

MỘT SỐ CÁCH TIẾP CẬN TRONG NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN

• TS. BÙI VĂN QUẢN

Đại học Sư phạm Hà Nội

• NGUYỄN NGỌC CẦU

Phòng GD&ĐT Quận Đống Đa - Hà Nội

Nghiên cứu và đề xuất những biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên (ĐNGV) ở các cơ sở giáo dục thuộc các cấp học và ngành đào tạo khác nhau là một trong những hướng đề tài được nhiều học viên cao học chuyên ngành Quản lý giáo dục lựa chọn làm luận văn tốt nghiệp. Tuy nhiên, những biện pháp được đề cập trong nhiều luận văn thường thiếu tính đồng bộ, thiếu tính lôgic nên giá trị học thuật và thực tiễn không cao. Chỗ yếu gây ra tình trạng này có lẽ là thiếu quan niệm và các cách tiếp cận cụ thể khi xác định biện pháp tác động đến ĐNGV tại cơ sở nghiên cứu. Vì vậy chúng tôi thấy cần thảo luận về vấn đề này.

1. Biện pháp phát triển ĐNGV

Quan niệm thế nào là biện pháp vẫn còn là chuyện chưa rõ trong nghiên cứu giáo dục. Đó là phạm trù có rất nhiều hình thức khác nhau khi đặt nó vào những lĩnh vực khác nhau, thí dụ biện pháp dạy học khác biện pháp quản lý dạy học. Thông thường, biện pháp được hiểu là cách làm, cách giải quyết một công việc, một vấn đề cụ thể. Trong hoạt động, biện pháp là yếu tố hợp thành phương pháp, phụ thuộc vào phương pháp. Trong nhiều tình huống cụ thể, biện pháp và phương pháp có thể chuyển hoá lẫn nhau. Lúc này, biện pháp được sử dụng tương ứng với khái niệm thủ thuật thực hiện phương pháp.

Khi hiểu biện pháp theo nghĩa chung nhất là cách làm, thì nó được sử dụng linh hoạt hơn. Biện pháp với tư cách là cách thức tiến hành công việc hay giải quyết vấn đề sẽ có quan hệ với phương pháp theo kiểu quan hệ giữa các hoạt động tác nghiệp với yếu tố định hướng các hoạt động ấy. Như vậy, biện pháp phát triển ĐNGV là các hoạt động cụ thể được nhà quản lý giáo dục tổ chức và sử dụng theo những định hướng nhất định (nguyên tắc, phương pháp quản lý) để tác động đến quá trình phát triển ĐNGV theo mục tiêu đã

xác định, quá trình phát triển nghề nghiệp của các thành viên thuộc đội ngũ này.

2. Các cách tiếp cận trong nghiên cứu và phát triển ĐNGV hiện nay

2.1. Tiếp cận quản lý và phát triển nguồn nhân lực

Trong tiếp cận này, sơ đồ quản lý nguồn nhân lực sẽ là phương pháp chủ yếu làm nền tảng để tìm kiếm các biện pháp phát triển ĐNGV. Theo Christian Batal [2], thuật ngữ sơ đồ quản lý nguồn nhân lực bao hàm nhiều hoạt động khác nhau thuộc phạm vi hoạch định chính sách để quản lý và hoạch định nguồn nhân lực. Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực không chỉ xác định những nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực mà còn chỉ rõ các cấp độ tương ứng với những nội dung mà công tác quản lý nguồn nhân lực sẽ được triển khai. Sơ đồ này còn có ý nghĩa cho việc xác định các phương pháp, biện pháp cần thiết được thực thi để thực hiện mục tiêu nhân lực tương ứng với cấp độ quản lý và nghiên cứu. Các nghiên cứu về lĩnh vực này đã khái quát 3 cấp độ của sơ đồ quản lý nguồn nhân lực [3].

- *Phương pháp nghiên cứu theo sơ đồ bậc 1*

Chủ yếu dựa vào việc phân tích các hoạt động quản lý nguồn nhân lực hiện tại, phương pháp này có chức năng định tính áp dụng cho quản lý nguồn nhân lực của một tổ chức nhằm tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng... Trong một số trường hợp, nó cho phép tái thiết kế tổ chức, tái thiết kế logic hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức, làm gia tăng giá trị bổ sung cho tổ chức.

- *Phương pháp nghiên cứu theo sơ đồ bậc 2*

Phương pháp này được xây dựng kĩ lưỡng hơn vì không chỉ dựa trên sự chẩn đoán các hoạt động quản lý nguồn nhân lực hiện có mà còn dựa trên sự phân tích tổng thể các hoạt động của tổ chức.

- *Phương pháp nghiên cứu dựa trên sơ đồ bậc 3*

Phương pháp này dựa trên cả hai loại sơ đồ nói trên. Không chỉ dựa trên sự phân tích, chẩn đoán tình hình hiện tại, nó trước hết dựa trên phân tích, dự báo chi tiết nhu cầu tương lai, xác định các hoạt động bao quát cần tiến hành để giảm thiểu sự chênh lệch về số lượng, chất lượng, cơ cấu nguồn nhân lực hiện tại của tổ chức.

Sau khi lựa chọn một trong 3 sơ đồ trên, các phương pháp cụ thể sẽ được triển khai để xác định các luận cứ cho những biện pháp phát triển ĐNGV:

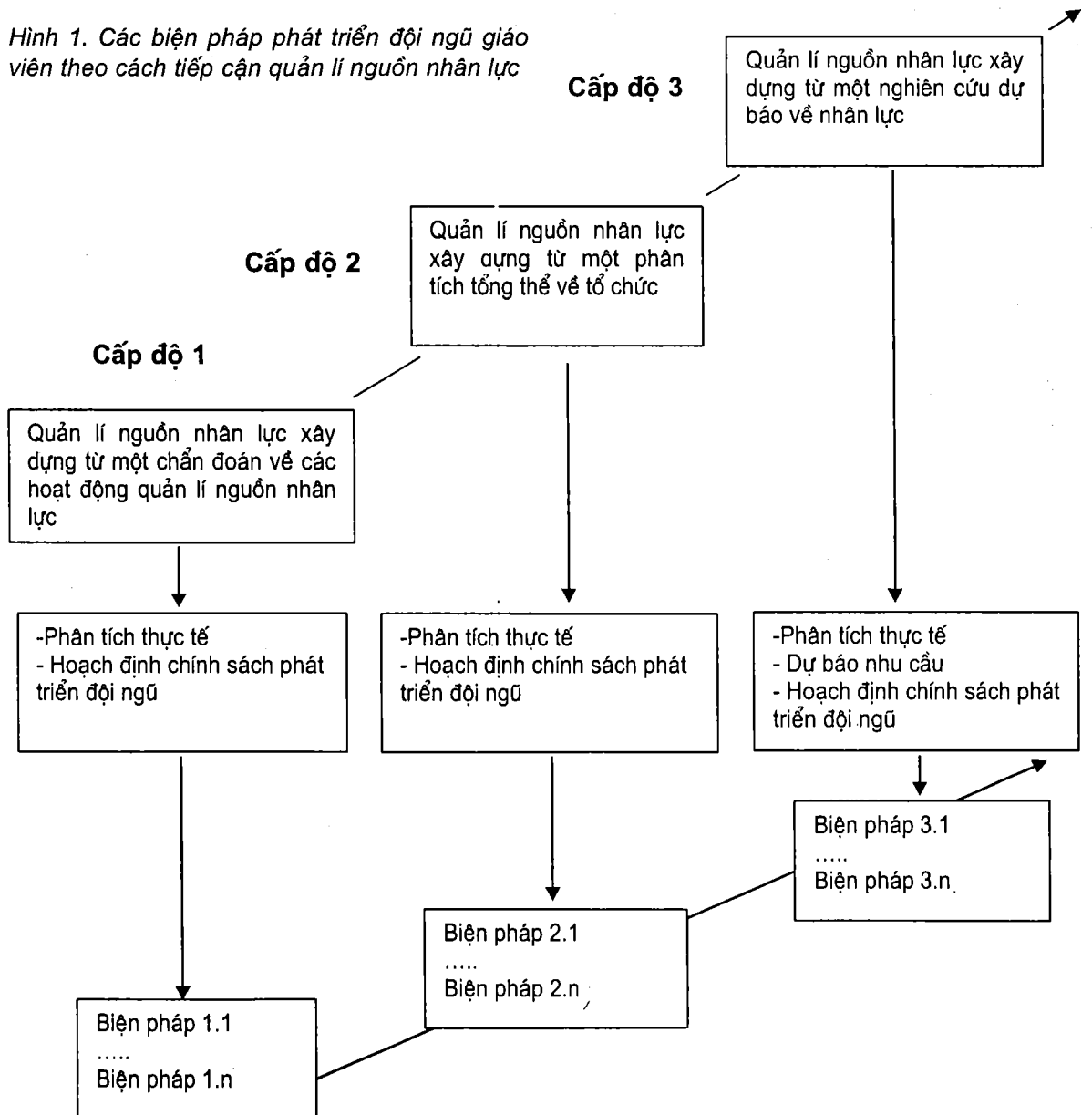
1/ Phân tích thực tế

Đó là thực hiện thống kê và phân tích tình hình đội ngũ hiện tại (trong trường hợp cần thiết phải có điều tra bổ sung) để có đánh giá đúng về thực trạng đội ngũ. Từ đánh giá này xem xét tiếp mức độ đáp ứng của đội ngũ hiện tại với nhu cầu phát triển của tổ chức;

2/ Hoạch định chính sách phát triển ĐNGV

Đây là quá trình thực hiện các công việc: Phân tích các định hướng phát triển của tổ chức trong mối quan hệ với các yếu tố môi trường của tổ chức; Phát triển các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở giải quyết tốt các mối quan hệ giữa phân

Hình 1. Các biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên theo cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực



tích, đánh giá hiện trạng với định hướng phát triển của tổ chức. Các biện pháp được xác định từ tiếp cận này được mô tả như hình 1.

2.2. Tiếp cận theo phương pháp quản lí

Trong trường hợp này, các biện pháp phát triển đội ngũ được xác định tương ứng với các phương pháp quản lí nói chung được vận dụng trong quản lí nhân sự. Các phương pháp quản lí gồm:

1/ Các phương pháp giáo dục, vận động, tuyên truyền

Nhóm phương pháp này bao gồm các cách thức tác động của chủ thể quản lí vào tư tưởng, tình cảm của con người trong tổ chức, nhằm nâng cao trách nhiệm, nhiệt tình của họ trong công việc qua đó góp phần nâng cao chất lượng của đội ngũ. Trong phát triển đội ngũ, các phương pháp này còn được sử dụng để thuyết phục, động viên các cá nhân khi cần thiết phải có sự thay đổi trong vị trí hoặc công việc, tác động đến cơ cấu của đội ngũ. Các phương pháp giáo dục còn được sử dụng để tác động đến các cá nhân hoặc nhóm thành viên trong đội ngũ để tạo ra sự hoà hợp các yếu tố của mỗi cá nhân và của cả đội ngũ. Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lí. Đặc trưng của phương pháp là tính thuyết phục, tức là làm cho con người phân biệt được phải – trái, đúng – sai...từ đó nâng cao tính tự giác trong

công việc và sự gắn bó trong tổ chức.

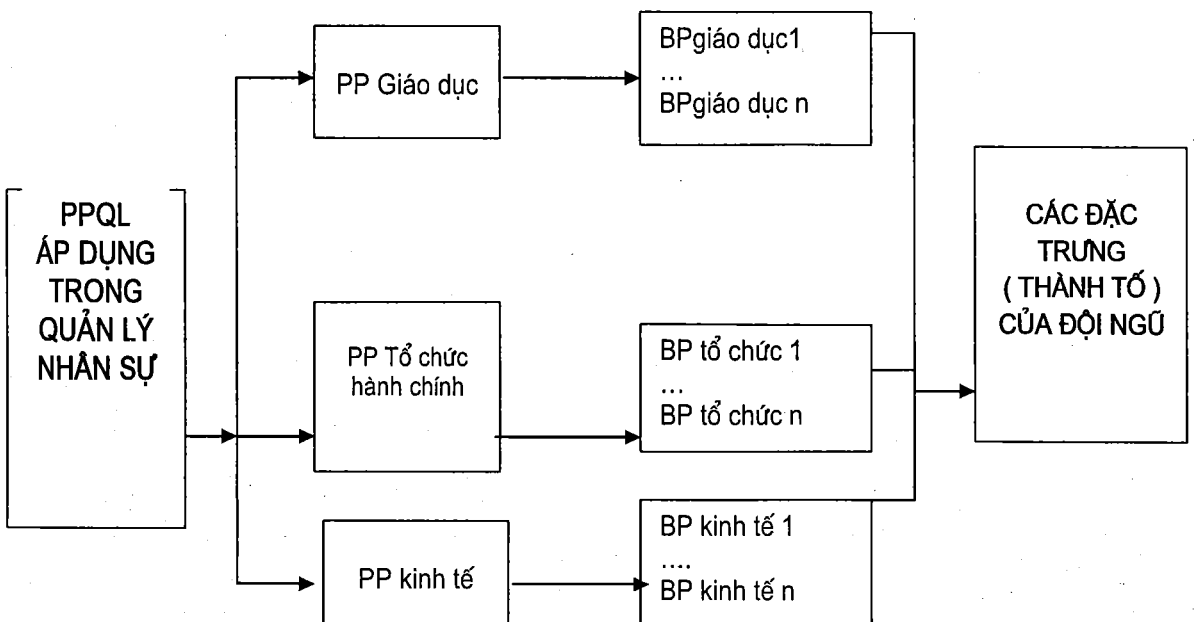
2/ Các phương pháp hành chính

Đó là các phương pháp tác động dựa vào quan hệ tổ chức, vào kỉ luật của tổ chức. Các phương pháp hành chính có vai trò to lớn trong quản lí nhân sự, phát triển đội ngũ của tổ chức. Phương pháp này xác lập trật tự kỉ cương làm việc và hoạt động trong tổ chức, kết nối các phương pháp quản lí khác nhằm phát huy đồng bộ sức mạnh của chúng. Phương pháp hành chính được sử dụng theo hai hướng: tác động nhỏ trong tổ chức và tác động toàn cục. Nhìn chung, phương pháp hành chính cho hiệu lực tức thì từ khi ban hành quyết định. Hơn nữa, chúng buộc đối tượng bị tác động phải chấp hành, không có sự lựa chọn, khiến cho phương pháp có ưu thế trong việc giải quyết những tình huống nảy sinh trong tổ chức một cách có hiệu quả. Tuy nhiên các phương pháp này đòi hỏi chủ thể quản lí phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ thực hiện và loại trừ khả năng có thể giải thích khác nhau đối với cùng một nhiệm vụ.

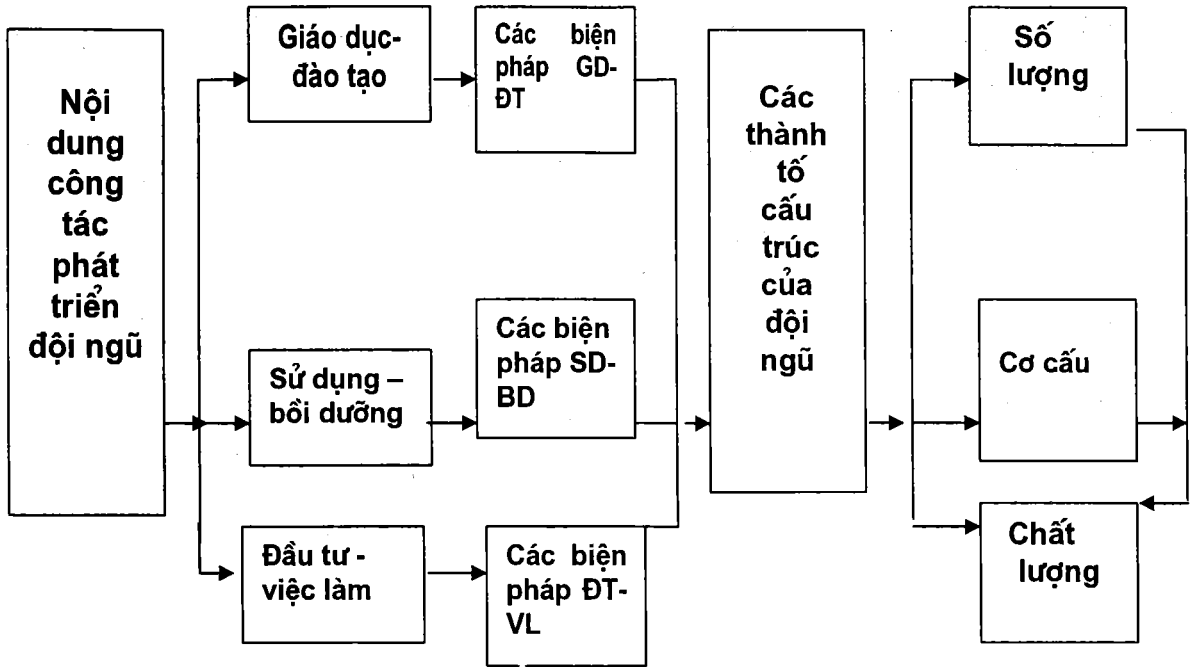
3/ Các phương pháp kinh tế

Các phương pháp kinh tế tác động gián tiếp đến đối tượng quản lí thông qua lợi ích kinh tế, để cho đối tượng quản lí tự lựa chọn phương án hoạt động hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của họ. Phương pháp kinh tế tác động không phải bằng cưỡng bức hành chính mà bằng

Hình 2. Các biện pháp dựa vào phương pháp quản lí



Hình 3. Các biện pháp dựa vào nội dung công tác phát triển ĐNGV



lợi ích, tức là nêu mục tiêu nhiệm vụ phải đạt được, đưa ra những điều kiện khuyến khích về kinh tế, những phương tiện vật chất có thể được huy động để thực hiện nhiệm vụ. Khi sử dụng các phương pháp này, phải biết tạo ra những tình huống, điều kiện để lợi ích cá nhân và từng nhóm phù hợp với lợi ích của cả tổ chức (Hình 2).

2.3. Tiếp cận theo nội dung công tác phát triển ĐNGV

Xuất phát từ các đặc trưng và các lĩnh vực nội dung của công tác phát triển ĐNGV, có thể xác định được các biện pháp. Đây là các biện pháp tương đối độc lập tương ứng với những hoạt động cụ thể được thực hiện theo nội dung của công tác phát triển đội ngũ, tác động đến các thành tố của đội ngũ. Lúc này các biện pháp có khả năng tác động để làm thay đổi về số lượng, cơ cấu và chất lượng của ĐNGV. Chẳng hạn trong bồi dưỡng giáo viên, hàng loạt các hoạt động có thể được triển khai để nâng cao năng lực chuyên môn và phẩm chất nghề nghiệp cho các thành viên của ĐNGV. Ví dụ: xây dựng và thực thi chương trình bồi dưỡng tại chỗ; đánh giá khả năng và nhu cầu đào tạo bồi dưỡng v.v... (Hình 3).

Tóm lại, muốn thiết kế những biện pháp có ích, thiết thực trong phát triển ĐNGV cần phải

dựa vào quan niệm rõ ràng về việc này và những lý thuyết, nguyên tắc, phương pháp nhất định của khoa học quản lý hiện đại. Bên cạnh đó chỗ dựa thực tiễn là đòi hỏi không thể thiếu khi xây dựng các biện pháp. Hiện nay có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau, việc lựa chọn cách tiếp cận nào là do ý thức lý luận và kết quả phân tích thực tiễn giáo dục của nhà nghiên cứu hay nhà quản lý quyết định.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Giáo trình quản trị học* (2002), NXB Tài chính, Hà Nội
2. Lê Khánh Tuấn (2004). *Các biện pháp phát triển ĐNGV trung học cơ sở trong giai đoạn công nghiệp hóa, hiện đại hoá (phân tích thực tiễn tại Thừa Thiên Huế)*, Luận án tiến sĩ Giáo dục học, ĐHSPT Hà Nội.
3. Viện nghiên cứu hợp tác KHKT Châu Á - Thái Bình Dương (1998). *Tài liệu tập huấn về dự án ODA và các dự án có tài trợ của nước ngoài*, Hà Nội.

SUMMARY

The article presents some such approaches to the research and development of the teaching staff as 1) human resource management and development approach; 2) managing method-based approach; 3) teaching staff development content-based approach.