Đổi mới đánh giá nhân sự trong nhà trường được thể hiện trên một số khía cạnh như:

- Đổi mới quan điểm, nhận thức về đánh giá;
- Đổi mới quy trình đánh giá;
- Đổi mới tiêu chí đánh giá;
- Đổi mới phương pháp và hình thức đánh giá;
- Đổi mới văn hóa đánh giá...

2. NGUYÊN TẮC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG

Nguyên tắc đánh giá là những tư tưởng chỉ đạo, luận điểm cơ bản quy định việc lựa chọn nội dung, phương pháp và hình thức đánh giá. Đánh giá nhân sự trong nhà trường cần quán triệt các nguyên tắc cơ bản sau:

- Đảm bảo tính toàn diện

Nguyên tắc này đòi hỏi khi đánh giá cán bộ giáo viên nhân viên cần đảm bảo đánh giá nhiều mặt: số lượng, chất lượng công việc quản lý hay giảng dạy, giáo dục hoặc phục vụ dạy - học mà cán bộ, giáo viên, nhân viên thực hiện; tinh thần, thái độ và sự tận tâm trong việc thực hiện các quy định về chuyên môn; kết quả giảng dạy, giáo dục... Cũng cần xem xét cả sự thừa nhận và tín nhiệm của học sinh, đồng nghiệp, xã hội.

- Đảm bảo tính lịch sử, cụ thể

Nguyên tắc này đòi hỏi khi đánh giá nhân sự trong nhà trường cần chú ý đến điều kiện, hoàn cảnh lịch sử cụ thể, môi trường cụ thể mà cán bộ, giáo viên, nhân viên đó làm việc cũng như đặc điểm cụ thể của đối tượng đánh giá (điều kiện kinh tế - xã hội của địa phương, cơ sở vật chất - kỹ thuật của nhà trường, sự quan tâm của xã hội, của phụ huynh học sinh, sự phát triển của tổ, nhóm chuyên môn mà cán bộ giáo viên sinh hoạt, trình độ đào tạo, thâm niên công tác của họ...).

- Đảm bảo tính phát triển và dự báo

Nguyên tắc này yêu cầu đánh giá phải mang tính chất động, tạo điều kiện phát huy động lực của kết quả, kéo theo sự phát triển của cán bộ giáo viên nhân viên được đánh giá về các mặt, đồng thời nhìn thấy viễn cảnh và triển vọng của họ trong tương lai.

- Đảm bảo tính dân chủ và thống nhất

Nguyên tắc này thể hiện tính dân chủ, thống nhất trong quản lý. Cần phải động viên, thu hút **cán bộ, giáo viên, nhân viên** được đánh giá và đồng nghiệp của họ tham gia vào quá trình đánh giá, biến quá trình kiểm tra đánh giá bên ngoài thành quá trình tự kiểm tra đánh giá của bản thân người được đánh giá một cách thường xuyên và hiệu quả.

- Đảm bảo tính khách quan, tin cậy

Nguyên tắc này đòi hỏi kết quả đánh giá phải phản ánh đúng thực trạng hoạt động của

cá nhân hay bộ phận được đánh giá. Tránh kết luận vấn đề một cách vội vàng, phiến diện hoặc định kiến, suy diễn cũng như tránh làm hình thức, giả tạo. Vì vậy, đánh giá phải dựa vào các tiêu chí và so sánh, đối chiếu với thực tế để đưa ra được kết luận chính xác, khách quan về một con người hay một bộ phận.

- *Đảm bảo tính hiệu quả*

Đánh giá phải có tác dụng đôn đốc, thúc đẩy việc thực hiện hoạt động giảng dạy, giáo dục và phục vụ dạy - học cũng như các công tác chuyên môn khác của **cán bộ, giáo viên** được tốt hơn, có hiệu quả hơn. Điều đó đòi hỏi trong quá trình đánh giá phải thực sự tôn trọng, biết chia sẻ, đồng viên đối tượng được đánh giá.

Đánh giá nhân sự trong nhà trường phải giúp cho nhà quản lý nâng cao hiệu quả quản lý nhờ những thông tin xác thực về hoạt động của **cán bộ, giáo viên** và hoạt động của các cấp quản lý trong nhà trường.

Ngoài ra, còn phải tính đến tính đến hiệu quả kinh tế trong đánh giá, nghĩa là các lợi ích mà đánh giá mang lại phải lớn hơn các chi phí cùng hậu quả do đánh giá gây ra.

3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TRONG TRƯỜNG PHỔ THÔNG

3.1. Nâng cao nhận thức của cán bộ, giáo viên và nhân viên về đánh giá nhân sự

Theo quan điểm triết học, nhận thức là một quá trình thông qua đó con người thu nhận, tích lũy những hiểu biết về các sự vật hiện tượng của thế giới khách quan cũng như chính bản thân con người. Nhận thức có vai trò định hướng cho con người trong suy nghĩ, hành động. Nó có tác dụng điều chỉnh thái độ và hành vi của con người trong cuộc sống. Vì vậy, trước hết cần làm cho toàn thể cán bộ, giáo viên và nhân viên của trường nhận thức đầy đủ, chính xác về mục đích của đánh giá nhân sự. Đó là vì sự phát triển

của mỗi thành viên trong nhà trường. Thực hiện phương châm “làm tốt ngay từ đầu”, do đó tất cả cán bộ, giáo viên cần có thói quen ngay từ đầu, trong từng công đoạn phải thực hiện nhiệm vụ được giao một cách chu đáo, luôn tự kiểm soát, tự đánh giá, tránh thực hiện công việc một cách đối phó, hình thức. Cần coi trọng tự đánh giá, coi đánh giá là để tự khẳng định và được khẳng định, là một thành tố quan trọng trong việc xây dựng môi trường văn hóa chất lượng.

Xây dựng bầu không khí thân thiện, hợp tác, chia sẻ học hỏi kinh nghiệm, kịp thời công nhận và khuyến khích những thành công của mỗi cán bộ, giáo viên.

Để đạt được mục tiêu, nội dung trên các trường cần thực hiện một số công việc sau:

- Đưa nội dung nâng cao nhận thức của cán bộ giáo viên về công tác đánh giá nhân sự vào kế hoạch năm học của nhà trường;

- Vào dịp hội nghị cán bộ viên chức hoặc thông qua sinh hoạt đầu năm học, hiệu trưởng nhà trường tổ chức cho cán bộ giáo viên thảo luận về vai trò, sự cần thiết, mục đích và quy trình đánh giá nhân sự. Từ đó, nâng cao hiểu biết và tinh thần trách nhiệm của từng cán bộ giáo viên trong công tác đánh giá;

- Hiệu trưởng nhà trường tổ chức cho lực lượng đánh giá của trường nắm được những vấn đề cơ bản về nghiệp vụ đánh giá: nội dung, phương pháp, hình thức đánh giá, phương pháp thu thập thông tin, rèn luyện kỹ năng phân tích, tổng hợp, kỹ năng trao đổi, phản hồi đối với đối tượng được đánh giá. Từ đó, làm cho cán bộ, giáo viên tin tưởng vào tính công bằng, khách quan cũng như thấy được tác dụng, hiệu quả của công tác đánh giá.

- Hiệu trưởng nhà trường phối hợp với tổ chức công đoàn cơ sở động viên **cán bộ, giáo viên** thực hiện tốt nhiệm vụ của mình thông qua các phong trào thi đua dạy tốt –

học tốt, các hội thảo chuyên đề về ứng dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy, về viết sáng kiến kinh nghiệm, về giáo viên chủ nhiệm giỏi... Từ đó, nâng cao ý thức trách nhiệm, tinh thần tự giác, chủ động, sáng tạo của mỗi thành viên trong nhà trường.

- Xây dựng môi trường văn hóa trong tập thể sư phạm. Mỗi cán bộ giáo viên luôn ý thức được vai trò, vị trí của mình trong quá trình tham gia quản lý chất lượng đào tạo. Từ đó, nâng cao tinh thần trách nhiệm, tinh thần hợp tác, tính tự giác cao trong việc tự đánh giá, kiểm soát chất lượng giảng dạy của mình hướng tới việc ngày càng nâng cao chất lượng giáo dục, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

3.2. Tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của hiệu trưởng trong quản lý nhân sự

Tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong quản lý đội ngũ cán bộ, giáo viên của hiệu trưởng là *điều kiện* quan trọng để các nhà trường thực hiện đổi mới đánh giá nhân sự. Bởi lẽ, *nếu hiệu trưởng thực sự có quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong quản lý đội ngũ cán bộ giáo viên và có đủ năng lực, phẩm chất thực hiện quyền hạn được giao thì việc đánh giá đó mới đi vào thực chất*, đồng thời, hiệu trưởng còn có quyền sử dụng kết quả đánh giá để bố trí, sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, tăng lương, đãi ngộ, sa thải... Tuy nhiên, mặc dù đã có các văn bản quy định giao quyền tự chủ về tài chính, nhân sự và thực hiện nhiệm vụ cho các nhà trường nhưng trên thực tế hiệu trưởng của các trường phổ thông hiện nay chưa thực sự được giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong quản lý nhân sự. Nhằm nâng cao hiệu quả công tác đánh giá cán bộ, giáo viên trong nhà trường, cần tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của hiệu trưởng trường phổ thông về quản lý nhân sự. Cụ thể là:

Đối với cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục:

- Ban hành các văn bản giao quyền tự chủ về nhân sự, hướng dẫn cụ thể để nhà trường được tự chủ trong việc tuyển dụng, hợp đồng, bố trí, sử dụng, đề bạt, đào tạo bồi dưỡng, tăng lương, đãi ngộ, sa thải **cán bộ, giáo viên** thuộc quyền quản lý của mình;

- Ban hành văn bản chỉ đạo, hướng dẫn cụ thể việc tổ chức và vận hành Hội đồng trường – một thiết chế trong cơ cấu tổ chức nhà trường, nhằm thực hiện chiến lược phân quyền, thiết lập cơ chế dân chủ đại diện. Hội đồng trường thu hút nhiều thành phần cán bộ giáo viên trong trường và cha mẹ học sinh tham gia vào việc ra các quyết định có tính chiến lược trong sự phát triển của nhà trường, vừa giám sát, vừa tạo điều kiện để nhà trường thực hiện tốt hơn nhiệm vụ, quyền hạn của mình, vừa tạo bầu không khí làm việc hợp tác trong và ngoài nhà trường;

- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông có năng lực và phẩm chất thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm;

- Xây dựng chế độ chính sách đối với lao động của hiệu trưởng.

Đối với các trường phổ thông

- Hiệu trưởng và các cán bộ quản lý khác của trường cần tu dưỡng rèn luyện phẩm chất, năng lực để có thể thực hiện được quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về quản lý đội ngũ cán bộ, giáo viên;

- Sau khi đã có quy chế hoạt động của Hội đồng trường, cần phát huy vai trò của Hội đồng trường để thực hiện quyền tự chủ của nhà trường, đảm bảo sự tham gia của nhiều người vào quá trình ra quyết định về nguồn nhân lực của nhà trường và các vấn đề quan trọng khác;

- Thực hiện phân quyền cho các bộ phận, cá nhân trong trường. Tùy theo tình hình

thực tế của từng trường cần có quy định cụ thể về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của tổ trưởng chuyên môn, trưởng các bộ phận và của mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên nhằm tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ của họ.

3.3. Xây dựng và đổi mới văn hóa đánh giá, tạo môi trường tích cực trong đánh giá nhân sự

Văn hóa đánh giá có mối liên hệ mật thiết với văn hóa trường học. Như chúng ta biết, văn hóa trường học là tập hợp các *giá trị cơ bản, chuẩn mực đạo đức, phương tiện và các mẫu hành vi* quy định cách thức mà cán bộ giáo viên, nhân viên và học sinh trong nhà trường tương tác với nhau và đầu tư năng lực vào công việc của mình và vào việc thực hiện nhiệm vụ của nhà trường nói chung. Nó quy định phương pháp tư duy, cung cách hành động của mọi người trong tổ chức. Còn văn hóa đánh giá là tập hợp các quan niệm, thái độ, giá trị, niềm tin, hiểu biết, chuẩn mực tạo môi trường, nền tảng cho hoạt động đánh giá. Cần xây dựng và đổi mới văn hóa đánh giá, tạo môi trường tích cực trong đánh giá theo một số nội dung sau:

- Đánh giá chính xác, công bằng, dân chủ;
- Đánh giá vì sự tiến bộ và phát triển của cán bộ, giáo viên;
- Coi trọng tự đánh giá;
- Huấn luyện cho cán bộ cốt cán và giáo viên, nhân viên hiểu rõ về các giá trị, mẫu hành vi... cần bảo tồn và cần thay đổi trong quá trình đánh giá. Nhiều nhà nghiên cứu đã nhấn mạnh quan điểm: “ngồi bên nhau” trong đánh giá cán bộ. Khái niệm “ngồi bên nhau” cho phép chúng ta liên tưởng tới hoạt động tương tác, chia sẻ, tin tưởng nhau. Trong quá trình đánh giá, không có tình trạng áp đặt duy ý chí mà coi trọng tự đánh giá, coi trọng sự tham gia đánh giá lẫn nhau, có

những nhận xét chính xác về kết quả thực hiện nhiệm vụ của các thành viên trong nhà trường; trao đổi, thảo luận cùng nhau tìm ra nguyên nhân của thiếu sót và biện pháp khắc phục trong bầu không khí thân mật, cởi mở. Khuyến khích những ý tưởng mới, động viên và tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên thực hiện những cải tiến trong quá trình thực hiện nhiệm vụ;

- Nêu cao tinh thần hợp tác, chia sẻ và tin tưởng giữa người đánh giá và cán bộ, giáo viên được đánh giá;

- Xây dựng bầu không khí tâm lý vui vẻ, cởi mở, thân thiện trong quá trình đánh giá;

- Không tập trung nhiều vào việc xếp loại cán bộ, giáo viên mà tập trung vào các biện pháp phát triển, nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc của họ.

3.4. Xây dựng và hoàn thiện các tiêu chí đánh giá nhân sự trong nhà trường

Trong nhà trường phổ thông, đánh giá nhân sự được thực hiện đối với các **cán bộ, giáo viên** sau:

- Đánh giá công tác quản lý của hiệu trưởng và phó hiệu trưởng;

- Đánh giá hoạt động sư phạm của giáo viên;

- Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của cán bộ nhân viên văn phòng, phục vụ dạy - học.

Đối với hiệu trưởng và phó hiệu trưởng, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học, Chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học. Chuẩn bao gồm các tiêu chuẩn, tiêu chí về các lĩnh vực phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường và năng lực tổ chức phối hợp với gia đình học sinh và xã hội. Việc đánh giá giáo viên trường trung học phổ thông, trung

học cơ sở, tiểu học được thực hiện trên cơ sở Chuẩn nghề nghiệp giáo viên do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành.

Tuy nhiên thực tế cho thấy, việc đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng và giáo viên vừa qua có nhiều tiêu chí khó đánh giá, không phù hợp với tình hình thực tế của các vùng miền. Tại Hội thảo *Đánh giá việc thực hiện và tác động của Chuẩn hiệu trưởng, Chuẩn nghề nghiệp giáo viên* do Bộ Giáo dục và Đào tạo tổ chức ngày **6-7/12/2013** các đại biểu cho rằng, cần rà soát lại các tiêu chuẩn, tiêu chí cho phù hợp hơn, nên chăng Bộ Giáo dục và Đào tạo chỉ đưa ra khung chuẩn. Từng Sở Giáo dục và Đào tạo, thậm chí từng trường sẽ cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá cho phù hợp với thực tế. Có như vậy mới phát huy được vai trò, mục đích của Chuẩn là để bồi dưỡng, nâng cao năng lực của cán bộ quản lý và giáo viên, tránh tình trạng đánh giá theo Chuẩn một cách hình thức, nặng về xếp loại thi đua như hiện nay.

Mỗi trường phổ thông có một tổ văn phòng gồm các nhân viên làm công tác y tế trường học, văn thư, kế toán và nhân viên khác. Nhà trường đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của các **cán bộ, nhân viên** này về các mặt: chấp hành chính sách pháp luật của nhà nước; kết quả công tác; tinh thần kỷ luật (ý thức tổ chức kỷ luật, ý thức chấp hành nội quy, quy định của cơ quan đơn vị); tinh thần phối hợp trong công tác (phối hợp với các cơ quan liên quan và đồng nghiệp); tính trung thực trong công tác; lối sống đạo đức; tinh thần học tập nâng cao trình độ; tinh thần và thái độ phục vụ nhân dân. Nhìn chung, việc đánh giá các cán bộ, nhân viên của tổ văn phòng hiện nay còn cảm tính, cào bằng do chưa có tiêu chí đánh giá rõ ràng, cụ thể.

Như vậy, cần xây dựng và hoàn thiện tiêu chí đánh giá nhân sự trong trường phổ

thông. Các yêu cầu trong việc xây dựng tiêu chí đánh giá là:

- Phù hợp với luật và các văn bản quy phạm pháp luật

Các tiêu chí đánh giá phải dựa vào Luật và các văn bản quy phạm pháp luật. Chẳng hạn như Luật Giáo dục, Điều lệ nhà trường...

- Có tính tiên tiến

Tính tiên tiến của tiêu chí đánh giá được thể hiện ở hai khía cạnh: một là, tiêu chí đánh giá phải có tính thời đại, phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay; hai là, trong quá trình xây dựng tiêu chí đánh giá cần phải tham khảo kinh nghiệm của nước ngoài, kế thừa những điểm hay của những nghiên cứu trước đây cũng như hiện nay về vấn đề này.

- Có tính định hướng

Mục đích đánh giá là nhằm xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ, nâng cao chất lượng giáo dục, đào tạo. Vì vậy, cần chú ý yêu cầu về tư tưởng chính trị và yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ của đối tượng đánh giá.

- Có tính khả thi

Tính khả thi của tiêu chí đánh giá được thể hiện ở hai khía cạnh. Trước tiên, tiêu chí đánh giá phải sát thực tế, phù hợp với trình độ của **cán bộ, giáo viên** ở từng vùng, miền, phù hợp với điều kiện cơ sở vật chất - kỹ thuật; không đưa ra yêu cầu quá cao cũng không hạ thấp yêu cầu đối với đối tượng được đánh giá. Hai là, tiêu chí đánh giá phải cụ thể, có thể đo lường được, tạo điều kiện cho người đánh giá cũng như người được đánh giá có thể thực thi đánh giá và tự đánh giá.

- Có tính đại chúng

Tính đại chúng được thể hiện ở chỗ, mọi người đều có thể hiểu và có thể chấp nhận tiêu chí đánh giá. Từ đó, đối tượng được đánh giá có thể căn cứ trên các tiêu chí đánh

giá mà tự giác tăng cường năng lực tự điều tiết, tự kiểm soát.

- *Kích thích được tinh thần hợp tác*

Tiêu chí đánh giá phải đề cao được tinh thần hợp tác. Thông qua đánh giá khiến cho nhà trường tăng cường sức mạnh hợp tác, khiến cho mỗi cán bộ giáo viên xác định rõ thêm mục tiêu phấn đấu, kích thích sự hăng hái và tăng cường tinh thần trách nhiệm. Thông qua đánh giá, khuyến khích mọi người tìm tòi, nghiên cứu nhằm nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục.

3.5. ĐỔI MỚI QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG

Đổi mới quy trình **đánh giá không** có nghĩa là phủ định hoàn toàn quy trình hiện hành mà cần kế thừa và phát triển những yếu tố tích cực của quy trình đó đồng thời cải tiến từng bước để đạt kết quả tốt hơn. Đổi mới quy trình đánh giá nhân sự được thực hiện theo hướng đa dạng hóa các nguồn thông tin trong đánh giá, coi trọng tự đánh giá, chú trọng mục tiêu phát triển, nâng cao hiệu quả làm việc của cán bộ giáo viên hơn là phán xét, xếp loại họ. Cụ thể là:

- Thực hiện quy trình: tự đánh giá - đánh giá - đánh giá lại đánh giá, thay cho việc đánh giá theo lối áp đặt của cấp trên đối với cấp dưới;

- Coi trọng tự đánh giá của cán bộ giáo viên. Tùy theo tình hình cụ thể của từng trường, có thể sử dụng kết quả tự đánh giá của giáo viên, bằng 40 đến 50% kết quả đánh giá tổng hợp;

- Đa dạng hóa nguồn thông tin phản hồi về phẩm chất đạo đức, lối sống, về kết quả thực hiện nhiệm vụ và về kỹ năng làm việc, tiềm năng phát triển của người được đánh giá. Kết hợp các hình thức đánh giá định kỳ và đánh giá đột xuất để có thông tin đầy đủ, chính xác về mức độ thực hiện nhiệm vụ của cán bộ giáo viên trong điều kiện làm việc

thường ngày cũng như trong điều kiện có sự chuẩn bị kỹ càng và nỗ lực tối đa. Từ đó, có sự đánh giá chính xác, toàn diện;

- Thực hiện phản hồi tích cực sau khi thu thập và xử lý thông tin về cán bộ, giáo viên, chú ý tư vấn, giúp đỡ họ, khai thác tiềm năng của họ hơn là những những thiếu sót của họ;

- Xây dựng môi trường tích cực, dân chủ trong đánh giá. Khuyến khích tinh thần hợp tác cùng phát triển của các cán bộ giáo viên trong nhà trường;

- Định kỳ theo tháng, học kỳ, cuối năm học cần tổ chức sơ kết, tổng kết công tác đánh giá nhân sự. Qua đó, đề ra các biện pháp điều chỉnh, động viên đối với **cán bộ, giáo viên** được đánh giá cũng như đối với lực lượng đánh giá đồng thời rút kinh nghiệm trong công tác quản lý nhà trường.

Như vậy ta thấy, biện pháp 1 là biện pháp về mặt *nhận thức*, biện pháp 2 và 3 là các biện pháp về *điều kiện* thực hiện đổi mới đánh giá, biện pháp 4 và 5 là các biện pháp để *thực thi* đổi mới đánh giá nhân sự trong trường phổ thông.

Đổi mới công tác quản lý nói chung, đổi mới đánh giá nhân sự nói riêng là một quá trình lâu dài và phức tạp, đòi hỏi sự nỗ lực của đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường, nhất là hiệu trưởng cùng với sự tham gia chủ động, tích cực của cán bộ, giáo viên, nhân viên và sự hỗ trợ của cơ quan quản lý giáo dục cấp trên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alison Allenby, Dela Jenkins (2004), *Đánh giá hiệu quả làm việc phát triển năng lực nhân viên*, Nxb Trẻ.
2. Bùi Hiền, Nguyễn Văn Giao, Nguyễn Hữu Quỳnh, Vũ Văn Tảo (2001), *Từ điển Giáo dục học*, Nxb Từ điển bách khoa, Hà Nội.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2007), *Quy định về chuẩn nghề nghiệp giáo viên tiểu học*

- (ban hành kèm theo quyết định số 14/2007/QĐ-BGDĐT ngày 04 tháng 5 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).
4. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), *Quy định về chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học cơ sở, trung học phổ thông* (ban hành kèm theo Thông tư số 30/2009/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 10 năm 2009 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).
 5. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), *Quy định Chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học* (Ban hành kèm theo Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 10 năm 2009 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).
 6. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011) *Quy định Chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học* (Ban hành kèm theo Thông tư số 14/2011/TT-BGDĐT ngày 08 tháng 4 năm 2011 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).
 7. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2013), *Hội thảo Đánh giá việc thực hiện và tác động của Chuẩn hiệu trưởng, Chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học*, Vinh, 12/2013.
 8. Nguyễn Hữu Châu (chủ biên) (2008), *Chất lượng giáo dục - Những vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
 9. Ken Langdon & Christina Osborne (2004), *Đánh giá năng lực nhân viên*, Nxb Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
 10. Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục (2005), *Báo cáo hội thảo Đánh giá chất lượng giáo dục: Lý luận và thực tiễn*, Hà Nội.

ABSTRACT

Personnel evaluation is an important task of a principal. In the current context of educational management innovation, in order to develop the teaching staff and educational administrators it is necessary to innovate in personnel evaluation. Innovation of personnel evaluation is not a clean denial of current evaluation but it is the amendments and development of new ideas in evaluation, focusing on quality, on work completion results of the staff and teachers. This article presents some principles and measures to improve the efficiency of personnel evaluation in grade schools such as: innovation of evaluation awareness, innovation and completion of evaluation criteria, innovation of evaluation process, innovation of evaluation culture.