



BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO



CHƯƠNG TRÌNH ETEP



TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN

BỒI DƯỠNG CÁN BỘ QUẢN LÝ CƠ SỞ GIÁO DỤC PHỔ THÔNG CỐT CÁN

MÔ ĐUN 02

Quản trị nhân sự trong trường tiểu học

Hà Nội, năm 2020

BAN BIÊN SOẠN TÀI LIỆU

STT	Họ và tên	Chức danh khoa học	Cơ quan công tác	Trách nhiệm
1	Nguyễn Quốc Trị	TS	Trường ĐHSP HN	Trưởng ban
2	Nguyễn T. Minh Nguyệt	TS	Trường ĐHSP HN	Thư kí
3	Nguyễn Vân Anh	TS	Trường ĐHSP HN	Thành viên chính
4	Đỗ Văn Đoạt	PGS.TS	Trường ĐHSP HN	Thành viên chính
5	Nguyễn Vũ Bích Hiền	PGS.TS	Trường ĐHSP HN	Thành viên chính
6	Hoàng Thị Kim Huệ	TS	Trường ĐHSP HN	Thành viên chính
7	Dương Hải Hưng	PGS.TS	Trường ĐHSP HN	Thành viên chính
8	Vũ Thị Mai Hương	TS	Trường ĐHSP HN	Thành viên chính
9	Nguyễn Thị Ngọc Liên	TS	Trường ĐHSP HN	Thành viên chính
10	Trịnh Thị Quý	ThS	Trường ĐHSP HN	Thành viên chính
11	Nguyễn Xuân Thanh	PGS.TS	Trường ĐHSP HN	Thành viên chính
12	Trần Hữu Hoan	PGS.TS	Học viện QLGD	Thành viên
13	Nguyễn Đức Sơn	PGS.TS	Trường ĐHSP HN	Thành viên
14	Nguyễn Thị Tính	PGS.TS	Trường ĐHSP Thái Nguyên	Thành viên

KÝ HIỆU VIẾT TẮT

Chữ viết đầy đủ	Chữ viết tắt
Chương trình giáo dục phổ thông	CTGDPT
Cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông	CBQLCSGDPT
Giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý	GV, NV, CBQL
Giáo dục và Đào tạo	GDĐT



CHÚ GIẢI THUẬT NGỮ

Nhân sự trong trường tiểu học

Nhân sự trong trường tiểu học là những con người cụ thể đảm nhiệm một chức vụ hoặc vị trí công tác cụ thể nào đó trong trường tiểu học. Nhân sự trong trường tiểu học bao gồm: giáo viên, nhân viên và cán bộ quản lý.

Quản trị

Quản trị là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các nguồn lực và hoạt động của tổ chức nhằm đạt được mục đích của tổ chức với kết quả và hiệu quả cao trong điều kiện môi trường luôn biến động.

Quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự chính là việc thực hiện chức năng tổ chức của quản trị căn bản. Chức năng tổ chức chính là quản trị tài nguyên nhân sự, bao gồm các nội dung cơ bản: phân tích công việc; tuyển dụng; đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn; nâng cao hiệu quả làm việc thông qua việc sử dụng hệ thống kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động.

Động lực làm việc

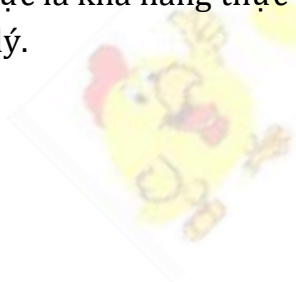
Động lực làm việc là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, chất lượng, hiệu quả cao.

Phẩm chất

Phẩm chất là tư tưởng, đạo đức, lối sống của giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong thực hiện công việc, nhiệm vụ.

Năng lực

Năng lực là khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ của giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý.



MỤC LỤC

PHẦN 1: GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ MÔ ĐUN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC	1
1. Tổng quan khóa bồi dưỡng.....	1
2. Yêu cầu cần đạt của khóa bồi dưỡng.....	1
3. Nội dung chính.....	2
4. Tổ chức hoạt động học tập (bồi dưỡng trực tiếp).....	2
PHẦN 2: TÀI LIỆU HỌC TẬP	19
NỘI DUNG 1: YÊU CẦU VỀ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC NHẪM THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC PHỔ THÔNG 2018	20
1.1. Yêu cầu phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên phổ thông nhằm thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018	20
1.1.1. Một số điểm mới của Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	20
1.1.2. Khái quát về chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông và chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.....	25
1.1.3. Yêu cầu phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên và cán bộ quản lý theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông và Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông nhằm thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	27
1.2. Vai trò, nhiệm vụ của hiệu trưởng đối với việc phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018	30
1.2.1. Đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học để thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	31
1.2.2. Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học để thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	32
1.2.3. Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong nhà trường; giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong trường tiểu học.....	32
1.2.4. Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học.....	32
NỘI DUNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC	39
2.1. Mục đích của việc đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học	39
2.2. Căn cứ đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học	39

2.3. Nội dung đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.....	40
2.3.1. Thực trạng số lượng, cơ cấu giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	40
2.3.2. Thực trạng chất lượng giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	40
2.4. Phương thức đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.....	41
2.4.1. Xây dựng công cụ đánh giá.....	41
2.4.2. Quy trình đánh giá.....	49
2.4.3. Thu thập và xử lý dữ liệu đánh giá.....	49
2.5. Phân tích thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý và một số vấn đề đặt ra trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.....	49
2.5.1. Phân tích thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học.....	49
2.5.2. Xác định vấn đề đặt ra trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.....	52
NỘI DUNG 3: XÂY DỰNG VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC.....	53
3.1 Xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	53
3.1.1 Căn cứ xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	53
3.1.2. Xây dựng mục tiêu phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông.....	53
3.1.3 Giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	60
3.1.4. Các nguồn lực thực hiện kế hoạch.....	72
3.2. Tổ chức thực hiện và giám sát, đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	76
3.2.1. Tổ chức thực hiện kế hoạch.....	76
3.2.2. Giám sát và hỗ trợ thực hiện kế hoạch.....	77
3.2.3. Đánh giá và điều chỉnh kế hoạch.....	77
NỘI DUNG 4: TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC, PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP CHO GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN VÀ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG NHÀ TRƯỜNG; QUẢN LÝ, GIẢI QUYẾT Mâu thuẫn, Xung đột TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC.....	86

4.1. Khả năng thay đổi và những rào cản đối với sự thay đổi của giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong quá trình thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	86
4.2. Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.....	89
4.2.1. Vai trò của việc tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học trong bối cảnh thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	89
4.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực và tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học trong bối cảnh thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	89
4.2.3. Nhận diện mức độ động lực và các yếu tố làm giảm sút động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên trong trường tiểu học.....	94
4.2.4. Các phương pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	95
4.3. Quản lí, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường.....	99
4.3.1. Mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường.....	99
4.3.2. Quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường khi thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	100
4.3.3. Các bước giải quyết xung đột theo phương pháp hợp tác.....	102
NỘI DUNG 5: GIÁM SÁT, ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN TRƯỜNG TIỂU HỌC.....	104
5.1. Mục đích, ý nghĩa của giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.....	104
5.1.1. Giám sát, đánh giá.....	104
5.1.2. Mục đích, ý nghĩa của giám sát, đánh giá trong phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.....	105
5.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.....	106
5.2. Xây dựng khung giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.....	107
5.2.1. Nội dung giám sát, đánh giá.....	107
5.2.2. Chỉ số giám sát, đánh giá.....	107
5.2.3. Phương pháp và tần suất và nguồn thông tin trong giám sát, đánh giá.....	108
5.2.4. Báo cáo giám sát, đánh giá.....	111
5.3. Quy trình thực hiện giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý.....	115
NỘI DUNG 6: XÂY DỰNG KẾ HOẠCH TỰ HỌC, KẾ HOẠCH TƯ VẤN, HỖ TRỢ ĐỒNG NGHIỆP VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC.....	117
6.1. Xây dựng kế hoạch tự học.....	117

6.1.1. Ý nghĩa của việc xây dựng kế hoạch tự học.....	117
6.1.2. Định hướng cấu trúc của kế hoạch tự học.....	117
6.2. Xây dựng kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu Chương trình giáo dục phổ thông 2018.....	118
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	122
PHẦN 3: ĐÁNH GIÁ KHOÁ BỒI DƯỠNG.....	123
PHẦN 4 : KỊCH BẢN SỰ PHẠM BỒI DƯỠNG QUA MẠNG.....	128
PHẦN 5: KỊCH BẢN SỰ PHẠM – KỸ THUẬT BỒI DƯỠNG QUA MẠNG.....	134



GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ MÔ ĐUN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC

1. Tổng quan khóa bồi dưỡng

Khóa bồi dưỡng “**Quản trị nhân sự trong trường tiểu học**” là một trong những khóa bồi dưỡng quan trọng để triển khai thực hiện CTGDPT 2018, tiếp nối ngay sau khóa bồi dưỡng về “**Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong trường tiểu học**”. Khóa bồi dưỡng này được thiết kế dành cho học viên là cán bộ quản lý các trường tiểu học để trở thành lực lượng cốt cán hỗ trợ cho hoạt động bồi dưỡng CBQL đại trà nhằm triển khai CTGDPT 2018.

Khóa bồi dưỡng tập trung vào những vấn đề cốt lõi, quan trọng của quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học nói chung và quản trị nhân sự đáp ứng yêu cầu triển khai thực hiện CTGDPT 2018 nói riêng. Các nội dung được tiếp cận trên nền tảng lý luận về quản trị nhân sự và dựa trên những tiếp cận hiện đại về hoạt động bồi dưỡng GV, NV, CBQL như: tiếp cận phát triển năng lực nghề nghiệp, tiếp cận theo chuẩn,... Các cách tiếp cận này được chọn lọc, điều chỉnh để phù hợp với thực tiễn của quản lý giáo dục và quản trị nhà trường ở Việt Nam hiện nay.

Mục tiêu chung của mô đun “**Quản trị nhân sự trong trường tiểu học**” nhằm hướng dẫn hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường tiểu học thực hiện quản trị nhân sự trong nhà trường đáp ứng yêu cầu triển khai thực hiện CTGDPT 2018.¹

Khóa bồi dưỡng được thiết kế theo phương pháp kết hợp giữa bồi dưỡng trực tuyến và bồi dưỡng trực tiếp, trong đó có 05 ngày tự học online trước khi tập huấn trực tiếp, 03 ngày tập huấn theo phương thức giáp mặt nhằm tăng cường sự tương tác giữa báo cáo viên với học viên và giữa học viên với học viên, chú trọng tổ chức hoạt động để học viên được trải nghiệm và thực hành nhằm tạo ra các sản phẩm cụ thể theo kết quả cần đạt của khoá bồi dưỡng, sau đó học viên có 07 ngày để tiếp tục hoàn thành các nhiệm vụ học tập, làm bài tập cuối khoá và nộp bài làm trên hệ thống học tập trực tuyến.

Tài liệu khóa bồi dưỡng được biên soạn dành cho hai đối tượng khác nhau là báo cáo viên với học viên. Các nguồn học liệu phục vụ cho tập huấn được xây dựng đa dạng để báo cáo viên và học viên thuận lợi trong tổ chức và thực hiện các nhiệm vụ học tập cũng như kiểm tra đánh giá kết quả học tập của học viên.

2. Yêu cầu cần đạt của khóa bồi dưỡng

Sau khi hoàn thành khóa bồi dưỡng về “**Quản trị nhân sự trong trường tiểu học**”, học viên:

1) Phân tích được yêu cầu về đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học; vai trò, nhiệm vụ của hiệu trưởng đối với việc phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học;

¹ Ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 của Bộ trưởng Bộ GDĐT.

2) Đánh giá tình hình đội ngũ GV, 2NV, CBQL trong trường tiểu học (số lượng, cơ cấu, chất lượng, vấn đề cần ưu tiên giải quyết, nguyên nhân);

3) Phân tích, đánh giá được kế hoạch phát triển đội ngũ của một trường tiểu học; lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học (mục tiêu, hoạt động, kết quả cần đạt, thời gian, người thực hiện, điều kiện thực hiện);

4) Đánh giá được công tác chỉ đạo của hiệu trưởng trong tạo động lực, hướng dẫn, giải quyết xung đột... trong trường tiểu học qua một số trường hợp thực tế (case studies);

5) Xây dựng kế hoạch tự học, kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học.

3. Nội dung chính

Quản trị nhân sự có lý thuyết khoa học hoàn chỉnh với nhiều cách tiếp cận đa dạng, tuy nhiên với mục tiêu bồi dưỡng cho hiệu trưởng trường tiểu học về quản trị nhân sự trong nhà trường nhằm thực hiện CTGDPT 2018, tài liệu “Quản trị nhân sự trong trường tiểu học” gồm 6 nội dung:

- Nội dung 1: Yêu cầu về đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học nhằm thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.

- Nội dung 2: Đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.

- Nội dung 3: Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.

- Nội dung 4: Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong nhà trường; quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường.

- Nội dung 5: Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.

- Nội dung 6: Xây dựng kế hoạch tự học, kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học.

4. Tổ chức hoạt động học tập (bồi dưỡng trực tiếp)

Nội dung 1: Yêu cầu về đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học nhằm thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

(4 tiết)

Yêu cầu cần đạt:

Sau khi hoàn thành nội dung này, học viên:

- Phân tích được yêu cầu về năng lực nghề nghiệp của giáo viên và CBQLCSGD cấp tiểu học theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở GDPT, Chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT nhằm thực hiện CTGDPT 2018.

- Phân tích được vai trò, nhiệm vụ của hiệu trưởng đối với việc phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.

Hoạt động học tập:

Hoạt động 1: Thảo luận nhóm về yêu cầu CTGDPT 2018 và vai trò, nhiệm vụ của hiệu trưởng trong phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học	90 phút
Nhiệm vụ của học viên <i>Nhiệm vụ 1: Thảo luận cặp đôi về yêu cầu dạy học, giáo dục theo CTGDPT 2018</i> - Đặt các câu hỏi và cùng trao đổi về các yêu cầu của CTGDPT 2018 mà cá nhân còn chưa rõ trong quá trình học trực tuyến. - Thảo luận chung về yêu cầu dạy học, giáo dục theo CTGDPT 2018. <i>Nhiệm vụ 2: Thảo luận nhóm để trả lời các câu hỏi sau đây:</i> 1. Những điểm điểm mới của các môn học (tên môn học/hoạt động giáo dục, số tiết), yêu cầu đổi mới dạy học, kiểm tra, đánh giá học sinh theo CTGDPT 2018 là gì? 2. Có những yêu cầu gì về quản trị hoạt động dạy học, giáo dục theo CTGDPT 2018 của trường tiểu học? 3. Những yêu cầu về đội ngũ GV, NV, CBQL để thực hiện dạy học, giáo dục theo CTGDPT 2018 của trường tiểu học là gì? 4. Hiệu trưởng trường tiểu học cần thực hiện nhiệm vụ gì để phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018? <i>Nhiệm vụ 3: Báo cáo kết quả.</i> - Trình bày kết quả thảo luận trên giấy A0/máy tính. - Cử đại diện nhóm báo cáo về kết quả thảo luận của nhóm, các nhóm khác nhận xét, trao đổi.	30 phút
Tài liệu, học liệu Tài liệu học tập Nội dung 1 mục 1.1. và mục 1.2.	30 phút
Đánh giá - Kết quả làm việc nhóm của học viên. - Tinh thần chủ động, tích cực hoàn thành nhiệm vụ học tập.	

Nội dung 2: Đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học (5 tiết)

Yêu cầu cần đạt:

Sau khi hoàn thành nội dung này, học viên sẽ:

- Đánh giá đúng tình hình đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học để thực hiện CTGDPT 2018 trên các phương diện số lượng, cơ cấu, chất lượng của đội ngũ.
- Phân tích được thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học, xác định được các vấn đề cần ưu tiên giải quyết và các bên có liên quan để giải quyết được các vấn đề đó.

Hoạt động học tập:

Hoạt động 2. Thảo luận nhóm về đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học theo yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018	180 phút
Nhiệm vụ của học viên: <i>Nhiệm vụ 1. Thảo luận toàn lớp về case study 01 – Trường Tiểu học Sơn Đông (video về thực trạng đội ngũ giáo viên của trường Tiểu học Sơn Đông).</i> - Xem video giới thiệu đội ngũ GV, NV, CBQL của Trường Tiểu học Sơn Đông	30 phút

Yêu cầu cần đạt:

- Xác định được những nội dung cơ bản của kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình GDPT 2018.

- Phân tích, đánh giá được kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL của một trường tiểu học áp dụng công cụ đánh giá theo tiêu chí;
- Phân tích được quy trình xây dựng kế hoạch, triển khai và giám sát thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học;
- Xây dựng được kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học.

Hoạt động 3. Nghiên cứu rubric và đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL để hiểu về yêu cầu lập kế hoạch	80 phút
Nhiệm vụ của học viên: Nhiệm vụ 1. Nghiên cứu kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học (phụ lục 3.1)	

Nhiệm vụ 2. Nghiên cứu rubric đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học (phụ lục 3.2) Nhiệm vụ 3. Thảo luận nhóm và đánh giá 01 kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học (minh họa) theo các tiêu chí của rubric.	
Tài liệu, học liệu: 1. Tài liệu học tập Nội dung 3, mục 3.2. 2. Phiếu học tập hoạt động 3. 3. Rubric đánh giá (phụ lục 3.2)	
Đánh giá: Giảng viên đánh giá dựa trên kết quả báo cáo nhóm trực tiếp.	
Hoạt động 4. Xác định số lượng giáo viên cần bổ sung theo lộ trình thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp tiểu học	100 phút
Nhiệm vụ của học viên: - Nhiệm vụ 1. Xác định các cơ sở pháp lý và thực tiễn để xác định số lượng giáo viên cần bổ sung theo lộ trình thực hiện chương trình GDPT 2018. - Nhiệm vụ 2: Xác định số lượng giáo viên cần bổ sung theo lộ trình thực hiện chương trình GDPT 2018 cấp tiểu học - Nhiệm vụ 3. Phân tích thuận lợi và khó khăn của nhà trường trong phân công chuyên môn cho giáo viên đáp ứng lộ trình thực hiện CTGDPT 2018. - Nhiệm vụ 4. Đề xuất tham mưu với cấp trên về công tác bổ sung giáo viên đáp ứng yêu cầu của phân công chuyên môn theo CTGDPT 2018.	
Tài liệu, học liệu: 1. Tài liệu Nội dung 3, mục 3.1 2. Phiếu học tập hoạt động 4 3. Thông tư số 03/VBHN-BGDĐT, ngày 23/6/2017 của Bộ GDĐT ban hành quy định chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông; 4. Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập	
Đánh giá: Kết hợp tự đánh giá và đánh giá của giảng viên thông qua nhận xét báo cáo sản phẩm	
Hoạt động 5. Thực hành lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018	180 phút
Nhiệm vụ của học viên: Nhiệm vụ 1: Tìm hiểu các bước lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL ở trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018. Nhiệm vụ 2: Lựa chọn trường tiểu học điển hình trong nhóm thực hành	

lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng CTGDPT 2018 Nhiệm vụ 3: Trao đổi, đánh giá chéo và hoàn thiện kế hoạch sau khi nghe ý kiến trao đổi từ đồng nghiệp và giảng viên	
Tài liệu, học liệu: 1. Tài liệu Nội dung 3. 2. Bảng tiêu chí đánh giá kế hoạch (phụ lục 3.2) 3. Khung phân bố nguồn lực thực hiện kế hoạch (phụ lục 3.3)	
Đánh giá: - Kết hợp tự đánh giá và đánh giá của giảng viên thông qua nhận xét báo cáo sản phẩm - Hoàn thành phiếu đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL ở trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018 .	

PHIẾU HỌC TẬP CHO HOẠT ĐỘNG 3 NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP

Học viên làm việc theo nhóm: đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL ở 01 trường tiểu học

PHÒNG GD-ĐT
TRƯỜNG TH ...
Số /KH-TH...

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

, ngày tháng ... năm ...

KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TIỂU HỌC ... GIAI ĐOẠN ...

I. CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG KẾ HOẠCH

Kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL Trường tiểu học.... được xây dựng dựa trên những căn cứ cơ bản dưới đây:

- Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập;
- Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 của Bộ GDĐT, ban hành CTGDPT;
- Căn cứ vào kế hoạch phát triển của nhà trường, quy mô phát triển Trường tiểu học...;
- Căn cứ tình hình đội ngũ GV, NV, CBQL hiện nay của Trường tiểu học....

II. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ HIỆN NAY

Hiện tại: có 32 GV, NV, CBQL (trong đó có 1 bảo vệ)

Ban Giám hiệu: 02, Tổ hành chính: 03, Tổ khối 1: 05, Tổ khối 2: 05, Tổ khối 3: 06, Tổ khối 4: 05, Tổ khối 5: 05

Điểm mạnh:

- Số lượng: đầy đủ về số lượng, đồng bộ về chất lượng, đủ các loại hình giáo viên, nhân viên.

- Trình độ đào tạo: đạt chuẩn 100%, trên chuẩn 15/6 nữ, tỷ lệ trên chuẩn là 57,69%

- Kết quả đánh giá tay nghề năm học 2018-2019:

+ Loại xuất sắc: 14, tỷ lệ: 43,75% + Loại khá: 07, tỷ lệ: 21,8%

+ Loại trung bình: 02, tỷ lệ: 6,25% + Loại yếu: 02, tỷ lệ: 6,25%

- Tinh thần thái độ làm việc: tận tụy với công việc, có tinh thần yêu nghề mến trẻ.

- Thích học tập để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng với yêu cầu phát triển đất nước trong thời kỳ mới.

Điểm yếu:

- Có một ít giáo viên, nhân viên tuổi đời cao, sức khoẻ kém, ngại khó nên ảnh hưởng đến phong trào chung của đơn vị.

- Một ít giáo viên, nhân viên chậm tiến bộ nhưng ít nghe ý kiến đóng góp của đồng nghiệp nên tay nghề không đáp ứng với nhiệm vụ được giao.

Những khó khăn thách thức

- Đòi hỏi ngày càng cao về chất lượng giáo dục của cha mẹ học sinh và xã hội trong thời kỳ hội nhập.

- Chất lượng đội ngũ GV, NV, CBQL phải đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục.

- Yêu cầu ngày càng cao về ứng dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy, trình độ ngoại ngữ, khả năng sáng tạo của GV, NV, CBQL.

Cơ hội:

Có sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, sự đồng thuận của tập thể GV, NV, CBQL, có sự tín nhiệm của học sinh và phụ huynh học sinh ở địa phương. Đội ngũ GV, NV, CBQL trẻ, được đào tạo cơ bản, có năng lực chuyên môn và kỹ năng sư phạm khá tốt. Nhu cầu giáo dục chất lượng cao rất lớn và ngày càng tăng.

III. CÁC QUAN ĐIỂM XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ

Xây dựng đội ngũ GV, NV, CBQL là nhiệm vụ hàng đầu nhằm thực hiện chức năng nhiệm vụ của Trường, là yếu tố quyết định cho sự phát triển Trường. Công tác xây dựng đội ngũ GV, NV, CBQL phải được thực hiện nghiêm túc, cẩn trọng song phải khẩn trương, nhất quán theo các quan điểm sau:

+ Phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL một cách đồng bộ.

+ Đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới.

+ Tạo không khí thi đua trong học tập, hình thành ý thức học tập suốt đời.

IV. MỤC TIÊU XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ ĐẾN NĂM ...

Mục tiêu chung

- Có một đội ngũ GV, NV, CBQL vững về tay nghề, phẩm chất đạo đức lối sống chuẩn mực, hết lòng tận tụy với công việc.

- Tạo niềm tin trong quần chúng nhân dân, giúp phụ huynh an tâm khi gửi con em mình học tập tại Trường.

- Phần đầu đạt các tiêu chí xây dựng trường trọng điểm tiểu vùng và chuẩn Quốc gia mức độ....

Mục tiêu cụ thể:

Về số lượng:

Số bổ sung để đến năm ... đơn vị tối thiểu đạt được như sau:

Ban Giám hiệu: 2 đồng chí đều đạt trình độ trên chuẩn về chuyên môn, nghiệp vụ và qua lớp bồi dưỡng nghiệp vụ CBQLGD, đạt trình độ trung cấp LLCT trở lên.

- Tổ hành chính: 3 đồng chí, đạt trình độ trên chuẩn phải trên 50%.

- Tổ khối 1: 5 đồng chí, đạt trình độ trên chuẩn 75%.

- Tổ khối 2: 5 đồng chí, đạt trình độ trên chuẩn 100%.

- Tổ khối 3: 6 đồng chí, đạt trình độ trên chuẩn 100%....

- Tổ khối 4: 5 đồng chí, đạt trình độ trên chuẩn 100%, có 1 đồng chí tham gia học lớp cán bộ quản lý.

- Tổ khối 2: 5 đồng chí, đạt trình độ trên chuẩn 100%, có 2 đồng chí học lớp cán bộ quản lý, 1 đồng chí học trung cấp LLCT.

Tổng cộng: Có trên 85% GV, NV, CBQL đạt trình độ trên chuẩn từ nay đến năm 2023 và 3 đồng chí đạt trình độ quản lý giáo dục, 2 đồng chí đạt trình độ trung cấp LLCT.

V. CÁC BIỆN PHÁP XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ

5.1. Công tác tham mưu để tuyển dụng

5.1.1. Tiêu chuẩn tuyển dụng:

Đối với giáo viên:

+ Trình độ đào tạo: đạt chuẩn trở lên

+ Trình độ ngoại ngữ: Chứng chỉ A trở lên

+ Trình độ tin học: Chứng chỉ công nghệ thông tin IC3 .

+ Có phẩm chất đạo đức tốt, nếu chưa là Đảng viên phải có hướng phát triển được.

Đối với nhân viên: tuyển dụng những người có đủ tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp cho công việc.

Tiêu chuẩn chung cho GV, NV, CBQL tuyển mới là:

+ Trình độ đào tạo: trên chuẩn

+ Trình độ ngoại ngữ: Chứng chỉ A trở lên

+ Trình độ tin học: Chứng chỉ công nghệ thông tin IC3 .

+ Có phẩm chất đạo đức tốt.

5.1.2. Các biện pháp tham mưu để tuyển dụng

- Lập kế hoạch nhu cầu tuyển dụng.

- Thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng về nhu cầu tuyển dụng của đơn vị

5.2. Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ

Yêu cầu nâng cao trình độ

a) Về chuyên môn: Hàng năm, cử GV, NV, CBQL tham gia các lớp đào tạo chuyên môn nghiệp vụ do các cấp tổ chức theo hướng ưu tiên cho các đối tượng được quy hoạch.

b) Về ngoại ngữ, tin học: Kết hợp với trung tâm đào tạo nghề và giới thiệu việc làm huyện mở các lớp đào tạo theo hình thức vừa làm vừa học để GV, NV, CBQL có điều kiện tham gia học tập)

c) Về lý luận chính trị: Tuyển chọn, giới thiệu những GV, NV, CBQL điển hình trong các phong trào để chi bộ lập danh sách đưa đi học lớp cảm tình đảng. Đối với đảng viên, đề nghị chi bộ xem xét chọn đi học trung cấp LLCT đối với những đảng viên tiêu biểu và những đảng viên trong diện quy hoạch.

d) Về quản lý hành chính nhà nước và quản lý giáo dục:

Mỗi năm, đơn vị xét chọn ít nhất 1 nhân tố tích cực đề nghị cấp trên đưa đi học lớp quản lý giáo dục để có đội ngũ kế thừa cho đơn vị.

Biện pháp

(1) Kết hợp các biện pháp giáo dục tư tưởng, đẩy mạnh phong trào thi đua, khuyến khích vật chất, tinh thần với các biện pháp hành chính để vừa khích lệ vừa ràng buộc việc học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ của GV, NV, CBQL.

Cụ thể là:

+ Hàng năm, Trường cử GV, NV, CBQL đi học theo chỉ tiêu của cấp trên; tận dụng triệt để nguồn học bổng từ các dự án, chương trình học bổng của Nhà nước và các trường Cao đẳng, Đại học....

+ Thực hiện các quy định chế độ đãi ngộ để khuyến khích GV, NV, CBQL đi học nâng cao trình độ

+ Đưa việc học tập, bồi dưỡng vào tiêu chuẩn thi đua của trường

+ Các GV, NV, CBQL chưa đạt chuẩn sẽ được nhà trường sắp xếp, tạo điều kiện đi học để đạt chuẩn ngạch bậc công chức chuyển đổi ngạch lương kịp thời nhằm khuyến khích động viên GV, NV, CBQL hăng hái tham gia học tập.

+ Tổ chức Hội thảo khoa học cấp trường và cấp cụm nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và bồi dưỡng kỹ năng nghề nghiệp phù hợp với phương tiện hiện đại cho GV, NV, CBQL.

+ Thực hiện có nền nếp các sinh hoạt chuyên môn vì đó là con đường tự học, tự bồi dưỡng quan trọng trong quá trình công tác của GV, NV, CBQL.

Đến năm 2023, nếu GV, NV, CBQL nào không đạt trình độ theo yêu cầu sẽ chuyển công tác khác hoặc chấm dứt hợp đồng lao động.

(2) Phát động phong trào nghiên cứu khoa học và viết sang kiến kinh nghiệm

(3) Tổ chức cho GV, NV, CBQL tham quan học tập các trường tiên tiến, trường chất lượng cao trong nước.

(4) Hàng năm tổ chức các hội thảo, nâng cao chất lượng các đợt hội giảng, thao giảng giúp giáo viên có cơ hội trao đổi kinh nghiệm giảng dạy

VI. TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

a) Hiệu trưởng triển khai kế hoạch đến các tổ chuyên môn, chỉ đạo tổ trưởng quán triệt đến mọi GV, NV, CBQL.

b) Hàng năm các tổ chuyên môn đưa nội dung xây dựng đội ngũ giáo viên, nhân viên trong kế hoạch của đơn vị mình.

c) Cùng cố nền nếp các sinh hoạt chuyên môn, nâng cao chất lượng hội thảo, thao giảng và triển khai ứng dụng vào thực tiễn giảng dạy.

HIỆU TRƯỞNG
(Ký tên và đóng dấu)

PHIẾU HỌC TẬP CHO HOẠT ĐỘNG 4

Dựa trên kế hoạch giáo dục nhà trường thực hiện CTGDPT 2018, dựa trên định mức tiết dạy của giáo viên theo Thông tư số 03/VBHN-BGDĐT, ngày 23 tháng 6 năm 2017, ban hành quy định chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông; Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập; thực trạng đội ngũ giáo viên hiện nay của nhà trường (số lượng giáo viên theo môn học, số lượng giáo viên sẽ về hưu qua các năm ...), dự báo quy mô học sinh qua các năm... thầy/cô hãy:

- Tính toán số lượng GV, NV, CBQL cần bổ sung theo lộ trình thực hiện CTGDPT 2018 cấp tiểu học.

BẢNG THỐNG KÊ SỐ LƯỢNG ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TIỂU HỌCTHEO LỘ TRÌNH TRIỂN KHAI CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC PHỔ THÔNG 2018

Năm học Đội ngũ	Số lượng hiện có	Số lượng dự báo theo các năm					Ghi chú
		2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	
Cán bộ quản lý							
Hiệu trưởng							
Phó hiệu trưởng							
Giáo viên							
<i>Giáo viên dạy môn cơ bản</i>							
Tiếng Việt							
Toán							
Đạo đức							
Tự nhiên và Xã hội							
Lịch sử và Địa lí							
Khoa học							
<i>Giáo viên dạy môn chuyên biệt</i>							
Ngoại ngữ 1							
Tin học và Công nghệ							
Giáo dục thể chất							
Nghệ thuật	Âm nhạc						
	Mỹ thuật						
Tiếng dân tộc thiểu số							
Công tác Đoàn/Đội							
Nhân viên							

Thư viện, thiết bị							
Công nghệ thông tin							
Kế toán							
Thủ quỹ							
Văn thư							
Y tế							
Hỗ trợ giáo dục người khuyết tật							
Giáo vụ (áp dụng đối với trường dành cho người khuyết tật)							

- Phân tích những thuận lợi và khó khăn của nhà trường trong phân công chuyên môn cho GV, NV, CBQL theo các lộ trình thực hiện CTGDPT 2018.
- Đề xuất tham mưu với cấp trên về công tác bổ sung GV, NV, CBQL đáp ứng yêu cầu của phân công chuyên môn theo chương trình phổ thông 2018.

Nội dung 4: Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong nhà trường; quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong trường tiểu học (3 tiết)

Yêu cầu cần đạt:

Học viên phân tích, đánh giá được công tác chỉ đạo của hiệu trưởng trường tiểu học trong tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp và quản lý, giải quyết xung đột trong trường tiểu học qua nghiên cứu một số trường hợp thực tế.

Hoạt động học tập:

Hoạt động 6: Nghiên cứu trường hợp về tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL, giải quyết mâu thuẫn xung đột	60 phút
<i>Nhiệm vụ của học viên</i> <i>Nhiệm vụ 1. Làm việc cá nhân để nghiên cứu trường hợp trong Phiếu học tập cho hoạt động 6, trả lời các câu hỏi trong phiếu học tập</i> 1. Hiệu trưởng cần làm gì để giúp GV, NV, CBQL nhận ra những hạn chế của mình và có động lực, tích cực thay đổi phát triển năng lực của bản thân đáp ứng yêu cầu của chương trình GDPT 2018? 2. Nhận diện loại xung đột xảy ra trong tình huống? Ảnh hưởng của loại xung đột này đến hiệu quả làm việc của cá nhân GV, NV, CBQL và nhà trường? Phương pháp nào sẽ phù hợp để giải quyết xung đột này? <i>Nhiệm vụ 2: Thảo luận trước lớp về câu trả lời cho các vấn đề được nêu ở nghiên cứu trường hợp</i>	
<i>Tài liệu, học liệu</i> 1. Tài liệu học tập Nội dung 4 2. Phiếu học tập cho hoạt động 6	
<i>Đánh giá:</i> Hoàn thành Phiếu học tập cho hoạt động 6.	
Hoạt động 7. Thực hành nhận diện mức độ động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp của GV, NV, CBQL; nhận diện loại xung đột thường gặp và xác định phương pháp tạo động lực, giải quyết xung đột phù hợp với từng nhóm đối tượng và từng nhóm vấn đề	60 phút
<i>Nhiệm vụ của học viên:</i> <i>Nhiệm vụ 1. Thảo luận theo nhóm để thực hiện nhiệm vụ học tập theo Phiếu học tập cho hoạt động 7</i> - Chia 2 nhóm thực hiện 2 bài tập (nhóm 1- bài tập 1; nhóm 2- bài tập 2) - Hoàn thành sản phẩm theo gợi ý trong phiếu học tập <i>Nhiệm vụ 2. Trưng bày sản phẩm do nhóm xây dựng, tham khảo các sản phẩm của các nhóm khác (kỹ thuật phòng tranh)</i> - Học viên nghe các nhóm trình bày, trao đổi các vấn đề chưa rõ - Hoàn thiện sản phẩm theo các nhận xét, góp ý.	
<i>Tài liệu, học liệu</i> 1. Tài liệu học tập số 4 2. Phiếu học tập cho hoạt động 7	
<i>Đánh giá</i>	

PHIẾU HỌC TẬP CHO HOẠT ĐỘNG 6

NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP

(Dành cho bồi dưỡng trực tiếp)

Học viên làm việc theo nhóm: Nghiên cứu tình huống và trả lời các câu hỏi

Cô M - hiệu trưởng Trường Tiểu học B, là một nhà giáo, nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý, lãnh đạo nhà trường. Cô rất chú trọng việc phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ GV, NV, CBQL với mong muốn đáp ứng tốt các yêu cầu đổi mới giáo dục. Vì vậy, đa phần giáo viên của Trường Tiểu học B có năng lực tốt, nhiệt huyết với công việc, chịu khó tìm tòi học hỏi và phát triển chuyên môn. Tuy nhiên, vẫn còn một số giáo viên ít muốn thay đổi, họ gặp phải một số rào cản như: sức ỳ tâm lý, tuổi tác, khả năng học hỏi...

Một tình huống cụ thể xảy ra tại Trường Tiểu học B như sau:

Cô N là giáo viên đã công tác ở trường gần 20 năm. Cô khá vững vàng về chuyên môn và nhiều kinh nghiệm trong dạy học. Tuy nhiên, hạn chế của cô là ít tìm kiếm và thay đổi phương pháp dạy học, giáo dục học sinh. Điều này bắt nguồn từ nguyên nhân sâu xa là cô N không giỏi về công nghệ thông tin và ngại thay đổi. Do đó, học sinh thường không tập trung và thiếu hứng thú trong giờ học của cô. Một số cha mẹ học sinh đã có ý kiến với Ban Giám hiệu nhà trường và so sánh cô N với các giáo viên trẻ khác.

Nhận thấy thực tế trên, cô M - hiệu trưởng nhà trường muốn giúp cô N thay đổi phương pháp giảng dạy để có những giờ giảng tốt hơn. Trong một lần dự giờ của cô N, hiệu trưởng đã nhận thấy những hạn chế trong phương pháp giảng dạy khiến lớp học của cô N thiếu hiệu quả. Sau giờ dạy đó, hiệu trưởng đã gọi riêng và hỏi cô N tự đánh giá về giờ giảng của mình. Cô N cho rằng đó là một giờ giảng tốt, học sinh trật tự, hiểu bài.

Hiệu trưởng sau khi ghi nhận những điểm tích cực trong giờ dạy của cô N đã có nhận xét giờ dạy chưa thành công và chỉ ra những hạn chế trong giờ học như: quá tập trung vào thuyết trình; thiếu tương tác với học sinh, thiếu những kỹ thuật dạy học tích cực phát triển năng lực người học...

Để hỗ trợ cô N, đặc biệt trước yêu cầu của CTGDPT 2018 đối với hoạt động dạy học của giáo viên, cô M có phân công cô H - một giáo viên trẻ có năng lực dạy học tốt và ứng dụng hiệu quả công nghệ thông tin vào dạy học để hướng dẫn, giúp đỡ cô N. Tuy nhiên, sau đó hiệu trưởng có nghe một số giáo viên trong khối chuyên môn nói rằng: do cô N đã bị phụ huynh nhiều lần so sánh với cô H nên mối quan hệ giữa cô N với cô H không tốt. Trong một lần sinh hoạt chuyên môn, khi cô H trình bày ý tưởng thiết kế giờ học theo hướng tích cực và các ưu điểm khi ứng dụng công nghệ thông tin đã xảy ra tranh luận và cô N có nói cô H là “ngựa non háu đá”.

Câu hỏi nghiên cứu:

1. Trước tình huống có một bộ phận giáo viên, nhân viên thiếu động lực để thay đổi, lãnh đạo nhà trường sẽ làm gì để giáo viên chủ động, tích cực, nỗ lực thực hiện công việc từ đó phát triển năng lực nghề nghiệp đáp ứng những đổi mới trong CTGDPT 2018?

.....

.....

2. Trong tình huống trên, hiệu trưởng M cần làm gì để cô giáo N nhận ra những hạn chế của mình và có động lực cũng như hành động để thay đổi phát triển năng lực của bản thân?

3. Nhận diện xung đột trong tình huống trên:

Đây là loại xung đột nào?

Ảnh hưởng của xung đột này đến hiệu quả làm việc của cá nhân và Trường Tiểu học B?

Chiến lược nào sẽ phù hợp để giải quyết xung đột này? Tại sao?

PHIẾU HỌC TẬP CHO HOẠT ĐỘNG 7

Thảo luận theo nhóm trong 40 phút và hoàn thành bài tập dưới đây:

Bài tập 1

Trên cơ sở xác định những nhu cầu nổi trội của các nhóm giáo viên, nhân viên trong trường (theo thâm niên, lứa tuổi, năng lực, động lực...), đưa ra các phương pháp tạo động lực phù hợp cho từng nhóm đối tượng nhằm phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.

Gợi ý thảo luận:

Các nhóm giáo viên, nhân viên	Đặc điểm	Nhu cầu/mong muốn nổi trội	Lựa chọn phương pháp tạo động lực phù hợp

Bài tập 2

- Học viên thảo luận đưa ra 03 tình huống xung đột thường gặp trong trường tiểu học khi tiến hành những đổi mới để thực hiện CTGDPT 2018.

- Đưa ra cách giải quyết theo các phương pháp đã tìm hiểu

- Dự kiến kết quả giải quyết xung đột theo từng phương pháp

- Ra quyết định lựa chọn một phương pháp phù hợp nhất với mỗi tình huống.

Xem xét tình huống	Các phương pháp quản trị xung đột									
	Ép buộc		Nhượng bộ		Thoả hiệp		Hợp tác		Né tránh	
	Cách giải quyết	Dự kiến kết quả	Cách giải quyết	Dự kiến kết quả	Cách giải quyết	Dự kiến kết quả	Cách giải quyết	Dự kiến kết quả	Cách giải quyết	Dự kiến kết quả

Nội dung 5: Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

Yêu cầu cần đạt:

Sau khi hoàn thành nội dung này, học viên:

- Phân tích được mục đích, ý nghĩa của giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học;
- Xây dựng được khung giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL theo kế hoạch phát triển đội ngũ đã được xây dựng;
- Vận dụng được quy trình giám sát, đánh giá vào giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học
- Đưa ra được các định hướng/phương án sử dụng kết quả giám sát, đánh giá nhằm phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường.

Hoạt động học tập:

Hoạt động 8. Xây dựng khung giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học	60 phút
<i>Nhiệm vụ của học viên</i> Nhiệm vụ 1: Làm việc theo nhóm để thực hiện nhiệm vụ học tập theo Phiếu học tập của hoạt động 8 Nhiệm vụ 2: Đại diện học viên chia sẻ kết quả làm việc cá nhân trước lớp; các thành viên lắng nghe, trao đổi Nhiệm vụ 3: Hoàn thiện khung giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học theo Khung giám sát, đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường.	40 phút 20 phút
<i>Tài liệu, học liệu</i> 1. Tài liệu học tập Nội dung 5 2. Bảng 5.1. Khung giám sát, đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường 2. Phiếu học tập của hoạt động 8.	
<i>Đánh giá</i> - Hoàn thành phiếu học tập - Tham gia trình bày, thảo luận trước lớp - Sản phẩm hoàn thiện sau trao đổi, thảo luận trước lớp	

PHIẾU HỌC TẬP CHO HOẠT ĐỘNG 8

Thầy/cô hãy thảo luận theo nhóm trong thời gian 30 phút để trả lời các câu hỏi sau đây về giám sát, đánh giá hoạt động của GV, NV, CBQL trong trường tiểu học:

1. Giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học bao gồm những nội dung nào? Chỉ số tương ứng của từng nội dung đó là gì?

2. Với mỗi chỉ số giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học, thầy/cô sẽ sử dụng phương pháp nào? Những thuận lợi, khó khăn khi sử dụng các phương pháp là gì?

3. Kết quả giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL ở trường tiểu học được sử dụng như thế nào?

4. Thầy/Cô hãy chia sẻ những kinh nghiệm trong quá trình giám sát, đánh giá để tạo động lực làm việc và phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL trường tiểu học?

Nội dung 6: Xây dựng kế hoạch tự học, kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học

Yêu cầu cần đạt:

- Xác định được các hoạt động tự học để phát triển, hoàn thiện năng lực quản trị nhân sự trong nhà trường.
- Xây dựng được kế hoạch hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018 của CBQLCSGDPT cốt cán.

Hoạt động học tập:

Hoạt động 9: Xây dựng kế hoạch hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018	60 phút
<i>Nhiệm vụ của học viên</i> <i>Nhiệm vụ 1.</i> Phác thảo các nội dung hoạt động hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018 và lộ trình thực hiện. <i>Nhiệm vụ 2.</i> Xây dựng kế hoạch hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018 và lộ trình thực hiện.	
<i>Tài liệu, học liệu</i> 1. Tài liệu học tập Nội dung 6. 2. Khung Kế hoạch hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học.	
<i>Đánh giá</i> - Đánh giá Kế hoạch hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học.	

5. Kế hoạch bồi dưỡng

Kế hoạch bồi dưỡng bao gồm 05 ngày học viên tự bồi dưỡng qua mạng và 03 ngày bồi dưỡng trực tiếp. Cụ thể như sau:

- Tự bồi dưỡng qua mạng: 5 ngày theo kịch bản sư phạm online.
- Kế hoạch bồi dưỡng trực tiếp:

Thời gian	Nội dung chính	Thời lượng	Điều kiện giảng dạy/học tập
Ngày 1			
Buổi sáng	Khai mạc Giới thiệu chung về Mô đun Quản trị nhân sự trong trường tiểu học	30 phút	- Hội trường lớn - Máy chiếu phù hợp với hội trường. - Loa, Mic, Mạng Internet
	Hỏi đáp chung về Mô đun Quản trị nhân sự trong trường tiểu học	60 phút	
	Nội dung 1: Yêu cầu về đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học nhằm thực hiện CTGDPT 2018 Hoạt động 1: Thảo luận nhóm về yêu cầu CTGDPT 2018 và vai trò, nhiệm vụ của hiệu trưởng trong phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học	90 phút	
Buổi chiều	Nội dung 2: Đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học Hoạt động 2. Thảo luận nhóm về đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học theo yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018	180 phút	- Máy chiếu, loa, mic - Mạng Internet - Ổ cắm điện - Các mẫu phiếu in sẵn trên giấy khổ A3.
Ngày 2			
Buổi sáng	Nội dung 3: Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học Hoạt động 3: Nghiên cứu rubric và đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL để hiểu về yêu cầu lập kế hoạch	80 phút	- Máy chiếu, loa, mic - Mạng Internet - Ổ cắm điện - Giấy A0, bút dạ, băng dính, bảng
	Hoạt động 4: Xác định số lượng giáo viên cần bổ sung theo lộ trình thực hiện	100 phút	

	CTGDPT 2018 cấp tiểu học		
Buổi chiều	Nội dung 3 (tiếp) Hoạt động 5. Thực hành lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng CTGDPT 2018	180 phút	
Ngày 3			
Buổi sáng	Nội dung 4: Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong nhà trường; quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường tiểu học Hoạt động 6: Nghiên cứu trường hợp về tạo động lực làm việc, phát triển nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL và quản lý, giải quyết mâu thuẫn xung đột	60 phút	- Máy chiếu, loa, mic - Mạng Internet - Ổ cắm điện - Giấy A0, bút dạ, băng dính, bảng
	Hoạt động 7: Thực hành nhận diện mức độ động lực làm việc phát triển năng lực nghề nghiệp của GV, NV, CBQL; nhận diện các loại xung đột thường gặp và xác định phương pháp tạo động lực, giải quyết xung đột phù hợp với từng nhóm đối tượng và từng nhóm vấn đề.	60 phút	
	Nội dung 5: Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học Hoạt động 8. Xây dựng khung giám sát, đánh giá hoạt động hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường	60 phút	
Buổi chiều	Nội dung 6: Xây dựng kế hoạch tự học, kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học Hoạt động 9: Xây dựng kế hoạch hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018.	60 phút	- Hội trường lớn - Máy chiếu phù hợp với hội trường. - Loa, Mic, Mạng Internet
	Tổng kết	120 phút	

PHẦN 2

TÀI LIỆU HỌC TẬP



NỘI DUNG 1
YÊU CẦU VỀ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ
TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC NHẪM THỰC HIỆN
CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC PHỔ THÔNG 2018

Tóm tắt:

Nội dung này tập trung phân tích các yêu cầu mới đặt ra đối với việc tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục theo CTGDPT 2018 cấp tiểu học và các yêu cầu về số lượng, chất lượng đội ngũ GV, NV, CBQL; năng lực nghề nghiệp của giáo viên và CBQLCSGDPT theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở GDPT và Chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT; từ đó xác định vai trò, nhiệm vụ của hiệu trưởng đối với việc phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018 cấp tiểu học.

1.1. Yêu cầu phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên phổ thông nhằm thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

1.1.1. Một số điểm mới của Chương trình giáo dục phổ thông 2018

CTGDPT 2018 được Bộ GDĐT ban hành bao gồm Chương trình tổng thể và 27 chương trình môn học, hoạt động giáo dục. CTGDPT 2018 được xây dựng theo mô hình phát triển năng lực, thông qua những kiến thức cơ bản, thiết thực, hiện đại và các phương pháp nhằm tích cực hóa hoạt động của người học, giúp học sinh hình thành và phát triển những phẩm chất và năng lực cốt lõi mà nhà trường và xã hội kì vọng.

1.1.1.1. Mục tiêu giáo dục

Mục tiêu chung của CTGDPT 2018 là giúp học sinh làm chủ kiến thức phổ thông, biết vận dụng hiệu quả kiến thức, kĩ năng đã học vào đời sống và tự học suốt đời, có định hướng lựa chọn nghề nghiệp phù hợp, biết xây dựng và phát triển hài hoà các mối quan hệ xã hội, có cá tính, nhân cách và đời sống tâm hồn phong phú, nhờ đó có được cuộc sống có ý nghĩa và đóng góp tích cực vào sự phát triển của đất nước và nhân loại.

Chương trình giáo dục cấp tiểu học giúp học sinh hình thành và phát triển những yếu tố căn bản đặt nền móng cho sự phát triển hài hoà về thể chất và tinh thần, phẩm chất và năng lực; định hướng chính vào giáo dục về giá trị bản thân, gia đình, cộng đồng và những thói quen, nền nếp cần thiết trong học tập và sinh hoạt.

Chương trình bảo đảm phát triển phẩm chất và năng lực người học thông qua nội dung giáo dục với những kiến thức, kĩ năng cơ bản, thiết thực, hiện đại, thay vì chỉ chú trọng trang bị kiến thức như các chương trình giáo dục trước đây.

- Yêu cầu cần đạt về phẩm chất: CTGDPT 2018 nhằm hình thành và phát triển cho học sinh những phẩm chất chủ yếu sau: yêu nước, nhân ái, chăm chỉ,

trung thực, trách nhiệm.

- Yêu cầu cần đạt về năng lực:

(1) Những năng lực chung bao gồm năng lực tự chủ và tự học, năng lực giao tiếp và hợp tác, năng lực giải quyết vấn đề và sáng tạo;

(2) Những năng lực đặc thù bao gồm năng lực ngôn ngữ, năng lực tính toán, năng lực khoa học, năng lực công nghệ, năng lực tin học, năng lực thẩm mỹ, năng lực thể chất.

Bên cạnh việc hình thành, phát triển các năng lực cốt lõi, CTGDPT còn góp phần phát hiện, bồi dưỡng năng khiếu của học sinh.

1.1.1.2. Kế hoạch và nội dung giáo dục

CTGDPT 2018 được chia thành hai giai đoạn: giai đoạn giáo dục cơ bản (từ lớp 1 đến lớp 9) và giai đoạn giáo dục định hướng nghề nghiệp (từ lớp 10 đến lớp 12). Hệ thống môn học và hoạt động giáo dục của CTGDPT gồm các môn học và hoạt động giáo dục bắt buộc, các môn học lựa chọn theo định hướng nghề nghiệp (gọi tắt là các môn học lựa chọn) và các môn học tự chọn.

Nội dung giáo dục cấp tiểu học bao gồm các môn học và hoạt động giáo dục bắt buộc: Tiếng Việt; Toán; Đạo đức; Ngoại ngữ 1 (ở lớp 3, lớp 4, lớp 5); Tự nhiên và Xã hội (ở lớp 1, lớp 2, lớp 3); Lịch sử và Địa lí (ở lớp 4, lớp 5); Khoa học (ở lớp 4, lớp 5); Tin học và Công nghệ (ở lớp 3, lớp 4, lớp 5); Giáo dục thể chất; Nghệ thuật (Âm nhạc, Mĩ thuật); Hoạt động trải nghiệm.

Các môn học tự chọn: Tiếng dân tộc thiểu số, Ngoại ngữ 1 (ở lớp 1, lớp 2).

Kế hoạch giáo dục cấp tiểu học trong CTGDPT 2006 và CTGDPT 2018 có một số thay đổi nhất định được thể hiện tại bảng dưới đây:

*Bảng 1.1. So sánh kế hoạch giáo dục cấp tiểu học
theo CTGDPT 2006 và CTGDPT 2018*

Năm học Môn học	Lớp	Số tiết CTGDPT 2006 <i>(1)</i>	Số tiết CTGDPT 2018 <i>(2)</i>	Số tiết thay đổi <i>(2) – (1)</i>
Tiếng Việt	1	350	420	+70
	2	315	350	+35
	3	280	245	-35
	4	280	245	-35
	5	280	245	-35
Toán	1	140	105	-35
	2	Giữ nguyên		0
	3			0
	4			0
	5			0
Ngoại ngữ 1	1	0	0	0

Năm học Môn học	Lớp	Số tiết CTGDPT 2006 <i>(1)</i>	Số tiết CTGDPT 2018 <i>(2)</i>	Số tiết thay đổi <i>(2) – (1)</i>
	2	0	0	0
	3	0	140	+140
	4	0	140	+140
	5	0	140	+140
Đạo đức	1,2,3,4,5	Giữ nguyên		0
Tự nhiên và Xã hội	1	35	70	+35
	2	35	70	+35
	3	70	70	0
	4	0	0	0
	5	0	0	0
Lịch sử và Địa lý	1,2,3,4,5	Giữ nguyên		0
Khoa học	1,2,3,4,5	Giữ nguyên		0
Tin học và Công nghệ	1	0	0	0
	2	0	0	0
	3	0	70	+70
	4	0	70	+70
	5	0	70	+70
Thủ công	1	35	0	-35
	2	35	0	-35
	3	35	0	-35
	4	0	0	0
	5	0	0	0
Kỹ thuật	1	0	0	0
	2	0	0	0
	3	0	0	0
	4	35	0	-35
	5	35	0	-35
Giáo dục thể chất	1	35	70	+35
	2	Giữ nguyên		0
	3			0
	4			0
	5			0
Nghệ thuật (Âm nhạc, Mỹ thuật)	1,2,3,4,5	Giữ nguyên		0
Hoạt động	1,2,3,4,5	105 (gồm Giáo	105	0

Năm học Môn học	Lớp	Số tiết CTGDPT 2006 <i>(1)</i>	Số tiết CTGDPT 2018 <i>(2)</i>	Số tiết thay đổi <i>(2) – (1)</i>
trải nghiệm		dục tập thể (70) + Giáo dục ngoài giờ lên lớp (35))		
Tiếng dân tộc thiểu số	1	Không có	70	+70
	2		70	+70
	3		70	+70
	4		70	+70
	5		70	+70
Ngoại ngữ 1	1	Không có	70	+70
	2		70	+70
	3		0	
	4		0	
	5		0	
Tổng số tiết theo năm học	1	805	875	+70
	2	840	875	+70
	3	840	980	+140
	4	910	1050	+140
	5	910	1050	+140

Với bảng so sánh trên, chúng ta có thể nhận thấy một số môn học tăng/giảm số tiết, có một số môn học mới (Ngoại ngữ 1, Tin học và Công nghệ), một số môn tăng giảm số tiết trong phạm vi từng khối lớp và thay đổi tổng thể của 5 năm. Sự thay đổi số tiết của cả chương trình và của từng khối lớp có thể dẫn tới sự thay đổi trong tính số giờ lao động và phân công chuyên môn cho giáo viên, đặc biệt ở những năm thực hiện song song CTGDPT 2006 và CTGDPT 2018. Đây là điều cần lưu ý trong phân công chuyên môn và tính số giờ lao động của giáo viên. Bên cạnh đó, mục tiêu và kế hoạch giáo dục nêu trên yêu cầu các nhà trường cần đổi mới, sáng tạo trong giảng dạy và trang bị cho đội ngũ giáo viên những kiến thức tổng hợp của nhiều bộ môn; tiếp cận các phương pháp dạy học hiện đại, các mô hình dạy học mới như tích hợp, đổi mới kiểm tra đánh giá năng lực học sinh...

CTGDPT 2018 quy định thời lượng giáo dục với cấp tiểu học như sau: thực hiện dạy học 2 buổi/ngày, mỗi ngày bố trí không quá 7 tiết học; mỗi tiết học 35 phút. Những cơ sở giáo dục chưa đủ điều kiện tổ chức dạy học 2 buổi/ngày thì thực hiện kế hoạch giáo dục theo hướng dẫn của Bộ GDĐT.

1.1.1.3. Phương pháp giáo dục và đánh giá kết quả giáo dục

Về phương pháp giáo dục

Các môn học và hoạt động giáo dục trong nhà trường áp dụng các phương pháp tích cực hoá hoạt động của học sinh, trong đó giáo viên đóng vai trò tổ chức, hướng dẫn hoạt động cho học sinh, tạo môi trường học tập thân thiện và những tình huống có vấn đề để khuyến khích học sinh tích cực tham gia vào các hoạt động học tập, tự phát hiện năng lực, nguyện vọng của bản thân, rèn luyện thói quen và khả năng tự học, phát huy tiềm năng và những kiến thức, kĩ năng đã tích lũy được để phát triển.

Các hoạt động học tập của học sinh bao gồm hoạt động khám phá vấn đề, hoạt động luyện tập và hoạt động thực hành (ứng dụng những điều đã học để phát hiện và giải quyết những vấn đề có thực trong đời sống), được thực hiện với sự hỗ trợ của thiết bị dạy học, đặc biệt là công cụ tin học và các hệ thống tự động hoá của kĩ thuật số.

Các hoạt động học tập nói trên được tổ chức trong và ngoài khuôn viên nhà trường thông qua một số hình thức chủ yếu sau: học lí thuyết; thực hiện bài tập, thí nghiệm, trò chơi, đóng vai, dự án nghiên cứu; tham gia xêmina, tham quan, cắm trại, đọc sách; sinh hoạt tập thể, hoạt động phục vụ cộng đồng.

Tuỳ theo mục tiêu, tính chất của hoạt động, học sinh được tổ chức làm việc độc lập, làm việc theo nhóm hoặc làm việc chung cả lớp nhưng phải bảo đảm mỗi học sinh được tạo điều kiện để tự mình thực hiện nhiệm vụ học tập và trải nghiệm thực tế.

Về đánh giá kết quả giáo dục

Mục tiêu đánh giá kết quả giáo dục là cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, có giá trị về mức độ đáp ứng yêu cầu cần đạt của chương trình và sự tiến bộ của học sinh để hướng dẫn hoạt động học tập, điều chỉnh các hoạt động dạy học, quản lí và phát triển chương trình, bảo đảm sự tiến bộ của từng học sinh và nâng cao chất lượng giáo dục.

Căn cứ đánh giá là các yêu cầu cần đạt về phẩm chất và năng lực được quy định trong chương trình tổng thể và các chương trình môn học, hoạt động giáo dục.

Phạm vi đánh giá bao gồm các môn học và hoạt động giáo dục bắt buộc, môn học và chuyên đề học tập lựa chọn và môn học tự chọn.

Đối tượng đánh giá là sản phẩm và quá trình học tập, rèn luyện của học sinh.

Hình thức đánh giá: dùng cả định tính và định lượng thông qua đánh giá thường xuyên, định kì ở cơ sở giáo dục. Việc đánh giá thường xuyên do giáo viên phụ trách môn học tổ chức, kết hợp đánh giá của giáo viên, của cha mẹ học sinh, của bản thân học sinh được đánh giá và của các học sinh khác.

Kết quả đánh giá, xếp loại học sinh ở trường tiểu học làm công cụ kiểm soát chất lượng đánh giá ở trường tiểu học.

1.1.2. Khái quát về chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông và chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông

1.1.2.1. Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông

Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở GDPT (sau đây gọi tắt là Chuẩn nghề nghiệp giáo viên) là văn bản quy định các yêu cầu cơ bản về phẩm chất, năng lực mà người giáo viên cần đạt được nhằm đáp ứng mục tiêu của GDPT. Chuẩn nghề nghiệp giáo viên được xây dựng trên cơ sở kết hợp mô hình cấu trúc nhân cách với mô hình hoạt động nghề nghiệp, phản ánh những yêu cầu về phẩm chất và năng lực của đội ngũ giáo viên.

Chuẩn nghề nghiệp giáo viên được ban hành theo Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT ngày 22/8/2018 của Bộ trưởng Bộ GDĐT. Chuẩn nghề nghiệp giáo viên gồm 5 tiêu chuẩn, 15 tiêu chí tương ứng với các năng lực của giáo viên phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục, triển khai thực hiện CTGDPT 2018. Căn cứ vào Chuẩn nghề nghiệp giáo viên, Bộ GDĐT đã ban hành Chương trình bồi dưỡng thường xuyên giáo viên phổ thông và danh mục các mô đun bồi dưỡng giáo viên phổ thông để thực hiện CTGDPT 2018 trong giai đoạn hiện nay.¹

Đánh giá giáo viên theo chuẩn là việc xác định mức độ đạt được về phẩm chất, năng lực của giáo viên theo quy định của Chuẩn nghề nghiệp giáo viên. Đánh giá giáo viên theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên nhằm:

- Xác định chính xác, khách quan mức độ năng lực nghề nghiệp của giáo viên ở thời điểm đánh giá theo các tiêu chí trong Chuẩn nghề nghiệp giáo viên. Trên cơ sở đó đưa ra những khuyến nghị cho giáo viên và các cấp quản lý giáo dục trong việc tổ chức đào tạo bồi dưỡng (xây dựng chương trình, lập kế hoạch, quy hoạch đào tạo bồi dưỡng, v.v...) nâng cao năng lực cho giáo viên;
- Trên cơ sở xác định mức độ năng lực nghề nghiệp giáo viên, tiến hành xếp loại giáo viên;
- Cung cấp thông tin cho việc xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục.

Đánh giá giáo viên theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên là một quá trình thu thập các minh chứng thích hợp và đầy đủ nhằm xác định mức độ năng lực nghề nghiệp của giáo viên. Đánh giá giáo viên theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên đòi hỏi có sự thay đổi cơ bản trong suy nghĩ của giáo viên, hiệu trưởng và cán bộ quản lý giáo dục, đó là: đánh giá giáo viên không phải chủ yếu để bình xét danh hiệu thi đua hằng năm, mà là xem xét những gì giáo viên phải thực hiện và đã thực hiện được, những gì giáo viên có thể thực hiện được. Trên cơ sở đó khuyến cáo giáo viên xây dựng chương trình, kế hoạch tự rèn luyện, tự bồi dưỡng nâng cao năng lực nghề nghiệp.

¹Thông tư số 17/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 của Bộ trưởng Bộ GDĐT ban hành Chương trình bồi dưỡng thường xuyên giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông.

Ở trường tiểu học, quy trình đánh giá, tính điểm và xếp loại giáo viên theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên được tiến hành theo các bước cụ thể như sau:

- Bước 1: Giáo viên tự đánh giá;
 - Bước 2: Nhà trường tổ chức lấy ý kiến đồng nghiệp trong khối chuyên môn đối với giáo viên được đánh giá;
 - Bước 3: Hiệu trưởng thực hiện đánh giá và thông báo kết quả đánh giá
- Giáo viên tự đánh giá theo chu kỳ một năm một lần vào cuối năm. Người đứng đầu cơ sở GDPT tổ chức đánh giá giáo viên theo chu kỳ hai năm một lần vào cuối năm học.

1.2.2.2. Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông

Chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT (sau đây gọi tắt là Chuẩn hiệu trưởng) được ban hành tại Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 của Bộ trưởng Bộ GDĐT. Việc ban hành quy định Chuẩn hiệu trưởng nhằm mục đích:

- Làm căn cứ để hiệu trưởng cơ sở GDPT tự đánh giá phẩm chất, năng lực; xây dựng và thực hiện kế hoạch rèn luyện phẩm chất, bồi dưỡng nâng cao năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục;
- Làm căn cứ để các cơ quan quản lý nhà nước đánh giá phẩm chất, năng lực của hiệu trưởng cơ sở GDPT; xây dựng và thực hiện chế độ, chính sách phát triển đội ngũ CBQL cơ sở GDPT; lựa chọn, sử dụng đội ngũ CBQL CSGDPT cốt cán;
- Làm căn cứ giúp các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục xây dựng, phát triển chương trình và tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phát triển phẩm chất, năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường cho đội ngũ CBQL CSGDPT;
- Làm căn cứ để các phó hiệu trưởng thuộc diện quy hoạch chức danh hiệu trưởng; giáo viên thuộc diện quy hoạch các chức danh hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng tự đánh giá, xây dựng và thực hiện kế hoạch rèn luyện, học tập phát triển phẩm chất, năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường.

Ở trường tiểu học, quy trình đánh giá hiệu trưởng theo 03 bước:

- Bước 1: Hiệu trưởng tự đánh giá theo chuẩn;
- Bước 2: Nhà trường tổ chức lấy ý kiến GV, NV trong trường đối với hiệu trưởng theo Chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT.
- Bước 3: Thủ trưởng cơ quan quản lý trực tiếp thực hiện đánh giá và thông báo kết quả đánh giá hiệu trưởng theo Chuẩn hiệu trưởng trên cơ sở kết quả tự đánh giá của hiệu trưởng, ý kiến của giáo viên, nhân viên và thực tiễn thực hiện nhiệm vụ của hiệu trưởng thông qua các minh chứng xác thực và phù hợp.

Chu kỳ đánh giá 02 năm/lần (mục đích để nâng cao năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường, giúp CBQL tự soi, tự sửa để tiếp tục bồi dưỡng, phấn đấu); trường hợp đặc biệt được rút ngắn chu kỳ đánh giá. Hiệu trưởng được phân loại đánh giá theo 4 mức (tốt, khá, đạt và chưa đạt).

1.1.3. Yêu cầu phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên và cán bộ quản lý theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông và Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông nhằm thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Để đảm bảo thực hiện tốt CTGDPT 2018, trường tiểu học cần đáp ứng các yêu cầu cơ bản về đội ngũ GV, NV, CBQL trên các mặt sau:

1.1.3.1. Yêu cầu về số lượng đội ngũ

Số lượng GV, NV, CBQL được xác định bởi số lớp học và định mức biên chế theo Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ trưởng Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập, định mức biên chế đối với cấp tiểu học như sau:

- **Đội ngũ cán bộ quản lý:** mỗi trường có 01 hiệu trưởng và từ 1 đến 2 Phó hiệu trưởng. Với các trường tiểu học có từ 28 lớp trở lên đối với trung du, đồng bằng, thành phố; 19 lớp trở lên đối với miền núi, vùng sâu, hải đảo; trường phổ thông dân tộc bán trú cấp tiểu học; trường phổ thông dân tộc nội trú huyện và trường dành cho người khuyết tật cấp tiểu học được bố trí 02 phó hiệu trưởng; các trường tiểu học có từ 27 lớp trở xuống đối với trung du, đồng bằng, thành phố; 18 lớp trở xuống đối với miền núi, vùng sâu, hải đảo được bố trí 01 phó hiệu trưởng. Trường tiểu học có từ 05 điểm trường trở lên ngoài điểm trường chính thì được bố trí thêm 01 phó hiệu trưởng.

- **Đội ngũ giáo viên:** trường tiểu học dạy 2 buổi/ngày được bố trí tối đa 1,50 GV/lớp; trường tiểu học dạy 1 buổi/ngày được bố trí tối đa 1,20 GV/lớp. Ngoài định mức trên, mỗi trường tiểu học; trường phổ thông dân tộc bán trú cấp tiểu học; trường phổ thông dân tộc nội trú huyện và trường dành cho người khuyết tật cấp tiểu học được bố trí 01 giáo viên làm Tổng phụ trách Đội Thiếu niên Tiền phong Hồ Chí Minh.

- **Đội ngũ nhân viên** bao gồm nhân viên thư viện, thiết bị, thí nghiệm và công nghệ thông tin,... Số lượng cụ thể của đội ngũ nhân viên được tính dựa trên số lớp của nhà trường. Với các trường học hoà nhập, nhà trường được bố trí thêm nhân viên hỗ trợ người khuyết tật (căn cứ vào số lượng học sinh khuyết tật học hòa nhập theo từng năm học, trường có dưới 20 học sinh khuyết tật thì có thể bố trí tối đa 01 người; trường có từ 20 học sinh khuyết tật trở lên thì có thể bố trí tối đa 02 người là nhân viên hỗ trợ giáo dục người khuyết tật).

Trên thực tế, có thể nhận thấy việc triển khai thực hiện CTGDPT 2018 tại các cơ sở giáo dục tiểu học sẽ nảy sinh những vấn đề cần giải quyết như về công tác nhân sự như:

1) Cần bổ sung giáo viên dạy môn Ngoại ngữ, môn Tin học và Công nghệ ở những trường chưa có hoặc chưa đủ giáo viên (vì theo CTGDPT 2018 thì các môn Ngoại ngữ, Tin học và Công nghệ là môn học bắt buộc từ lớp 3).

2) Vấn đề thừa, thiếu giờ đối với giáo viên: khi dạy học 2 buổi/ngày, giáo

viên chủ nhiệm có thể sẽ thừa giờ; với các trường có ít lớp, giáo viên dạy môn Âm nhạc, Mỹ thuật, Tin học và Công nghệ có thể bị thiếu giờ.

3) Xu thế giảm sĩ số học sinh/lớp nhằm nâng cao chất lượng dạy học/giáo dục có thể làm số lớp tăng, từ đó số lượng giáo viên tăng.

Điều này yêu cầu đội ngũ giáo viên, nhân viên trường tiểu học phải được điều chỉnh, bổ sung để đáp ứng yêu cầu về số lượng, dành tỷ lệ giáo viên nhất định để cử đi đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng những kiến thức, kỹ năng về chuyên môn và nghiệp vụ nhằm nâng cao năng lực dạy học/giáo dục và quản trị nhà trường đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.

Từ việc xác định các nhiệm vụ cần thực hiện hướng tới thực hiện CTGDPT 2018, hiệu trưởng trường tiểu học cần xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQLGD cần thiết cho nhà trường dựa trên một số các yếu tố cơ bản như:

1) Số lượng học sinh trường tiểu học dự báo sẽ đón nhận với các lớp đầu cấp để xác định số lượng học sinh của trường, từ đó dự tính được số giáo viên, nhân viên cần có cho mỗi năm học và 5 năm tiếp theo;

2) Số lượng giáo viên, nhân viên hiện có của nhà trường theo độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ... để có thể dự báo được số giáo viên, nhân viên sẽ nghỉ hưu, nghỉ chế độ,... để lập kế hoạch xin bổ sung giáo viên;

3) Một số các yếu tố đặc thù khác của từng nhà trường như yếu tố vùng miền, loại hình trường,... để đảm bảo cân đối số lượng giáo viên, nhân viên cho việc thực hiện nhiệm vụ giáo dục được giao.

1.1.3.2. Yêu cầu về cơ cấu đội ngũ

Trong hoạt động quản trị nhân sự đáp ứng yêu cầu triển khai CTGDPT 2018, hiệu trưởng trường tiểu học không chỉ quan tâm về mặt số lượng mà còn quan tâm đến vấn đề cơ cấu đội ngũ, cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường.

- Cơ cấu giáo viên giảng dạy theo môn: là tổng thể tỷ lệ giáo viên của các môn học. Tỷ lệ này phù hợp với định mức quy định thì nhà trường mới có cơ cấu chuyên môn hợp lý và là điều kiện cần và đủ để nâng cao chất lượng giáo dục. Những thay đổi trong CTGDPT 2018 sẽ dẫn tới những thay đổi về cơ cấu chuyên môn của giáo viên trong nhà trường. Đây là vấn đề mà hiệu trưởng trường tiểu học cần lưu tâm để có những biện pháp thích hợp đảm bảo cơ cấu chuyên môn hợp lý của của đội ngũ giáo viên, tránh tình trạng vừa thừa, vừa thiếu giáo viên trong nhà trường.

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực ở trường tiểu học cũng phải tính đến mối tương quan của các quy định do các cơ quan quản lý nhà nước các cấp ban hành, như: các quy định về vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở GDPT¹, quy định chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông²...

¹Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập.

- Cơ cấu về trình độ được đào tạo của đội ngũ: là sự phân chia giáo viên, nhân viên theo tỷ lệ của trình độ được đào tạo theo qui định hiện hành. Việc xác định cơ cấu trình độ hợp lý làm cơ sở cho việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cũng như tự bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ đặc biệt là phát triển năng lực nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.

- Cơ cấu về độ tuổi và thâm niên nghề nghiệp: phân tích đội ngũ GV, NV, CBQL theo độ tuổi nhằm xác định cơ cấu đội ngũ theo từng nhóm tuổi. Số lượng giáo viên theo độ tuổi và thâm niên nghề nghiệp là cơ sở phân tích thực trạng, chiều hướng phát triển của nhân sự trong tổ chức để từ đó có cơ sở xây dựng/tham mưu kế hoạch tuyển dụng, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ GV, NV, CBQL. Quan tâm đến cơ cấu độ tuổi giúp nhà trường chuẩn bị đội ngũ kế cận, tránh rơi vào tình trạng thiếu hụt nhân sự chất lượng cao do các GV, NV, CBQL có kinh nghiệm, chuyên môn tốt đồng loạt đến tuổi nghỉ hưu.

- Cơ cấu về giới tính: xem xét cơ cấu về giới tính của đội ngũ GV, NV, CBQL để có kế hoạch phân công, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng từng cá nhân. Một trường tiểu học chỉ toàn nam giới hoặc chỉ toàn nữ giới có một số thuận lợi nhưng có thể đem đến những bất lợi riêng trong công tác tổ chức.

Như vậy, việc phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL ở trường tiểu học theo chuẩn nghề nghiệp, đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018 đòi hỏi hiệu trưởng trường tiểu học cần chú ý đến cơ cấu đội ngũ. Sự cân đối về mặt cơ cấu đội ngũ sẽ đem đến những thuận lợi trong việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn của nhà trường.

1.1.3.3. Yêu cầu về chất lượng đội ngũ

Yếu tố quyết định cho mục tiêu phát triển toàn diện phẩm chất, năng lực của học sinh chính là phẩm chất và năng lực của đội ngũ GV, NV, CBQL ở các trường tiểu học. Việc thực hiện CTGDPT 2018 đặt ra những yêu cầu mới về năng lực sư phạm và nghiệp vụ đối với GV, NV, CBQL. Do vậy, để nâng cao chất lượng đội ngũ đội ngũ GV, NV, CBQL, ngoài việc bồi dưỡng thường xuyên về phẩm chất, năng lực để đáp ứng Chuẩn nghề nghiệp giáo viên và các qui định hiện hành, đội ngũ GV, NV, CBQL cần được bồi dưỡng những năng lực cần thiết để thực hiện chương trình GDPT 2018 cấp tiểu học.

Đối với giáo viên trường tiểu học, những năng lực cần được bồi dưỡng bao gồm:

- Năng lực xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh tiểu học.
- Năng lực sử dụng phương pháp dạy học và giáo dục phát triển phẩm chất, năng lực học sinh tiểu học.
- Năng lực kiểm tra, đánh giá học sinh tiểu học theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực
- Năng lực tư vấn và hỗ trợ học sinh tiểu học trong hoạt động giáo dục và dạy học.

² Văn bản hợp nhất 03/VBHN-BGDĐT ngày 23/06/2017 của Bộ GDĐT ban hành quy định chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông.

- Năng lực xây dựng văn hóa nhà trường tiểu học.
- Năng lực thực hiện và xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường ở trường tiểu học.
- Năng lực phối hợp giữa nhà trường, gia đình và xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh tiểu học.
- Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học và giáo dục học sinh tiểu học.¹

Đối với cán bộ quản lý trường tiểu học, những năng lực cần được bồi dưỡng để chỉ đạo thực hiện chương trình GDPT 2018, bao gồm:

- Năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong trường tiểu học
- Năng lực quản trị nhân sự trong trường tiểu học
- Năng lực quản trị tài chính trường TH theo hướng tăng cường tự chủ và trách nhiệm giải trình
- Năng lực quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh ở trường tiểu học
- Năng lực quản trị chất lượng giáo dục trường tiểu học
- Năng lực xây dựng văn hóa nhà trường ở trường tiểu học
- Năng lực thực hiện và xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường ở trường tiểu học
- Năng lực phối hợp giữa nhà trường, gia đình và xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh tiểu học
- Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học và giáo dục học sinh tiểu học.²

Các nội dung bồi dưỡng năng lực giáo viên và cán bộ quản lý theo quy định hiện hành³ chính là những định hướng lớn trong việc tổ chức thực hiện bồi dưỡng nhằm phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, CBQL tại các trường tiểu học. Trong đó, định hướng quan trọng nhất là bồi dưỡng “thường xuyên, liên tục, tại chỗ”. Đây là yêu cầu quan trọng đối với hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.

1.2. Vai trò, nhiệm vụ của hiệu trưởng đối với việc phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

¹ Xem thêm Quyết định số 4660/QĐ-BGDĐT ngày 04/12/2019 của Bộ GDĐT ban hành Danh mục các Mô đun bồi dưỡng giáo viên phổ thông cốt cán và CBQLCSGDPT cốt cán để hỗ trợ bồi dưỡng thường xuyên giáo viên phổ thông và CBQLCSGDPT thực hiện CTGDPT2018

² Xem thêm Quyết định số 4660/QĐ-BGDĐT ngày 04/12/2019 của Bộ GDĐT ban hành Danh mục các Mô đun bồi dưỡng giáo viên phổ thông cốt cán và CBQLCSGDPT cốt cán để hỗ trợ bồi dưỡng thường xuyên giáo viên phổ thông và CBQLCSGDPT thực hiện CTGDPT2018

³ Xem thêm Phụ lục (bảng 1.3).

Căn cứ quy định tại Điều lệ Trường Tiểu học ban hành theo Thông tư Số 28/2020/TT-BGDĐT, ngày 04/9/2020 của Bộ GDĐT, về quản trị nhân sự trong nhà trường, hiệu trưởng trường tiểu học có các nhiệm vụ và quyền hạn sau đây:

- Thành lập các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các hội đồng thi đua khen thưởng; hội đồng kỷ luật, hội đồng tư vấn trong nhà trường; bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó; cử giáo viên làm Tổng phụ trách Đội Thiếu niên Tiền phong Hồ Chí Minh.

- Thực hiện các nhiệm vụ quản lý cán bộ, giáo viên, nhân viên theo quy định của pháp luật và hướng dẫn của cơ quan quản lý giáo dục; xây dựng kế hoạch phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên; động viên và tạo điều kiện cho giáo viên và nhân viên tham gia các hoạt động đổi mới giáo dục; thực hiện đánh giá, xếp loại giáo viên, nhân viên theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo; tham gia quá trình tuyển dụng, chuyển chuyển, sắp xếp giáo viên; tổ chức các bước giới thiệu nhân sự đề nghị cấp có thẩm quyền bổ nhiệm phó hiệu trưởng.

- Tổ chức thực hiện quy chế dân chủ ở cơ sở.

Để thực hiện CTGDPT 2018, trong công tác quản trị nhân sự trường tiểu học, hiệu trưởng cần tập trung làm tốt các vai trò của người CBQL nhà trường trên các phương diện sau đây:

- 1) Tổ chức đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học;
- 2) Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường;
- 3) Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL trong nhà trường; quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường;
- 4) Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường.

Để hoàn thành các vai trò trên, những nhiệm vụ cụ thể người hiệu trưởng trường tiểu học cần thực hiện đó là:

1.2.1. Đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học để thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Để đánh giá một cách chính xác, khách quan về thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL, hiệu trưởng cần dựa trên những vấn đề trọng tâm trong đánh giá thực trạng đội ngũ bao gồm:

- Dựa trên căn cứ pháp lý để tổ chức đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học;
- Xác định mục tiêu đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học để thực hiện CTGDPT 2018;
- Xác định các thông tin chính cần thu thập trong đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học;
- Phân tích, đánh giá nhận định điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân và những vấn đề đặt ra đối với đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018.

Vấn đề đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018 sẽ được đề cập chi tiết ở Nội dung 2 của tài liệu này.

1.2.2. Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học để thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học cần đảm bảo tính pháp lý, tính linh hoạt mềm dẻo, tính phù hợp khả thi. Quy trình xây dựng kế hoạch quản trị nhân sự có thể khái quát bao gồm những nội dung sau:

(1) Phân tích thực trạng

(2) Xác định nhiệm vụ của các bên liên quan

(3) Xây dựng mục tiêu, chỉ tiêu

(4) Xây dựng các giải pháp và tổ chức thực hiện giải pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018 cấp tiểu học.

Vấn đề xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học để thực hiện CTGDPT 2018 sẽ được đề cập chi tiết ở Nội dung 3 của tài liệu này.

1.2.3. Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong nhà trường; giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong trường tiểu học

Các vấn đề như: sự cần thiết phải tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL; các phương pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL; quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong trường tiểu học,... sẽ được trình bày chi tiết ở Nội dung 4 của tài liệu này.

1.2.4. Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học

Giám sát và đánh giá là một quá trình liên tục diễn ra trong suốt quá trình triển khai thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học để thực hiện CTGDPT 2018.

Hiệu trưởng trường tiểu học cần nghiên cứu kỹ nội dung Chuẩn nghề nghiệp giáo viên, Chuẩn hiệu trưởng, các qui định hiện hành về vị trí việc làm xác định các nguồn minh chứng. Nguồn minh chứng của mỗi tiêu chuẩn dùng để đánh giá các tiêu chí của tiêu chuẩn đó.

Việc giám sát và đánh giá GV, NV, CBQL có vai trò hết sức quan trọng vì nó là cơ sở để hiệu trưởng trường tiểu học xây dựng lộ trình cho việc bồi dưỡng, phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL và cũng là tiền đề cho việc xây dựng chiến lược phát triển nhân sự trong tương lai của nhà trường.

Các vấn đề cụ thể được đề cập chi tiết ở Nội dung 5 của tài liệu này.

Tóm lại: Để thực hiện thành công CTGDPT 2018 cấp tiểu học, trường tiểu học cần làm tốt công tác quản trị nhân sự ở các mặt cơ bản sau đây: phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, nâng cao về chất lượng;

thực hiện đánh giá đúng thực trạng; xây dựng kế hoạch; tổ chức thực hiện kế hoạch; giám sát đánh giá việc thực hiện kế hoạch. Đồng thời cần hoàn thiện cơ chế của nhà trường trong việc sử dụng đội ngũ GV, NV, CBQL như: xây dựng, hoàn thiện văn bản, quy định, hướng dẫn nội bộ; xây dựng môi trường làm việc tích cực trong nhà trường (văn hoá nhà trường, môi trường giáo dục); đảm bảo cho GV, NV, CBQL được tham dự đủ các lớp bồi dưỡng, tập huấn nâng cao năng lực nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu triển khai CTGDPT 2018 cấp tiểu học.

PHỤ LỤC

Bảng 1.3. Mối quan hệ giữa Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở GDPT, Chương trình bồi dưỡng thường xuyên giáo viên phổ thông và các mô đun bồi dưỡng giáo viên phổ thông để thực hiện CTGDPT 2018

Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở GDPT¹	Chương trình bồi dưỡng thường xuyên giáo viên phổ thông²	Mô đun bồi dưỡng thường xuyên giáo viên phổ thông thực hiện CTGDPT 2018³
Tiêu chuẩn 1. Phẩm chất nhà giáo		
Tiêu chí 1. Đạo đức nhà giáo	Nâng cao phẩm chất đạo đức nhà giáo trong bối cảnh hiện nay	
Tiêu chí 2. Phong cách nhà giáo	Xây dựng phong cách nhà giáo cơ sở giáo dục phổ thông trong bối cảnh hiện nay	
Tiêu chuẩn 2. Phát triển chuyên môn, nghiệp vụ		
Tiêu chí 3. Phát triển chuyên môn bản thân	Phát triển chuyên môn bản thân	Hướng dẫn thực hiện CTGDPT 2018
Tiêu chí 4. Xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh	Xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh	Xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh tiểu học.
Tiêu chí 5. Sử dụng phương pháp dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh	Sử dụng phương pháp dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh	Sử dụng phương pháp dạy học và giáo dục phát triển phẩm chất, năng lực học sinh tiểu học.
Tiêu chí 6. Kiểm tra, đánh giá	Kiểm tra, đánh giá theo	Kiểm tra, đánh giá học

¹ Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT ngày 22/8/2018 của Bộ GDĐT ban hành Quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở GDPT

² Thông tư số 17/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 của Bộ GDĐT ban hành Chương trình Bồi dưỡng thường xuyên giáo viên cơ sở GDPT

³ Quyết định số 4660/QĐ-BGDĐT ngày 04/12/2019 của Bộ GDĐT ban hành Danh mục các Mô đun bồi dưỡng giáo viên phổ thông cốt cán và CBQLCSGDPT cốt cán để hỗ trợ BDTX GVPT và CBQLCSGDPT thực hiện CTGDPT2018

giá theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh	hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh	sinh tiểu học theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực
Tiêu chí 7. Tư vấn và hỗ trợ học sinh	Tư vấn và hỗ trợ học sinh trong hoạt động dạy học và giáo dục	Tư vấn và hỗ trợ học sinh tiểu học trong hoạt động giáo dục và dạy học.
Tiêu chuẩn 3. Xây dựng môi trường giáo dục		
Tiêu chí 8. Xây dựng văn hóa nhà trường	Xây dựng văn hóa nhà trường trong các cơ sở giáo dục phổ thông	Xây dựng văn hóa nhà trường tiểu học.
Tiêu chí 9. Thực hiện quyền dân chủ trong nhà trường	Thực hiện quyền dân chủ trong nhà trường	
Tiêu chí 10. Thực hiện và xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường	Thực hiện và xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường	Thực hiện và xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường ở trường tiểu học.
Tiêu chuẩn 4. Phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, xã hội		
Tiêu chí 11. Tạo dựng mối quan hệ hợp tác với cha mẹ hoặc người giám hộ của học sinh và các bên liên quan	Tạo dựng mối quan hệ hợp tác với cha mẹ hoặc người giám hộ của học sinh và các bên liên quan	
Tiêu chí 12. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học cho học sinh	Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học cho học sinh	Phối hợp giữa nhà trường, gia đình và xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh tiểu học.
Tiêu chí 13. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh	Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội trong huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường	

Tiêu chuẩn 5. Sử dụng ngoại ngữ hoặc tiếng dân tộc, ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học, giáo dục		
Tiêu chí 14. Sử dụng ngoại ngữ hoặc tiếng dân tộc	Nâng cao năng lực sử dụng ngoại ngữ hoặc tiếng dân tộc trong trường phổ thông	
Tiêu chí 15. Ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học, giáo dục	Ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học, giáo dục	Ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học và giáo dục học sinh tiểu học.

Bảng 1.4. Mối quan hệ giữa Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông, Chương trình bồi dưỡng thường xuyên CBQLCSGDPT và các mô đun bồi dưỡng CBQLCSGDPT để thực hiện CTGDPT 2018

Chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT¹	Chương trình bồi dưỡng thường xuyên CBQLCSGDPT²	Mô đun bồi dưỡng CBQLCSGDPT thực hiện CTGDPT 2018³
Tiêu chuẩn 1. Phẩm chất nghề nghiệp		
Tiêu chí 1. Đạo đức nghề nghiệp	Nâng cao phẩm chất đạo đức nghề nghiệp trong quản trị nhà trường hiện nay	
Tiêu chí 2. Tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường	Đổi mới quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục	
Tiêu chí 3. Năng lực phát	Phát triển chuyên môn	

¹ Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 của Bộ GDĐT ban hành Quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT.

² Thông tư số 18/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 của Bộ GDĐT ban hành Chương trình BDTX CBQL cơ sở GDPT

³ Quyết định số 4660/QĐ-BGDĐT ngày 04/12/2019 của Bộ GDĐT ban hành Danh mục các Mô đun bồi dưỡng GVPT cốt cán và CBQLCSGDPT cốt cán để hỗ trợ bồi dưỡng thường xuyên GVPT và CBQLCSGDPT thực hiện CTGDPT2018

triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân	ng nghiệp vụ đối với CBQLCSGDPT	
Tiêu chuẩn 2. Quản trị nhà trường		
Tiêu chí 4. Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường	Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường	
Tiêu chí 5. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh	Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường	Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong trường tiểu học
Tiêu chí 6. Quản trị nhân sự nhà trường	Quản trị nhân sự trong nhà trường	Quản trị nhân sự trong trường tiểu học
Tiêu chí 7. Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường	Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường	
Tiêu chí 8. Quản trị tài chính nhà trường	Quản trị tài chính trong nhà trường	Quản trị tài chính trường tiểu học theo hướng tăng cường tự chủ và trách nhiệm giải trình
Tiêu chí 9. Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường	Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường	Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh ở trường tiểu học
Tiêu chí 10. Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường	Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường	Quản trị chất lượng giáo dục trường tiểu học
Tiêu chuẩn 3. Xây dựng môi trường giáo dục		
Tiêu chí 11. Xây dựng văn hóa nhà trường	Xây dựng văn hóa nhà trường	Xây dựng văn hóa nhà trường ở trường tiểu học
Tiêu chí 12. Thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường	Thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường	
Tiêu chí 13. Xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường	Xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường	Thực hiện và xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường ở trường tiểu học

Tiêu chuẩn 4. Phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, xã hội		
Tiêu chí 14. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học cho học sinh	Mô đun 14. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học cho học sinh	
Tiêu chí 15. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh	Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh	Phối hợp giữa nhà trường, gia đình và xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh tiểu học
Tiêu chí 16. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội trong huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường	Mô đun 16. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội trong huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường	
Tiêu chuẩn 5. Sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin		
Tiêu chí 17. Sử dụng ngoại ngữ	Mô đun 17. Xây dựng môi trường sử dụng ngoại ngữ trong nhà trường	
Tiêu chí 18. Ứng dụng công nghệ thông tin	Mô đun 18. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị nhà trường	Ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học và giáo dục học sinh tiểu học

NỘI DUNG 2

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC

Tóm tắt:

Nội dung này trình bày mục đích đánh giá, các căn cứ đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học; các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học; phương thức đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học; phân tích, đánh giá nhận định về thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018.

2.1. Mục đích của việc đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

Việc đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học nhằm hướng đến các mục đích cơ bản là:

- Thông tin đầy đủ và khách quan về thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL của nhà trường trên các bình diện số lượng, cơ cấu, chất lượng so với yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018;
- Điều chỉnh việc phân công giáo viên cho phù hợp với năng lực, giúp giáo viên phát triển NLNN, xây dựng mối quan hệ hợp tác, dân chủ trong nhà trường;
- Giúp GV, NV, CBQL điều chỉnh, sửa chữa các hạn chế trong quá trình làm việc, đồng thời động viên, tạo động lực làm việc cho đội ngũ.
- Việc đánh giá thực trạng cũng giúp nhà trường có cơ sở cho phát triển nhân sự như: hoạch định, tham mưu tuyển dụng, sử dụng, bồi dưỡng, khen thưởng, đề bạt, chuyển chuyển, cải tiến cơ cấu tổ chức,...

2.2. Căn cứ đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

Đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học cần dựa căn cứ trên các văn bản chỉ đạo có liên quan đến cấp tiểu học, bao gồm:

- Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT, ngày 26/12/2018 của Bộ GDĐT ban hành CTGDPT
- Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập
- Thông tư số 14/2018/TT-GDĐT, ngày 20/7/2018 của Bộ GDĐT quy định Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông
- Thông tư 17/2018/TT-BGDĐT ngày 22/8/2018 của Bộ GDĐT ban hành quy định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường tiểu học
- Thông tư 20/2018/TT-BGDĐT, ngày 22/8/2018 của Bộ GDĐT ban hành quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông

- Nghị định 115/2020/NĐ-CP ngày 25/9/2020 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức

- Thông tư Số 28/2020/TT-BGDĐT, ngày 04/9/2020 của Bộ GDĐT, Thông tư ban hành Điều lệ Trường Tiểu học

- Thông tư 27/2020/TT-BGDĐT ngày 04/9/2020 của Bộ GDĐT ban hành Quy định đánh giá học sinh tiểu học

Bên cạnh đó, khi thực hiện đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học cần chú ý bám sát thực tế đội ngũ GV, NV, CBQL của mỗi nhà trường; kế hoạch giáo dục nhà trường và các văn bản chỉ đạo của địa phương về thực hiện CTGDPT 2018 cấp tiểu học.

2.3. Nội dung đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

2.3.1. Thực trạng số lượng, cơ cấu giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018¹

Để đưa ra các nhận định khi đánh giá thực trạng về số lượng, cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL cần căn cứ vào bối cảnh cụ thể của nhà trường, trong đó các thông tin quan trọng bao gồm: xếp hạng của nhà trường theo tiêu chuẩn kiểm định chất lượng trường tiểu học và trường chuẩn quốc gia; số lượng học sinh; số lượng lớp học; số lượng tổ chuyên môn; số lượng giáo viên; tỉ lệ giáo viên/lớp; số lượng nhân viên; kế hoạch giáo dục nhà trường. Khi sử dụng các tiêu chí đánh giá thực trạng số lượng, cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL cần đưa ra được những nhận định về thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL hiện nay của nhà trường đã đáp ứng đủ về số lượng, cơ cấu theo CTGDPT 2018 cấp tiểu học hay chưa; cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL của nhà trường về độ tuổi, giới tính cụ thể như thế nào. Kết quả đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL là căn cứ quan trọng để lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018.

2.3.2. Thực trạng chất lượng giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Chất lượng đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học được đánh giá theo yêu cầu năng lực GV, NV, CBQL cần đáp ứng để thực hiện CTGDPT 2018 và những yêu cầu năng lực đối với giáo viên, cán bộ quản lý theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông và Chuẩn chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.

Đánh giá thực trạng năng lực của giáo viên đáp ứng CTGDPT 2018 cần tập trung đánh giá các năng lực sau đây: năng lực xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh; năng lực sử dụng hình thức, phương pháp dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh; năng lực kiểm tra, đánh giá học sinh theo hướng phát triển phẩm

¹ Dựa vào Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập

chất, năng lực học sinh; năng lực tư vấn và hỗ trợ học sinh trong dạy học và giáo dục; năng lực phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học, giáo dục cho học sinh; năng lực sử dụng ngoại ngữ hoặc tiếng dân tộc, ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học, giáo dục; năng lực xây dựng môi trường giáo dục và cộng đồng học tập chuyên môn.

Các năng lực cần tập trung đánh giá đối với cán bộ quản lý bao gồm: năng lực đổi mới, sáng tạo, thích ứng trong lãnh đạo, quản trị nhà trường; năng lực quản trị các nguồn lực trong nhà trường đáp ứng CTGDPT 2018; năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh theo hướng tiếp cận năng lực; năng lực quản trị chất lượng giáo dục đáp ứng CTGDPT 2018; năng lực phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học và giáo dục cho học sinh, huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường; năng lực sử dụng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và lãnh đạo nhà trường thực hiện CTGDPT 2018

Nhân viên hỗ trợ giáo dục hoà nhập và các nhân viên khác trong trường tiểu học được đánh giá theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp tương ứng theo quy định hiện hành. Ngoài ra, đánh giá năng lực của nhân viên trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu triển khai thực hiện CTGDPT 2018 cần tập trung vào các năng lực sau đây: năng lực lập kế hoạch công việc chuyên môn phù hợp với kế hoạch giáo dục nhà trường; năng lực thực hiện các công việc chuyên môn (sử dụng, bảo quản, sửa chữa thiết bị...) theo kế hoạch giáo dục nhà trường và năng lực phối hợp với các giáo viên, nhân viên khác trong thực hiện kế hoạch giáo dục nhà trường.

Cùng với kết quả đánh giá về số lượng đội ngũ, đánh giá về chất lượng đội ngũ GV, NV, CBQL là cơ sở cho lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018. Cán bộ quản lý trường tiểu học có thể tham khảo biểu mẫu ở bảng 2.2 trong tài liệu này để tổng hợp thông tin thu thập và kết quả đánh giá chất lượng đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường.

2.4. Phương thức đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

2.4.1. Xây dựng công cụ đánh giá

Tùy theo mục đích đánh giá, cán bộ quản lý có thể sử dụng các công cụ đánh giá khác nhau nhằm thu thập được các thông tin cần thiết về GV, NV, CBQL để phục vụ mục đích đánh giá.

Để phục vụ cho mục đích phân tích thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL của nhà trường, phiếu hỏi theo các thang đo được xây dựng dựa trên chuẩn đánh giá GV, NV, CBQL nhằm đánh giá năng lực của đội ngũ trong việc thực hiện CTGDPT 2018. Bộ công cụ gồm các biểu mẫu để đánh giá 03 nhóm đối tượng là GV, NV, CBQL.

- Biểu mẫu đánh giá số lượng, cơ cấu GV, NV, CBQL trường tiểu học đáp

ứng CTGDPT 2018:

Biểu mẫu này sẽ giúp đánh giá số lượng, cơ cấu GV, NV, CBQL theo các nội dung: thông tin chung về nhà trường, thông tin chi tiết về GV, NV, CBQL. Bên cạnh đó, biểu mẫu cũng thu thập thông tin về những môn học có giáo viên đáp ứng được CTGDPT 2018. Đây là những cơ sở để phân tích thực trạng cơ cấu, số lượng nhân sự của nhà trường.

Số lượng, cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học được thống kê theo bảng sau:



Bảng 2.1. Số lượng, cơ cấu giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Thông tin chung về nhà trường

- Xếp hạng nhà trường:
- Số lượng lớp học:
- Số lượng học sinh:
- Sĩ số học sinh/lớp:
- Số lượng tổ/khối chuyên môn:
- Số lượng giáo viên:
- Tỷ lệ giáo viên/lớp:
- Số lượng nhân viên:
- Số lượng cán bộ quản lý:

Thông tin chi tiết

T T	Đối tượng đánh giá ¹	Số lượng	Giới tính		Độ tuổi				Trình độ đào tạo			Ghi chú
			Nam	Nữ	Dưới 25	Từ 25 đến dưới 35	Từ 35 đến dưới 45	Trên 45	Cao đẳng	Đại học	Sau đại học	
	Cán bộ quản lý											
1	Hiệu trưởng											
2	Phó hiệu trưởng											
	Giáo viên											
	Giáo viên dạy môn cơ bản											
3	Tiếng Việt											
4	Toán											
5	Đạo đức											
6	Tự nhiên và Xã hội											
7	Lịch sử và Địa lí											
8	Khoa học											
	Giáo viên dạy môn chuyên biệt											
9	Ngoại ngữ 1											

¹ Dựa vào Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập

10	Tin học và Công nghệ											
11	Giáo dục thể chất											
12	Nghệ thuật	Âm nhạc										
		Mỹ thuật										
13	Tiếng dân tộc thiểu số											
14	Công tác Đoàn/Đội											
	Nhân viên											
15	Thư viện, thiết bị											
16	Công nghệ thông tin											
17	Kế toán											
18	Thủ quỹ											
19	Văn thư											
20	Y tế											
21	Hỗ trợ giáo dục người khuyết tật											
22	Giáo vụ (áp dụng đối với trường dành cho người khuyết tật)											

Những môn học đảm bảo số lượng, cơ cấu, trình độ của đội ngũ thực hiện CTGDPT 2018? Tại sao? Hãy chỉ ra dẫn chứng cụ thể?

.....

Những môn học chưa đảm bảo số lượng, cơ cấu, trình độ của đội ngũ thực hiện CTGDPT 2018? Nguyên nhân? Hãy chỉ ra dẫn chứng cụ thể?

.....

.....

Số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo của đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng được yêu cầu thực hiện trình giáo dục phổ thông 2018 của nhà trường ở mức độ nào?

.....

.....

- Biểu mẫu đánh giá năng lực GV, NV, CBQL đáp ứng CTGDPT 2018:

Biểu mẫu này dùng để đánh giá GV, NV, CBQL với những năng lực chung và riêng nhằm tìm hiểu mức độ đáp ứng (đáp ứng tốt, đáp ứng, chưa đáp ứng) CTGDPT 2018. Các nội dung đánh giá được căn cứ vào Chuẩn nghề nghiệp giáo viên, Chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học và yêu cầu đặt ra khi thực hiện CTGDPT 2018 cấp tiểu học.

Bảng 2.2: Bảng đánh giá thực trạng năng lực của GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018

Tiêu chí	Mức độ đáp ứng CTGDPT 2028	Số lượng	Tỷ lệ %	Điểm mạnh /người có thể hỗ trợ đồng nghiệp	Điểm yếu/người cần hỗ trợ
Đối với giáo viên					
Xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Sử dụng hình thức, phương pháp dạy học và giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Kiểm tra, đánh giá học sinh theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Tư vấn và hỗ trợ học sinh trong dạy học và giáo dục	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học, giáo dục cho học sinh	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				

	<i>tốt</i>				
Sử dụng ngoại ngữ hoặc tiếng dân tộc, ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học, giáo dục	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Xây dựng môi trường giáo dục và cộng đồng học tập chuyên môn.	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Đối với cán bộ quản lí					
Năng lực đổi mới, sáng tạo, thích ứng trong lãnh đạo, quản trị nhà trường	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Quản trị các nguồn lực trong nhà trường đáp ứng CTGDPT 2018	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh theo hướng tiếp cận năng lực	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Quản trị chất lượng giáo dục đáp ứng CTGDPT 2018	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học và giáo dục cho học sinh, huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Sử dụng ngoại ngữ và Ứng	<i>Chưa</i>				

dụng công nghệ thông tin trong quản lí và lãnh đạo nhà trường thực hiện CTGDPT 2018	<i>đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Đối với nhân viên					
Lập kế hoạch công việc chuyên môn phù hợp với kế hoạch giáo dục nhà trường	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Thực hiện các công việc chuyên môn (sử dụng, bảo quản, sửa chữa thiết bị...) theo kế hoạch giáo dục nhà trường	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				
Năng lực phối hợp với giáo viên, học sinh, nhân viên khác trong thực hiện kế hoạch giáo dục nhà trường	<i>Chưa đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng</i>				
	<i>Đáp ứng tốt</i>				

Để đánh giá mức độ đáp ứng thực hiện CTGDPT 2018 của đội ngũ GV, NV, CBQL, những người tham gia đánh giá căn cứ theo các hướng dẫn về mức độ ở bảng sau:

Bảng 2.3. Các mức độ đáp ứng của GV, NV, CBQL để thực hiện CTGDPT 2018

Mức độ	Hướng dẫn đánh giá
<i>Chưa đáp ứng</i>	Chưa đạt được một trong số các tiêu chí của việc đáp ứng thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018
<i>Đáp ứng</i>	<i>* Giáo viên:</i> - Xây dựng được kế hoạch dạy học đáp ứng yêu cầu thực tiễn lớp học, nhà trường, địa phương; + Phân tích được mục tiêu, yêu cầu cần đạt về phẩm chất năng lực, nội dung, phương pháp dạy học, kế hoạch dạy học của môn học/hoạt động giáo dục ở cấp tiểu học theo CTGDPT 2018; + Xây dựng được kế hoạch dạy học (kế hoạch giáo dục nhà trường/ kế hoạch giáo dục địa phương) và giáo dục cá nhân trong năm học; + Xây dựng kế hoạch dạy học của 1 chủ đề/bài học/hoạt động giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh

	(kế hoạch hoạt động trải nghiệm, hướng nghiệp kế hoạch giáo dục theo định hướng STEM gắn với chuyên môn); + Phân tích, đánh giá được kế hoạch dạy học của một chủ đề/bài học/hoạt động giáo dục. - Lựa chọn, sử dụng các hình thức và phương pháp dạy học, kĩ thuật và chiến lược dạy học nhằm phát triển phẩm chất, năng lực học sinh theo môn học/hoạt động giáo dục trong CTGDPT 2018, phù hợp với đối tượng học sinh: dạy học phân hoá, dạy học tích hợp, dạy học thông qua hoạt động tích cực của người học. - Xây dựng được công cụ kiểm tra, đánh giá; lựa chọn, sử dụng các hình thức, phương pháp, kĩ thuật kiểm tra, đánh giá phù hợp với đặc điểm học sinh và phân tích được kết quả đánh giá theo hướng phát triển năng lực ghi nhận sự tiến bộ của học sinh - Nắm được đặc điểm tâm sinh lí của học sinh, xây dựng kế hoạch và thực hiện tư vấn và hỗ trợ đối với từng học sinh và tập thể học sinh, có kênh thông tin tư vấn hỗ trợ học sinh - Chủ động thực hiện phối hợp với các bên liên quan trong dạy học, giáo dục cho học sinh - Thành thạo ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin, học liệu số trong hoạt động dạy học, giáo dục; cập nhật và sử dụng hiệu quả các phần mềm; khai thác và sử dụng thiết bị công nghệ trong hoạt động dạy học, giáo dục - Chủ động đề xuất biện pháp thực hiện hiệu quả nội quy, quy tắc trong xây dựng môi trường giáo dục và cộng đồng học tập chuyên môn. * <i>Cán bộ quản lý</i>: chủ động, sáng tạo trong công tác chỉ đạo các hoạt động, sử dụng hiệu quả các nguồn lực của nhà trường, phát huy năng lực từng giáo viên, nhân viên * <i>Nhân viên</i>: chủ động đề xuất các biện pháp đổi mới trong công việc, sáng tạo thực hiện nhiệm vụ theo chương trình giáo dục nhà trường
<i>Đáp ứng tốt</i>	- Đạt được các yêu cầu ở mức độ đáp ứng - Hướng dẫn, hỗ trợ, tạo cơ hội cho đồng nghiệp phát triển năng lực trong các hoạt động

Ngoài các bộ công cụ là biểu mẫu để đánh giá thực trạng GV, NV, CBQL đáp ứng CTGDPT 2018, hiệu trưởng trường tiểu học cần kết hợp sử dụng thêm phương pháp quan sát và nghiên cứu sản phẩm hoạt động của GV, NV, CBQL trong

nhà trường.

2.4.2. Quy trình đánh giá

Việc đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL bao gồm cả số lượng và chất lượng đều được thực hiện từ cấp độ cá nhân, tổ chuyên môn đến nhà trường. Quy trình đó theo các bước sau:

Bước 1: Cá nhân cung cấp số liệu theo yêu cầu, tự đánh giá, xếp loại mức độ đáp ứng của cá nhân

Đối chiếu với các tiêu chí và tiêu chuẩn đề ra trong bảng đánh giá số lượng, cơ cấu, chất lượng, mỗi cá nhân GV, NV, CBQL tự đánh giá và ghi mức độ đáp ứng đạt được ở từng tiêu chí vào các phiếu theo hướng dẫn. Ở từng tiêu chuẩn, tiêu chí GV, NV, CBQL chuẩn bị các minh chứng liên quan đến các tiêu chí, ghi nguồn minh chứng. Cuối cùng, cá nhân GV, NV, CBQL tự đánh giá về những điểm mạnh, điểm yếu; nêu hướng phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu.

Bước 2: Tổ chức đánh giá thực trạng số lượng, chất lượng và xếp loại mức độ đáp ứng của đội ngũ GV, NV, CBQL toàn trường

Căn cứ vào kết quả mà từng GV, NV, CBQL cung cấp, tự đánh giá, xếp loại và nguồn minh chứng, lãnh đạo nhà trường tiến hành việc kiểm tra các minh chứng, xác định mức độ đáp ứng của từng tiêu chí đối với đội ngũ GV, NV, CBQL toàn trường. Nhà trường phải chỉ ra được những điểm mạnh, điểm yếu của GV, NV, CBQL và góp ý, khuyến nghị GV, NV, CBQL xây dựng kế hoạch rèn luyện, tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao năng lực nghề nghiệp.

2.4.3. Thu thập và xử lý dữ liệu đánh giá

Sau khi thu thập được dữ liệu bằng các công cụ đánh giá đội ngũ GV, NV, CBQL, dữ liệu được xử lý theo các loại như sau:

- Với dữ liệu bằng bảng hỏi: Xử lý bằng các phương pháp toán học và thống kê để định lượng số liệu GV, NV, CBQL đáp ứng CTGDPT 2018 theo các mức độ và theo môn học; tổng hợp các câu hỏi mở làm dữ liệu phân tích thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học. Dữ liệu là căn cứ để đưa ra kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL.
- Với phương pháp quan sát: có thể quan sát trực tiếp hoạt động của GV, NV, CBQL hoặc quan sát gián tiếp thông qua các hình thức ghi hình sau đó viết báo cáo quan sát.
- Với phương pháp nghiên cứu sản phẩm hoạt động của GV, NV, CBQL: thu thập sổ công tác, sổ ghi chép, giáo án... từ đó phân tích, đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL của nhà trường.

2.5. Phân tích thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý và một số vấn đề đặt ra trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

2.5.1. Phân tích thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học

Căn cứ vào các số liệu thống kê về số lượng, cơ cấu và chất lượng đội ngũ GV, NV, CBQL, khi phân tích thực trạng đội ngũ này cần chỉ ra mức độ đáp ứng yêu cầu khi thực hiện CTGDPT 2018. *Điểm mạnh* là những tác nhân thuộc về bản thân đội ngũ GV, NV, CBQL mang tính tích cực hoặc có lợi giúp nhà trường hoạt động hiệu quả đạt được mục tiêu. *Điểm yếu* là những tác nhân thuộc về bản thân đội ngũ GV, NV, CBQL mang tính tiêu cực hoặc gây khó khăn trong việc đạt được mục tiêu đã đặt ra. Điểm mạnh hay điểm yếu về số lượng liên quan đến mức độ đáp ứng việc thực hiện CTGDPT 2018 của nhà trường, phương thức tổ chức dạy học 2 buổi/ngày đối với cấp tiểu học; độ tuổi của giáo viên với khả năng cập nhật, đổi mới và thích ứng. Về mặt cơ cấu bao gồm cả cơ cấu trình độ đào tạo, cơ cấu giới tính để thực hiện nghề nghiệp.

Bên cạnh đó, để có thể có một bản kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018 cũng như phù hợp với điều kiện địa phương và đặc trưng của nhà trường, khi phân tích thực trạng hiệu trưởng trường tiểu học cần chú ý đánh giá cả thời cơ và thách thức. Đây là các yếu tố bên ngoài nhà trường tác động đến đội ngũ GV, NV, CBQL. *Thời cơ* là điều kiện môi trường bên ngoài nhà trường có thể tạo ra triển vọng để cải thiện, phát triển cho nguồn nhân lực của nhà trường. *Thách thức* là yếu tố không thuận lợi bên ngoài nhà trường, thậm chí cản trở sự phát triển nguồn nhân lực của nhà trường.

Các nhân tố chủ quan và khách quan đều có mối liên hệ với nhau (ví dụ nhân tố học sinh là chủ quan của nhà trường, song họ cũng là nhân tố khách quan của nhà trường với tư cách là công dân của cộng đồng). Các khía cạnh thuận và nghịch cũng thường thường chuyển hoá lẫn nhau. Một đội ngũ giáo viên có trình độ cao, là nhân tố mạnh của nhà trường nhưng nếu không biết quản lý để xảy ra tình trạng cạnh tranh không lành mạnh thì lại là khó khăn.

Các yếu tố trên được thu thập và trình bày theo mẫu sau:

Bảng 2.4. Đánh giá thực trạng GV, NV, CBQL đáp ứng CTGDPT 2018

1. Những điểm mạnh của đội ngũ GV, NV, CBQL khi thực hiện CTGDPT 2018				
- Số lượng				
- Cơ cấu				
- Chất lượng				
2. Những điểm yếu của đội ngũ GV, NV, CBQL khi thực hiện CTGDPT 2018				
- Số lượng				
- Cơ cấu				
- Chất lượng				
3. Những thời cơ, thách thức đối với đội ngũ GV, NV, CBQL khi thực hiện CTGDPT 2018				
4. Mức độ đáp ứng về số lượng, chất lượng của đội ngũ GV, NV, CBQL với CTGDPT 2018				
TT	Vị trí việc làm ²	Mức độ đáp ứng	Người/GV	Người

² Dựa vào Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục

		CTGDPT 2018			cần hỗ trợ	GV có thể hỗ trợ
		Chưa đáp ứng	Đáp ứng	Đáp ứng tốt		
	Cán bộ quản lý					
1	Hiệu trưởng					
2	Phó hiệu trưởng					
	Giáo viên					
	Giáo viên dạy môn cơ bản					
3	Tiếng Việt					
4	Toán					
5	Đạo đức					
6	Tự nhiên và Xã hội					
7	Lịch sử và Địa lí					
8	Khoa học					
	Giáo viên dạy môn chuyên biệt					
9	Ngoại ngữ 1					
10	Tin học và Công nghệ					
11	Giáo dục thể chất					
12	Nghệ thuật	Âm nhạc				
		Mỹ thuật				
13	Tiếng dân tộc thiểu số					
14	Công tác Đoàn/Đội					
	Nhân viên					
15	Thư viện, thiết bị					
16	Công nghệ thông tin					
17	Kế toán					
18	Thủ quỹ					
19	Văn thư					
20	Y tế					
21	Hỗ trợ giáo dục người kh					

khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập

	yết tật					
22	Giáo vụ (áp dụng đối với trường dành cho người khuyết tật)					

Khó khăn của nhà trường trong phát triển đội ngũ đáp ứng CTGDPT 2018

.....

.....

.....

2.5.2. Xác định vấn đề đặt ra trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

Việc tìm hiểu thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL nhằm mục đích cao nhất là chỉ ra mức độ đáp ứng của đội ngũ này khi thực hiện CTGDPT 2018 trong mỗi nhà trường tiểu học. Do đó, từ thực trạng cần chỉ ra vấn đề trọng tâm mà nhà trường đang gặp phải khi phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL. Trong mọi hoạt động cần phối hợp lựa chọn các bên liên quan để thực hiện nội dung đó. Các bên có liên quan cần thống nhất quan điểm và phối hợp với nhau nhằm có được các biện pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL tốt nhất đồng thời thực hiện hiệu quả các biện pháp này. Việc phối hợp được thống nhất theo bảng đề xuất nội dung trọng tâm cần thực hiện để phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL như sau:

Bảng 2.5. Nội dung đề xuất phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học

TT	Các bên có liên quan	Cấp trường			Cơ quan quản lý cấp trên
	Nội dung đề xuất	Giáo viên	Nhân viên	Cán bộ quản lý	
1					
2					
3					
.....					

NỘI DUNG 3

XÂY DỰNG VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC

Tóm tắt nội dung:

Nội dung xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đề cập tới căn cứ xây dựng kế hoạch, quy trình lập kế hoạch và tổ chức thực hiện, giám sát đánh giá thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018.

3.1 Xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông 2018

3.1.1 Căn cứ xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Để xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018 của trường tiểu học phải xuất phát từ các căn cứ:

- Căn cứ pháp lý thông qua các văn bản quy định của Đảng, Nhà nước, các cấp chính quyền của địa phương theo phân cấp quản lý như: Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập; Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 của Bộ GDĐT, ban hành CTGDPT... và các văn bản khác (xem thêm phần Phụ lục);

- Căn cứ vào kế hoạch phát triển của nhà trường, quy mô phát triển trường tiểu học nói riêng như: quy mô phát triển học sinh theo số liệu thống kê để tính toán số lớp; cân đối số lượng giáo viên (trình độ, độ tuổi, giới, GV bộ môn thừa thiếu ...); dự báo nhu cầu ngắn hạn và dài hạn về số lượng, cơ cấu và chất lượng đội ngũ GV, NV, CBQL nhằm triển khai thực hiện hiệu quả CTGDPT 2018.

- Căn cứ phân tích thực trạng về số lượng, cơ cấu, chất lượng (phẩm chất, năng lực) của đội ngũ GV, NV, CBQL; kết quả phân tích thực trạng công tác phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức.

3.1.2. Xây dựng mục tiêu phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông

Mục tiêu phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học là tuyên bố về những mong muốn mong muốn có được khi kết thúc giai đoạn của kế hoạch; thể hiện bằng những câu ngắn gọn, dễ hiểu. Mục tiêu này phải tính đến những thay đổi thực tiễn của việc tổ chức các hoạt động dạy học và giáo dục theo yêu cầu của CTGDPT 2018 cấp tiểu học.

- Mục tiêu phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL phải có tính thực tế và trong khuôn khổ năng lực thực hiện của nhà trường, nghĩa là trên cơ sở phân tích đánh giá thực trạng GV, NV, CBQL của nhà trường (về số lượng, chất lượng, cơ cấu); căn

cứ kết quả đánh giá chất lượng đội ngũ về điểm mạnh, yếu, cơ hội, thách thức và kết quả dự báo nhu cầu nhân sự; mục tiêu phát triển nhân sự cần đưa ra phù hợp; không nên đặt ra quá nhiều mục tiêu.

- Các mục tiêu nên được trình bày phân theo cấp độ, theo tầm quan trọng hoặc theo trình tự thực hiện; được ấn định một thời gian thực hiện tùy theo tầm nhìn ngắn hạn hay dài hạn.

Các mục tiêu cần đảm bảo tiêu chí SMART:

- Cụ thể vào từng lĩnh vực (Specific): tham mưu tuyển dụng giáo viên, nhân viên, phân công chuyên môn cho giáo viên, chương trình bồi dưỡng năng lực dạy học cho giáo viên theo từng bộ môn, chương trình bồi dưỡng năng lực giáo dục cho giáo viên

- Đo lường được (Measureable): mục tiêu phải thể hiện bằng những con số có thể đo lường được, tránh cách viết chung chung như “cơ bản hoàn thành”, “từng bước hoàn thiện” ...

- Định hướng tới hành động (Action – oriented): cần phải là các động từ chỉ hành động cần thực hiện.

- Thực tế, khả thi (Reality): tính đến khả năng hoàn thành mục tiêu của nhà trường.

- Có giới hạn về mặt thời gian (Time – bound): xác định rõ thời điểm cần hoàn thành mục tiêu (mốc thời gian theo tháng, năm ...).

Ví dụ: Năm học 2020-2021 tổ chức 2 chương trình bồi dưỡng cho giáo viên của tổ/khối 1 và tổ/khối 2 về đổi mới phương pháp dạy học bộ môn.

Những mục tiêu này có tính định hướng, làm căn cứ để xác định các giải pháp (hoạt động chủ yếu) và tổ chức thực hiện giải pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học.

3.1.2.1 Mục tiêu về số lượng, cơ cấu đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Dự báo số lượng GV, NV, CBQL để tham mưu cho các cơ quan quản lý cấp trên trong khâu tuyển dụng nhân sự cần dựa trên:

- Định mức số lượng GV, NV, CBQL trong trường tiểu học. Trong đó, số lượng giáo viên trong trường tiểu học dạy học 01 buổi trong ngày được bố trí tối đa 1,20 giáo viên trên một lớp; trường tiểu học dạy học 02 buổi trong ngày; trường phổ thông dân tộc bán trú cấp tiểu học và trường dành cho người khuyết tật cấp tiểu học được bố trí tối đa 1,50 giáo viên trên một lớp¹.

- Thực trạng về quy mô học sinh tiểu học hiện tại và dự báo quy mô học sinh các năm học tiếp theo (tổng số học sinh, sĩ số học sinh/lớp, số lớp theo các khối 1, 2, 3, 4, 5).

- Thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL hiện nay của nhà trường; số lượng GV, NV,

¹ Theo Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập

CBQL thay đổi theo từng năm (số về hưu, tinh giảm biên chế theo lộ trình, chuyển công tác, nghỉ phép/thai sản/chế độ...).

Bên cạnh đó, đối với cấp tiểu học, dựa trên tổng số giáo viên theo định mức, cần dự báo được số lượng giáo viên cần bổ sung hoặc điều chuyển theo cơ cấu môn học. Số giáo viên dạy môn cơ bản (dạy môn Tiếng Việt, Toán,...) tính theo số lớp, số giáo viên dạy môn chuyên biệt (dạy môn Tin học và Công nghệ; Giáo dục thể chất; Nghệ thuật...) thì tính theo số tiết dạy. Theo lộ trình thực hiện CHGDPT 2018, nhà trường cũng cần dự báo được số giáo viên cần bổ sung để dạy các môn học mới trong chương trình (ví dụ: giáo viên môn Tin học và Công nghệ...). Nếu nhu cầu về số lượng giáo viên theo môn học vượt quá định mức về tổng số giáo viên thì có thể tính đến phương án tham mưu cho phòng GDĐT bố trí điều phối 01 giáo viên dạy cho nhiều trường tiểu học.

Theo đó, chỉ tiêu về số lượng GV, NV, CBQL cần bổ sung (để dấu -), cần điều chuyển (để dấu +) theo lộ trình thực hiện CTGDPT 2018 cấp tiểu học được thể hiện trong bảng số liệu sau:

Bảng 3.1: Số lượng đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học theo lộ trình thực hiện CTGDPT 2018

Đội ngũ	Năm học	Số lượng hiện có	Số lượng dự báo theo các năm					Ghi chú
			2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	
Cán bộ quản lý								
Hiệu trưởng								
Phó hiệu trưởng								
Giáo viên								
Giáo viên dạy môn cơ bản và hoạt động giáo dục								
Tiếng Việt								
Toán								
Đạo đức								
Tự nhiên và Xã hội								
Lịch sử và Địa lí								
Khoa học								
Hoạt động trải nghiệm								
Giáo viên dạy môn chuyên biệt								
Ngoại ngữ 1								
Tin học và Công nghệ								
Giáo dục thể chất								
Nghệ thuật	Âm nhạc							

	Mỹ thuật							
Tiếng dân tộc thiểu số								
Công tác Đoàn/Đội								
Nhân viên								
Thư viện, thiết bị								
Công nghệ thông tin								
Kế toán								
Thủ quỹ								
Văn thư								
Y tế								
Hỗ trợ giáo dục người khuyết tật								
Giáo vụ (áp dụng đối với trường dành cho người khuyết tật)								

Bên cạnh đó cũng cần xác định mục tiêu về **cơ cấu** giáo viên theo độ tuổi, giới tính, trình độ được đào tạo... để đảm bảo tính kế thừa, tiếp nối và phát triển. (tham khảo Bảng 3.2. Mục tiêu cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018 giai đoạn 2002 – 2025).

*Bảng 3.2: Mục tiêu cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018
giai đoạn 2020-2025*

Đội ngũ	Số lượng hiện có	Giới tính		Số lượng GV, NV, CBQL cần bổ sung (ghi rõ năm cần bổ sung) ¹						Ghi chú
				Độ tuổi				Trình độ đào tạo		
		Nam	Nữ	Dưới 25	25- dưới 35	35 - 45	Trên 45	Đại học	Thạc sĩ	
Cán bộ quản lý										
Hiệu trưởng										
Phó hiệu trưởng										
Giáo viên										
Giáo viên dạy môn cơ bản và hoạt động giáo dục: Tiếng Việt Toán Đạo đức Tự nhiên và Xã hội Lịch sử và Địa lí Khoa học Hoạt động trải nghiệm										
Giáo viên dạy môn chuyên biệt										

¹ Ví dụ: Giáo viên dạy môn Tiếng Việt cần thêm 3 giáo viên trình độ thạc sĩ vào năm 2020-2021 ghi 3 (2020-2021) ở ô giao giữa dòng “Tiếng Việt” và cột “thạc sĩ” – ô đánh dấu “x”

Ngoại ngữ 1											
Tin học và Công nghệ											
Giáo dục thể chất											
Nghệ thuật	Âm nhạc										
	Mỹ thuật										
Tiếng dân tộc thiểu số											
Công tác Đoàn/Đội											
Nhân viên											
Thư viện, thiết bị											
Công nghệ thông tin											
Kế toán											
Thủ quỹ											
Văn thư											
Y tế											
Hỗ trợ giáo dục người khuyết tật											
Giáo vụ (áp dụng đối với trường dành cho người khuyết tật)											

3.1.2.2 Mục tiêu về chất lượng của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018

a) Mục tiêu về chất lượng của đội ngũ giáo viên

- Số lượng, tỷ lệ giáo viên đạt mức khá ... (...%), mức tốt: ... (...%) (theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên) các năm.

- Số lượng, tỷ lệ giáo viên đạt chuẩn, trên chuẩn về trình độ đào tạo: ... (...%) đạt trình độ đại học, ... (...%) GV đạt trình độ thạc sĩ theo các năm.

- Kết quả đánh giá viên chức hàng năm: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ... (...%), hoàn thành tốt nhiệm vụ ... (...%), hoàn thành nhiệm vụ ... (...%).

- Mục tiêu năng lực giáo viên đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018:

+ ... (số lượng) giáo viên đáp ứng tốt CTGDPT 2018 đạt %

+ ... (số lượng) giáo viên có thể hỗ trợ đồng nghiệp thực hiện triển khai CTGDPT 2018 đạt %

- ... (...%) giáo viên tham gia nghiên cứu khoa học sư phạm ứng dụng nhằm triển khai hiệu quả CTGDPT 2018 cấp tiểu học.

- 100% giáo viên hoàn thành chương trình bồi dưỡng thường xuyên theo Thông tư 17/2019/TT-BGDĐT (120 tiết).

- 100% giáo viên hoàn thành các chương trình bồi dưỡng thường xuyên do trường tổ chức.

- ... (...%) giáo viên được cử đi bồi dưỡng giáo viên cốt cán

- ... (...%) giáo viên được cử đi học tập nâng cao trình độ.

b) Mục tiêu về chất lượng của đội ngũ nhân viên

- Số lượng, tỷ lệ nhân viên đạt chuẩn, trên chuẩn về trình độ đào tạo: ... (...%) đạt trình độ đại học, ... (...%) nhân viên đạt trình độ thạc sĩ theo các năm.

- Kết quả đánh giá viên chức hàng năm: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ... (...%), hoàn thành tốt nhiệm vụ ... (...%), hoàn thành nhiệm vụ ... (...%).

c) Mục tiêu về chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý

- Số lượng, tỷ lệ CBQL đạt mức khá ... (...%), mức tốt: ... (...%) (theo Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông) các năm.

- Số lượng, tỷ lệ CBQL đạt chuẩn, trên chuẩn về trình độ đào tạo: ... (...%) đạt chuẩn trình độ đào tạo, ... (...%) CBQL trên chuẩn trình độ đào tạo theo các năm.

- Kết quả đánh giá viên chức hàng năm: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ... (...%), hoàn thành tốt nhiệm vụ ... (...%), hoàn thành nhiệm vụ ... (...%).

- Mục tiêu năng lực CBQL đáp ứng yêu cầu CTGDPT 2018:

+ (số lượng) CBQL đáp ứng tốt CTGDPT 2018 đạt %

+ (số lượng) CBQL có thể hỗ trợ đồng nghiệp thực hiện triển khai CTGDPT 2018 đạt ... %

- 100% CBQL hoàn thành chương trình bồi dưỡng thường xuyên theo Thông tư 18/2019/TT-BGDĐT (120 tiết).

- 100% CBQL hoàn thành các chương trình bồi dưỡng thường xuyên do nhà

trường tổ chức.

- ... (...%) CBQL được cử tham dự các chương trình bồi dưỡng CBQLCSGD cốt cán
- (... %) CBQL được cử đi học tập nâng cao trình độ.

3.1.3 Giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Từ mục tiêu phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL, tiến hành xác định các giải pháp gắn với các hoạt động cụ thể để đạt được mục tiêu/chỉ tiêu đó. Các giải pháp cần tạo thành hệ thống chỉnh thể, có tác động lẫn nhau, liên hệ và thúc đẩy lẫn nhau.

Căn cứ để xác định các giải pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học bao gồm: căn cứ khoa học và căn cứ thực tiễn.

Về căn cứ khoa học, các giải pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học được đề xuất dựa trên lý thuyết quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của hiệu trưởng trong trường tiểu học nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả nhà trường và giáo viên. Sự thay đổi đó làm cho quan điểm quản trị nguồn nhân lực thay thế quan điểm quản lý hành chính nhân sự, được thể hiện ở những đặc trưng cơ bản sau:

- *Định hướng chiến lược*: quản trị nguồn nhân lực hiện đại có các chức năng rộng hơn quản lý hành chính nhân sự, từ công việc quản lý cán bộ có tính sự vụ hành chính chuyển sang xây dựng hệ thống quy hoạch, khai thác, sử dụng nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Như vậy, nếu quản lý hành chính nhân sự chỉ tập trung vào các vấn đề trước mắt, có tính ngắn hạn (tiếp cận tức thì) thì quản trị nguồn nhân lực hướng vào quan tâm dài hạn (tiếp cận đón đầu). Cách tiếp cận đón đầu không những chỉ giúp giải quyết các vấn đề trước mắt mà còn ngăn ngừa các vấn đề trong tương lai, đảm bảo chính sách và thực tiễn quản trị con người trong tổ chức hướng tới đạt mục tiêu, sứ mạng và thực hiện chiến lược của tổ chức.

- *Tiếp cận cá thể*: Trong quản trị nguồn nhân lực, quan hệ giữa hiệu trưởng và CBQL, GV, NV đòi hỏi sự chịu trách nhiệm trực tiếp. Người lao động được tham gia vào nhiều khâu của quá trình quản trị. Vì vậy, chính sách đãi ngộ dựa vào kết quả lao động và kết quả thực hiện trách nhiệm cá nhân của người lao động.

- *Sự cam kết*: Theo quản lý hành chính nhân sự, hiệu trưởng yêu cầu CBQL, GV, NV tuân thủ, nghe theo; trong khi đó quản trị nguồn nhân lực tạo ra sự cam kết của CBQL, GV, NV đối với công việc, với mục tiêu, với chiến lược của nhà trường và các giá trị văn hoá của một tổ chức biết chia sẻ. Do đó, việc tuyển chọn và phát triển những kỹ năng của CBQL, GV, NV sẽ dần dần phù hợp với các chuẩn mực văn hoá mới của nhà trường.

- *Sự thống nhất*: nhà trường phải được xem như một thực thể thống nhất và người lãnh đạo theo đuổi chính sách thu hút sự tham gia của các thành viên, thực thi sứ mạng và chiến lược của tổ chức.

- *Quyền chủ động của người quản lý cấp dưới*: Theo quan điểm quản lý hành chính nhân sự, hiệu trưởng phải đối phó với hệ thống quản lý hành chính. Trong khi đó, quan điểm quản trị nguồn nhân lực thừa nhận nguồn nhân lực con người là yếu tố quan trọng nhất cho thành công của tổ chức. Do vậy, việc quản trị hướng

vào khuyến khích và đãi ngộ tốt cho người lao động ở cấp quản lý trực tiếp. Người quản lý cấp trên coi quản trị nguồn nhân lực là mối quan tâm chiến lược, trong khi đó người quản lý cấp dưới coi việc thực thi các chiến lược và kỹ thuật quản trị đã đưa ra là quan trọng nhất với họ.

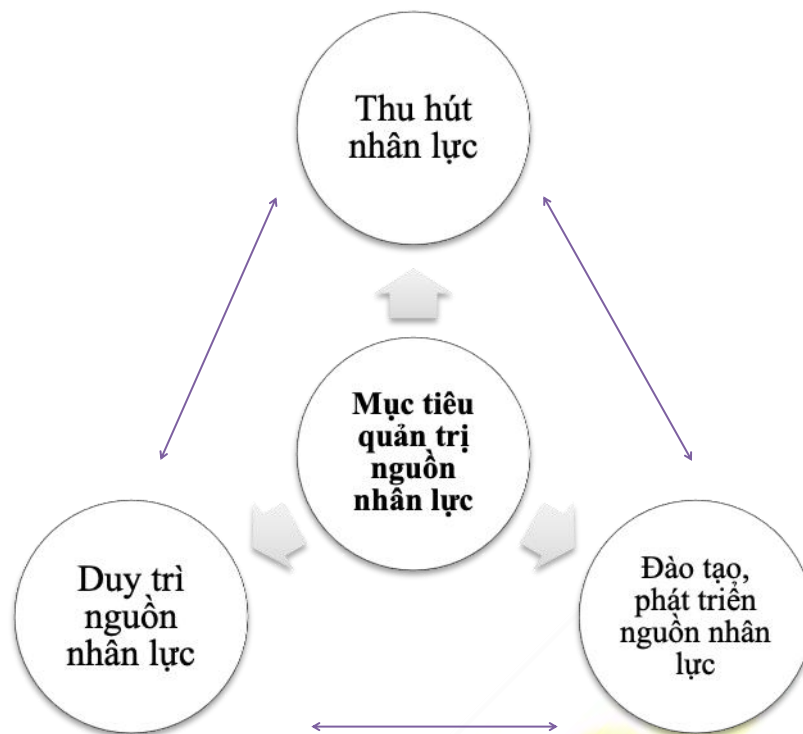
Nội dung so sánh tiếp cận quản trị nguồn nhân lực và quản lý hành chính nhân sự truyền thống được thể hiện như sau:

Sự khác nhau giữa quản trị nguồn nhân lực hiện đại với quản lý hành chính nhân sự

<i>Nội dung so sánh</i>	<i>Quản trị nguồn nhân lực</i>	<i>Quản lý nhân sự truyền thống</i>
Quan niệm	Coi CBQL, GV, NV là nguồn lực quan trọng có giá trị	Coi CBQL, GV, NV là gánh nặng về chi phí
Mục đích	Thoả mãn nhu cầu phát triển tự nhiên của cán bộ, viên chức. Bảo đảm thực hiện lợi ích lâu dài của tổ chức	Bảo đảm thực hiện mục tiêu ngắn hạn của tổ chức
Hình thức	Lấy con người làm trung tâm	Lấy công việc làm trung tâm
Tầm nhìn	Rộng và xa	Hẹp và gần
Tính chất	Có tính chiến lược, sách lược	Có tính chiến thuật và nghiệp vụ
Độ sâu	Chủ động, chú trọng khai thác	Bị động, chú trọng quản lý chặt chẽ
Công năng	Hệ thống, điều chỉnh thống nhất	Đơn lẻ, phân tán
Nội dung	Phong phú	Giản đơn
Địa vị	Ở cấp quyết sách	Ở cấp chính sách
Phương pháp tác động	Tham dự, thấu hiểu	Khống chế
Quan hệ với bộ phận khác	Hài hoà, hợp tác	Đối lập, mâu thuẫn
Quan hệ giữa lãnh đạo với cán bộ, nhân viên	Giúp đỡ, phục vụ	Quản lý khống chế
Thái độ đối xử với cán bộ, nhân viên	Tôn trọng, dân chủ	Mệnh lệnh, độc đoán
Tính chất công việc	Có thử thách, có biến hoá	Làm theo lệ, ghi chép

Nguồn [theo Triệu Tuệ Anh, Lâm Trạch Viên, 2004, tr.26]

Quản trị nguồn nhân lực hướng đến thực hiện các chức năng chính sau:



Sơ đồ 3.1. Các chức năng quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức

Nguồn: Trần Kim Dung¹ (2018)

Để thực hiện được các chức năng đó, cần thực hiện theo quy trình quản trị nguồn nhân lực – căn cứ để đề xuất giải pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học, được triển khai như sau:



Sơ đồ 3.2. Quy trình quản trị nguồn nhân lực của tổ chức

Nguồn: Trần Kim Dung (2018)

Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân sự với các phẩm chất phù hợp cho công việc của tổ chức. Để đạt được mục tiêu đó, nhà trường cần phải tiến hành phân tích công việc để hiểu được yêu cầu đặt ra đối với GV, NV là gì; phân công công việc hợp lý phù hợp với năng lực của GV, NV; đảm bảo số giờ lao động và khối lượng công việc công bằng, phù hợp với năng lực và khả năng cống hiến.

¹ Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính

Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực chú trọng đến việc nâng cao năng lực của GV, NV, CBQL, đảm bảo cho đội ngũ có năng lực cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho đội ngũ GV, NV, CBQL được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong nhà trường. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là khuyến khích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong nhà trường. Các hoạt động bao gồm: tạo lập môi trường, tăng cường hoạt động đánh giá, áp dụng chính sách lương thưởng công bằng, hợp lý ...

Về căn cứ thực tiễn, các giải pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL được đề xuất trên cơ sở phân tích thực trạng số lượng, cơ cấu, chất lượng của đội ngũ; từ thực trạng phát triển nguồn nhân lực của nhà trường; từ mục tiêu cần đạt về sự phát triển đội ngũ theo giai đoạn để đáp ứng CTGDPT 2018.

Theo đó, các giải pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL cần đảm bảo tính khoa học, tính pháp lý, tính hệ thống và tính khả thi; bao gồm:

3.1.3.1 Thực hiện phân công chuyên môn hợp lý cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp tiểu học

Mục đích của giải pháp nhằm phân công đúng người, đúng việc, sử dụng hiệu quả đội ngũ, là căn cứ để thực hiện các chế độ trả lương, các chính sách thi đua khen thưởng, đề bạt phù hợp.

Căn cứ trên kế hoạch giáo dục nhà trường đã xây dựng, hiệu trưởng cần thực hiện phân tích công việc và phân công chuyên môn cho giáo viên một cách hợp lý, đảm bảo nguyên tắc kết hợp hài hòa các lợi ích (phân công đúng người, đúng việc, phù hợp với năng lực, cân bằng số giờ lao động cho các cá nhân) và quy trình phân công đảm bảo nguyên tắc tập trung dân chủ (quyết định phân công được triển khai trên cơ sở tiếp thu ý kiến đóng góp, điều chỉnh của các cá nhân trong tập thể).

(1) Phân tích công việc:

- Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định các điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng mà GV, NV, CBQL cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc.

- Mục đích của việc phân tích công việc trong trường tiểu học nhằm cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc như các hoạt động cần thực hiện, thực hiện như thế nào, tại sao; các loại thiết bị, phương tiện dạy học ... cần thiết để thực hiện công việc, mối quan hệ với cán bộ quản lý và đồng nghiệp khi thực hiện công việc... Từ đó mỗi cá nhân GV, NV, CBQL hiểu về công việc của mình và đồng nghiệp, tạo sự phối hợp đồng bộ giữa các cá nhân, các tổ chuyên môn, đơn vị bên trong và bên ngoài nhà trường. Bên cạnh đó, phân tích công việc là cơ sở để phân

công chuyên môn hợp lý, đánh giá năng lực thực hiện công việc, trả lương, tạo động lực, đề bạt, phát triển chuyên môn cho GV, NV, CBQL;

- Các thông tin cần có khi phân tích công việc:

+ Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc: điều kiện tổ chức hoạt động dạy học và giáo dục của nhà trường, chế độ lương, phụ cấp tăng thêm, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc đối với sự phát triển nhà trường, các yếu tố về điều kiện vệ sinh lao động,

+ Thông tin về hoạt động thực tế của GV, NV, CBQL tiến hành tại nhà trường như: phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với học sinh, phụ huynh học sinh ..., cách thức phối hợp với đồng nghiệp ...

+ Thông tin về yêu cầu năng lực mà GV, NV, CBQL cần có như:

- Kiến thức: Thể hiện mức độ hiểu biết về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, và những yêu cầu nhất định trong công việc; ...

- Kỹ năng: Khả năng sử dụng các phương pháp dạy học, dụng cụ, thiết bị giáo dục, máy móc để thực hiện nhiệm vụ dạy học, quản lý; ...

- Khả năng: Khả năng (suy nghĩ, hành động) cần có để thực hiện nhiệm vụ; mức độ thành thạo trong việc phối hợp các phương pháp dạy học/giáo dục, quản lý mà không cần phụ thuộc và việc sử dụng dụng cụ, thiết bị hay máy móc; ...

+ Thông tin về các loại thiết bị, phương tiện dạy học, phần mềm dạy học, phần mềm quản lý ... tại nơi làm việc, đặc biệt là quy trình kỹ thuật và tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng và bảo quản tại nơi làm việc.

+ Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc của GV, NV, CBQL bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

(2) Phân công chuyên môn:

Phân công chuyên môn cho giáo viên phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Phù hợp với quy định về chế độ lao động (giờ dạy, chế độ kiêm nhiệm, ...) tại các văn bản hiện hành;

- Thực hiện theo quy trình phân công lao động trong trường tiểu học;

- Phân công lao động một cách khoa học, khách quan, thực tế...

Một số vấn đề cần chú ý khi phân công giáo viên ở trường tiểu học đó là:

- Phân công giáo viên chủ nhiệm, GV chủ nhiệm vừa có nhiệm vụ dạy học các môn học được đảm nhiệm, vừa có nhiệm vụ lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các hoạt động trải nghiệm nhằm đạt được mục tiêu phát triển phẩm chất, năng lực người học.

- Phân công giáo viên dạy các môn học (Tin học, Công nghệ; Ngoại ngữ 1; Âm nhạc; Mỹ thuật) để thực hiện CTGDPT2018 cần chú ý một số nội dung sau:

- + Chú ý lực lượng giáo viên đảm nhiệm những môn học mới theo lộ trình thực hiện CTGDPT 2018 (tin học, ngoại ngữ, công nghệ)

+ Cần phân công những giáo viên có kinh nghiệm, năng lực chuyên môn tốt (đã hoàn thành chương trình bồi dưỡng được cấp chứng chỉ) thực hiện dạy lớp 1 trong năm học đầu tiên thực hiện CTGDPT 2018 (năm học 2020-2021).

Khi triển khai thực hiện CTGDPT 2018, cần tính toán được số tiết thay đổi trên phạm vi toàn trường (số tiết thay đổi của từng môn trên phạm vi số lượng các lớp được triển khai dạy và học môn đó theo lộ trình). Đây là cơ sở để thực hiện phân công tiết dạy hợp lý.

Thông tin về số tiết thay đổi theo kế hoạch giáo dục nhà trường tiến hành theo lộ trình thực hiện CTGDPT 2018 được thể hiện ở bảng số sau:



*Bảng 3.3: Bảng thống kê số tiết dạy thay đổi theo lộ trình thực hiện Chương trình 2018 cấp tiểu học
so với chương trình 2006*

Môn	Lớp	Số tiết chương trình 2006 (1)	Số tiết chương trình 2018 (2)	Số tiết thay đổi (2) - (1)	Số tiết thay đổi theo lộ trình thực hiện CTGDPT 2018 khi thực hiện trên phạm vi toàn trường				
					2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025
Môn học bắt buộc									
Tiếng Việt	1	350	420	+70	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁
	2	315	350	+35		+35 x X ₂	+35 x X ₂	+35 x X ₂	+35 x X ₂
	3	280	245	-35			-35 x X ₃	-35 x X ₃	-35 x X ₃
	4	280	245	-35				-35 x X ₄	-35 x X ₄
	5	280	245	-35					-35 x X ₅
Toán	1	140	105	-35	-35 x X ₁	-35 x X ₁	-35 x X ₁	-35 x X ₁	-35 x X ₁
	2	175		0					
	3			0					
	4			0					
	5			0					
Ngoại ngữ 1	1	0	0	0					
	2	0	0	0					
	3	0	140	+140			+140 x X ₃	+140 x X ₃	+140 x X ₃
	4	0	140	+140				+140 x X ₄	+140 x X ₄
	5	0	140	+140					+140 x X ₅
Đạo đức	1,2, 3,4,5	35		0					
Tự nhiên và	1	35	70	+35	+35 x X ₁	+35 x X ₁	+35 x X ₁	+35 x X ₁	+35 x X ₁

Môn	Lớp	Số tiết chương trình 2006 (1)	Số tiết chương trình 2018 (2)	Số tiết thay đổi (2) - (1)	Số tiết thay đổi theo lộ trình thực hiện CTGDPT 2018 khi thực hiện trên phạm vi toàn trường				
					2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025
Xã hội	2	35	70	+35		+35 x X ₂	+35 x X ₂	+35 x X ₂	+35 x X ₂
	3	70	70	0					
	4	0	0	0					
	5	0	0	0					
Lịch sử và Địa lý	1,2,3	0		0					
	4,5	70		0					
Khoa học	1,2,3	0		0					
	4,5	70		0					
Tin học và Công nghệ	1	0	0	0					
	2	0	0	0					
	3	0	70	+70			+70 x X ₃	+70 x X ₃	+70 x X ₃
	4	0	70	+70				+70 x X ₄	+70 x X ₄
	5	0	70	+70					+70 x X ₅
Thủ công	1	35	0	-35	-35 x X ₁	-35 x X ₁	-35 x X ₁	-35 x X ₁	-35 x X ₁
	2	35	0	-35		-35 x X ₂	-35 x X ₂	-35 x X ₂	-35 x X ₂
	3	35	0	-35			-35 x X ₃	-35 x X ₃	-35 x X ₃
	4	0	0	0					
	5	0	0	0					
Kỹ thuật	1	0	0	0					
	2	0	0	0					

Môn	Lớp	Số tiết chương trình 2006 (1)	Số tiết chương trình 2018 (2)	Số tiết thay đổi (2) - (1)	Số tiết thay đổi theo lộ trình thực hiện CTGDPT 2018 khi thực hiện trên phạm vi toàn trường				
					2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025
Giáo dục thể chất	3	0	0	0					
	4	35	0	-35				-35 x X ₄	-35 x X ₄
	5	35	0	-35					-35 x X ₅
	1	35	70	+35	+35 x X ₁	+35 x X ₁	+35 x X ₁	+35 x X ₁	+35 x X ₁
	2	70		0					
3	0								
4	0								
	5			0					
Nghệ thuật (Âm nhạc, Mỹ thuật)	1,2, 3,4,5	70		0					
1. Hoạt động giáo dục bắt buộc									
Hoạt động trải nghiệm	1,2, 3,4,5	105 (Gồm Giáo dục tập thể (70) + GD NGLL (35))	105	0					
2. Môn học tự chọn									
Tiếng dân tộc thiểu số	1	Không có	70	+70	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁
	2		70	+70		+70 x X ₂	+70 x X ₂	+70 x X ₂	+70 x X ₂
	3		70	+70			+70 x X ₃	+70 x X ₃	+70 x X ₃
	4		70	+70				+70 x X ₄	+70 x X ₄

Môn	Lớp	Số tiết chương trình 2006 (1)	Số tiết chương trình 2018 (2)	Số tiết thay đổi (2) - (1)	Số tiết thay đổi theo lộ trình thực hiện CTGDPT 2018 khi thực hiện trên phạm vi toàn trường				
					2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025
	5		70	+70					+70 x X ₅
Ngoại ngữ 1	1	Không có	70	+70	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁
	2		70	+70		+70 x X ₂	+70 x X ₂	+70 x X ₂	+70 x X ₂
	3		0						
	4		0						
	5		0						
3. Tổng số tiết theo năm học	1	805	875	+70	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁	+70 x X ₁
	2	840	875	+70		+70 x X ₂	+70 x X ₂	+70 x X ₂	+70 x X ₂
	3	840	980	+140			+140 x X ₃	+140 x X ₃	+140 x X ₃
	4	910	1050	+140				+140 x X ₄	+140 x X ₄
	5	910	1050	+140					+140 x X ₅

Ghi chú: X_n: X là tổng số lớp, n là lớp tương ứng (1, 2, 3, 4, 5)

3.1.3.2. Bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp tiểu học

Mục đích của giải pháp nhằm:

- (i) giúp GV, NV, CBQL thực hiện các công việc tốt hơn (đặc biệt đối với những trường hợp cần hỗ trợ);
- (ii) giúp GV, NV, CBQL cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới, (ví dụ, đối với GV có thể áp dụng thành công các chiến lược và phương pháp dạy học, phương pháp kiểm tra đánh giá năng lực người học ... đáp ứng yêu cầu của CTGDPT 2018);
- (iii) giúp cho hoạt động quản lý có thể bắt kịp những thay đổi của khoa học giáo dục, của các yếu tố công nghệ ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhà trường ...;
- (iv) giúp hướng dẫn công việc cho nhân sự mới;
- (v) chuẩn bị đội ngũ CBQL, chuyên môn kế cận;
- (vi) thỏa mãn nhu cầu phát triển cho GV, NV, CBQL.

Các hoạt động cần tiến hành để thực hiện giải pháp bao gồm:

- Khảo sát nhu cầu bồi dưỡng của giáo viên đáp ứng mục tiêu nâng cao năng lực chuyên môn nhằm thực hiện CTGDPT 2018, từ đó xây dựng kế hoạch bồi dưỡng theo các phương thức linh hoạt khác nhau phù hợp với điều kiện của nhà trường.

- Hỗ trợ giáo viên hoàn thành 120 tiết thuộc 3 chương trình bồi dưỡng theo Thông tư số 17/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 của Bộ GDĐT ban hành Chương trình bồi dưỡng thường xuyên giáo viên cơ sở GDPT; Thông tư số 19/2019/TT-BGDĐT ngày 12/11/2019 của Bộ GDĐT Ban hành Quy chế bồi dưỡng thường xuyên giáo viên, cán bộ quản lý cơ sở giáo dục mầm non, cơ sở GDPT và GV trung tâm giáo dục thường xuyên.

- Phân công các giáo viên cốt cán, các giáo viên có năng lực triển khai CTGDPT 2018 kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ cho các giáo viên có năng lực yếu hơn theo quy trình: giải thích về phương pháp mới, thực hiện giờ dạy minh họa, để giáo viên tự thực hiện giờ dạy theo yêu cầu chương trình GDPT 2018, đánh giá hiệu quả giờ dạy, tư vấn các phương pháp để giúp giờ dạy hiệu quả hơn, khuyến khích động viên giáo viên khi học đạt được các yêu cầu của một giờ dạy theo chương trình mới.

- Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch bồi dưỡng riêng tại trường phù hợp với điều kiện về thời gian, tài chính... của nhà trường. Phát triển chương trình bồi dưỡng GV, NV, CBQL theo hình thức bồi dưỡng dựa vào nhà trường (xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của nhà trường, sử dụng nguồn lực thực hiện của nhà trường). Tổ chức các hoạt động bồi dưỡng tại chỗ (dựa vào nhà trường) trên cơ sở phát huy nguồn lực cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ thông tin và tài chính hiện có.

- Kiểm tra đánh giá hoạt động bồi dưỡng đảm bảo khách quan, công bằng.

- Xây dựng chương trình hỗ trợ giáo viên sau hoạt động bồi dưỡng nhằm phát

huy hiệu quả bồi dưỡng trong thực tiễn giáo dục nhà trường.

3.1.3.3 Thực hiện tốt quy chế chuyên môn, nề nếp sinh hoạt chuyên môn, đa dạng hóa nội dung, hình thức tổ chức sinh hoạt chuyên đề chuyên môn đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp tiểu học

Mục đích của giải pháp nhằm phát huy vai trò của tổ chuyên môn trong phát triển năng lực nghề nghiệp của giáo viên.

Các hoạt động cần tiến hành để thực hiện giải pháp bao gồm:

- Bổ sung, hoàn thiện quy chế chuyên môn của nhà trường, tổ chuyên môn để thực hiện tốt CTGDPT 2018 (ví dụ: cần xây dựng quy trình triển khai dạy học theo chương trình môn học triển khai CTGDPT 2018, bắt đầu từ khâu nghiên cứu chương trình môn học, phát triển chương trình môn học, xây dựng kế hoạch dạy học môn học, xét duyệt kế hoạch, tổ chức dạy thử nghiệm một số tiết, tổ chức các tiết dạy đại trà, kiểm tra đánh giá tiết dạy ...).

- Thực hiện tốt nề nếp sinh hoạt chuyên môn để đảm bảo đồng hành, hỗ trợ thường xuyên đối với các giáo viên thực hiện CTGDPT 2018, thực hiện sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học ở tất cả các tổ/khối chuyên môn với tần suất phù hợp.

- Xây dựng các nội dung sinh hoạt chuyên đề phong phú, đa dạng, đáp ứng nhu cầu phát triển chuyên môn của giáo viên, đa dạng hóa các hình thức sinh hoạt chuyên đề để tăng tính hấp dẫn, lôi cuốn, đảm bảo hiệu quả đối với GV.

3.1.3.4 Xây dựng cộng đồng học tập trong nhà trường tạo môi trường phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp tiểu học

Mục đích của giải pháp nhằm tạo môi trường để GV, NV, CBQL luôn được học hỏi lẫn nhau, trau dồi chuyên môn và nâng cao ý thức về trách nhiệm học tập thường xuyên trong cộng đồng chuyên môn ở phạm vi nhà trường và liên trường.

Các hoạt động cần tiến hành để thực hiện giải pháp bao gồm:

- Xây dựng cộng đồng học tập của GV, NV, CBQL trong nhà trường cùng thực hiện chương trình sách giáo khoa Lớp 1 trong năm học 2020 – 2021, lấy kinh nghiệm triển khai các lớp tiếp theo thông qua các hoạt động như: thành lập các nhóm chuyên môn (trong đó có một số giáo viên cốt cán có vai trò nòng cốt trong hỗ trợ đồng nghiệp); tổ chức sinh hoạt chuyên môn về nghiên cứu chương trình, sách giáo khoa, tổ chức hoạt động dạy học và các hoạt động giáo dục, về đổi mới phương pháp dạy học theo tiếp cận năng lực, về các phương pháp và công cụ kiểm tra đánh giá năng lực người học...

- Phối kết hợp để xây dựng cộng đồng học tập của GV, NV, CBQL giữa các trường trong khu vực và trên địa bàn hỗ trợ nhau phát triển chuyên môn, tổ chức sinh hoạt chuyên môn thường xuyên theo cụm để chia sẻ kinh nghiệm triển khai CTGDPT 2018.

3.1.3.5 Kiểm tra đánh giá chất lượng đội ngũ GV, NV, CBQL đảm bảo khách quan, công bằng, làm cơ sở thực hiện hiệu quả công tác thi đua khen thưởng, tạo động lực làm việc cho đội ngũ GV, NV, CBQL

Mục đích của giải pháp này là:

- Cung cấp thông tin phản hồi cho GV, NV, CBQL biết mức độ thực hiện công việc so với các yêu cầu chuyên môn và so với các nhân sự khác, từ đó giúp nhân sự điều chỉnh, sửa chữa các sai sót nếu có trong quá trình thực hiện công việc;

- Kích thích động viên GV, NV, CBQLGD có những ý tưởng sáng tạo, phát triển nhận thức về trách nhiệm, và thúc đẩy nỗ lực thực hiện công việc tốt hơn thông qua những quy định về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ;

- Cung cấp các thông tin để lập các kế hoạch nguồn nhân lực như bồi dưỡng, trả lương theo vị trí việc làm, trả thu nhập tăng thêm, khen thưởng, phân công công việc, cơ cấu lại bộ máy tổ chức;

- Phát triển GV, NV, CBQL thông qua việc giúp nhà trường xác định được nhân sự nào cần được đào tạo nâng cao trình độ, cần được bồi dưỡng, bồi dưỡng ở lĩnh vực nào để phát huy tối đa tiềm năng của cá nhân và đóng góp nhiều nhất cho sự phát triển của nhà trường;

Về khía cạnh truyền thông giao tiếp, kiểm tra đánh giá GV, NV, CBQL cung cấp thông tin làm cơ sở cho những cuộc thảo luận giữa cán bộ quản lý và nhân sự cấp dưới về các vấn đề liên quan đến công việc trên cơ sở sự hiểu biết lẫn nhau, tạo dựng sự tương tác và phản hồi hiệu quả, xây dựng quan hệ lao động tốt đẹp hơn;

- Là cơ sở khách quan công bằng cho các quyết định khen thưởng và kỷ luật;

- Hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực của nhà trường thông qua việc kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác như phân công công việc, định hướng và hướng dẫn công việc, đào tạo bồi dưỡng, trả công lao động ...

Các hoạt động cần tiến hành để thực hiện giải pháp bao gồm:

- Hoàn thiện quy trình đánh giá, xếp loại chất lượng đội ngũ GV, NV, CBQL trên cơ sở xây dựng công cụ đánh giá đảm bảo độ tin cậy và hiệu lực.

- Xây dựng và thực hiện nghiêm túc quy chế đánh giá, khen thưởng và xử lý vi phạm.

- Sử dụng kết quả đánh giá để thực hiện công tác thi đua khen thưởng, sử dụng các giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ GV, NV, CBQL (xem thêm ở Nội dung 4 của tài liệu này).

- Hỗ trợ tư vấn kịp thời sau đánh giá: cử các giáo viên cốt cán kèm cặp, giúp đỡ giáo viên; dự giờ, hỗ trợ thường xuyên giáo viên trong khâu lên lớp; tạo điều kiện cho giáo viên tham gia các khóa bồi dưỡng để phát triển năng lực thường xuyên ...

3.1.4. Các nguồn lực thực hiện kế hoạch

Sau khi đề xuất các giải pháp (các hoạt động) phát triển đội ngũ GV, NV,

CBQL trong nhà trường cần huy động các nguồn lực phù hợp, bao gồm:

- Nhân lực: cá nhân/ đơn vị phụ trách chính, cá nhân/đơn vị phối hợp, cá nhân/đơn vị hỗ trợ thực hiện các giải pháp.

- Dự kiến thời gian hoàn thành: thời gian bắt đầu và thời gian kết thúc của các hoạt động.

- Phân bổ tài chính: dự toán ngân sách chi cho các hoạt động nhằm thực hiện các giải pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL...

- Cơ sở vật chất, thiết bị dạy học: liệt kê để huy động các thiết bị dạy học và cơ sở vật chất phù hợp để thực hiện các giải pháp.

Dưới đây là gợi ý tham khảo về khung kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL ở trường tiểu học:

PHÒNG GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số:../KH-TH

...., ngày tháng năm

KẾ HOẠCH

Phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý
Năm học.....

I. CĂN CỨ XÂY DỰNG KẾ HOẠCH

II. ĐẶC ĐIỂM TÌNH HÌNH

1. Thực trạng số lượng, cơ cấu đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý của nhà trường năm học

Tổng số GV, NV, CBQL

Về cơ cấu, số lượng

Số cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên:

Số lượng	Hiện có	Yêu cầu của CTGDPT 2018		
		Thừa	Thiếu	Cần bổ sung
Đội ngũ				
Cán bộ quản lý				
Tổ trưởng chuyên môn				
Giáo viên				
.....				
.....				
.....				
.....				
Nhân viên				
Tổng				

Nhận xét (căn cứ Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập và yêu cầu của CTGDPT 2018)

2. Thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý theo yêu cầu thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018

(HV bám vào các tiêu chí đánh giá thực trạng ở chương 2 để thực hiện nội dung này)

2.1 Thực trạng đội ngũ giáo viên

Điểm mạnh:

Điểm tồn tại, hạn chế:

2.2. Thực trạng cán bộ quản lý

Điểm mạnh:

Điểm tồn tại, hạn chế:

2.3. Thực trạng đội ngũ nhân viên

Điểm mạnh:

Điểm tồn tại, hạn chế:

3. Các vấn đề về phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý cần tập trung giải quyết trong giai đoạn.....

III. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ

1. Xác định số lượng, cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL cần bổ sung theo lộ trình thực hiện CT GDPT 2018 cấp tiểu học

Năm học Môn học	Số lượng hiện có	Số lượng cần bổ sung theo các năm học				Ghi chú
		2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024		
Cán bộ quản lý						
Tổ trưởng chuyên môn						
Giáo viên						
.....						
.....						
.....						
.....						
Nhân viên						
Tổng						

2. Mục tiêu chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên giai đoạn ... đáp ứng CT GDPT 2018 cấp tiểu học

.....

.....

.....

IV. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN

(Dưới đây là gợi ý một số giải pháp để phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL, học viên tùy vào thực tiễn của nhà trường để vận dụng hoặc bổ sung)

1. Tham mưu cho cơ quan quản lý về bổ sung đội ngũ đáp ứng yêu cầu chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp tiểu học

2. Phân công chuyên môn cho giáo viên đáp ứng yêu cầu chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp tiểu học

3. Bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng CT GDPT 2018

4. Thực hiện tốt quy chế chuyên môn, nề nếp sinh hoạt chuyên môn, đa dạng hóa nội dung, hình thức tổ chức sinh hoạt chuyên môn đáp ứng yêu cầu thực hiện chương trình GDPT 2018

5. Xây dựng cộng đồng học tập trong nhà trường tạo môi trường phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên đáp ứng CT GDPT 2018

6. Kiểm tra đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên đảm bảo khách quan, công bằng, làm cơ sở thực hiện hiệu quả công tác thi đua khen thưởng, tạo động lực làm việc cho đội ngũ

V. TỔ CHỨC THỰC HIỆN GIẢI PHÁP

(Dưới đây là gợi ý bước đầu tổ chức thực hiện một số giải pháp để phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL, học viên tùy vào thực tiễn của nhà trường để vận dụng hoặc bổ sung)

1. Tổ chức thực hiện phân công chuyên môn cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp tiểu học

BẢNG GỢI Ý PHÂN CÔNG CHUYÊN MÔN CHO GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TH...

HỌ VÀ TÊN	CHỦ NHIỆM LỚP	SỐ TIẾT/TUẦN	KIỂM NHIỆM KHÁC	GHI CHÚ

2. Tổ chức thực hiện bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng CT GDPT 2018

BẢNG GỢI Ý TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG TH.....

NỘI DUNG	MỤC TIÊU BỒI DƯỠNG	CÁCH THỨC BỒI DƯỠNG	CÁC NGUỒN LỰC THỰC HIỆN BỒI DƯỠNG

V. PHÂN BỐ NGUỒN LỰC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

Nơi nhận:

HIỆU TRƯỞNG

3.2. Tổ chức thực hiện và giám sát, đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018

3.2.1. Tổ chức thực hiện kế hoạch

Tổ chức thực hiện kế hoạch cần phân công các tổ chuyên môn và giáo viên chịu trách nhiệm về các công việc, các mối liên hệ và trao đổi thông tin. Việc thực hiện kế hoạch thực chất chuyển sang giai đoạn quản lý thực hiện. Các bộ phận chức năng có nhiệm vụ lập kế hoạch hành động cho từng công việc của bộ phận mình nhằm đảm bảo kế hoạch tổng thể thành công. Như vậy, để tổ chức thực hiện kế hoạch tổng thể về phát triển nguồn nhân lực của nhà trường, hiệu trưởng cần chỉ đạo các tổ/nhóm chuyên môn và chỉ đạo trực tiếp giáo viên như sau:

Chỉ đạo các tổ/nhóm chuyên môn

a) Xây dựng kế hoạch triển khai CTGDPT 2018 của tổ/nhóm chuyên môn theo kế hoạch của nhà trường; dự báo những thuận lợi, khó khăn và đề xuất những giải pháp giải quyết khó khăn khi thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông.

b) Hướng dẫn giáo viên xây dựng kế hoạch cá nhân, kịp thời phát hiện những thuận lợi, khó khăn và đề xuất những biện pháp giải quyết khó khăn về chuyên môn, nghiệp vụ khi thực hiện CTGDPT 2018.

c) Thường xuyên giám sát, hỗ trợ công việc của các thành viên trong tổ/nhóm chuyên môn để kịp thời phát hiện khó khăn, vướng mắc và đề xuất với nhà trường các biện pháp xử lý. Tổng hợp ý kiến và báo cáo lãnh đạo nhà trường trong quá trình thực hiện CTGDPT 2018.

Chỉ đạo đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên

a) Chủ động xây dựng kế hoạch của cá nhân để thực hiện CTGDPT 2018 theo kế hoạch của tổ/nhóm chuyên môn và của nhà trường.

b) Tham gia tập huấn đầy đủ và có chất lượng các buổi tập huấn, sinh hoạt chuyên môn do trường và các cấp quản lý tổ chức; chủ động trao đổi các vấn đề chuyên môn, nghiệp vụ thực hiện CTGDPT 2018.

c) Thực hiện đổi mới phương pháp, hình thức dạy học và kiểm tra, đánh giá theo định hướng phát triển phẩm chất và năng lực học sinh; phát hiện những thuận lợi, khó khăn và kịp thời đề xuất những biện pháp giải quyết khó khăn.

d) Tích cực tự làm thiết bị dạy học và xây dựng học liệu điện tử của môn học, hoạt động giáo dục theo phân công của tổ/nhóm chuyên môn trong thực hiện CTGDPT 2018.

đ) Tích cực truyền thông tới cha mẹ học sinh và xã hội về đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông để cha mẹ học sinh và xã hội hiểu rõ hơn về việc đổi mới CTGDPT 2018 nói riêng và đổi mới căn bản, toàn diện GDĐT nói chung.

3.2.2. Giám sát và hỗ trợ thực hiện kế hoạch

Việc giám sát phải đảm bảo cung cấp thông tin cho cán bộ quản lý nhằm điều chỉnh tiến độ và thực hiện kế hoạch và chỉ ra những vướng mắc trong triển khai kế hoạch. Các cơ chế giám sát tốt có khả năng dự báo hoặc phát hiện những sai sót trong thực thi kế hoạch để đưa ra những biện pháp phòng ngừa trước hoặc tiến hành những hành động đúng lúc. Cần có những biện pháp tiến hành giám sát từ cấp độ cá nhân, nhóm, tổ chuyên môn và toàn trường. Khi kế hoạch đã được thực thi một thời gian và một số công việc đã thu được những kết quả theo những yêu cầu nhất định, việc đánh giá cần thiết phải được tiến hành, chứ không nhất thiết phải đợi đến khi kết thúc việc thực thi kế hoạch. Đối với kế hoạch dài hạn, việc đánh giá cần tiến hành theo từng giai đoạn. Trong trường hợp cần thiết cần có sự đánh giá từ các cá nhân, tổ chức bên ngoài nhà trường để đảm bảo khách quan.

3.2.3. Đánh giá và điều chỉnh kế hoạch

Để thực hiện bước này cần xác định các tiêu chí đánh giá việc thực hiện kế hoạch ở một số nội dung cụ thể và thường xuyên kiểm tra rà soát việc thực hiện kế hoạch để có những điều chỉnh nếu cần. Cách thức thực hiện cụ thể như sau:

- + Mỗi cá nhân tự quản lý việc thực hiện kế hoạch của mình và tự giám sát công việc của mình đến kết quả cuối cùng (có cơ chế để thực hiện việc này).
- + Nhà trường hoặc tổ có các đợt giám sát định kỳ hoặc bất thường, phát hiện kịp thời các vấn đề mới phát sinh để có biện pháp hỗ trợ, hoặc các quyết định bổ sung, tạo điều kiện cho mỗi cá nhân hoàn thành kế hoạch, khắc phục kịp thời những sai sót ngay trong quá trình thực hiện.

Việc đánh giá thực hiện kế hoạch cần định kỳ có báo cáo sơ kết, tổng kết và rút kinh nghiệm về những công việc đã triển khai, chỉ rõ những việc đã làm tốt, những việc làm chưa được, nguyên nhân và đề xuất biện pháp khắc phục.¹

¹ Đánh giá và điều chỉnh kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học có thể được thể hiện bằng kỹ thuật quản lý “dự án trên 1 trang giấy” (xem thêm phần Phụ lục 3.4).

PHỤ LỤC 3.1

Căn cứ pháp lý xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học

Căn cứ xác định số lượng, cơ cấu, chất lượng của đội ngũ đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông 2018:

+ Thông tư 41/2010/TT-BGDĐT ngày 30/12/2010 ban hành Điều lệ Trường tiểu học;

+ Nghị quyết số 88/2014/QH13 ngày 28/11/2014 về Đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông.

+ Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 của Bộ GDĐT về việc hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập.

+ Thông tư số 27/2017/TT-BGDĐT ngày 08/11/2017 quy định tiêu chuẩn, nhiệm vụ, quyền hạn và cử GV làm tổng phụ trách đội thiếu niên tiền phong HCM trong các cơ sở GDPT công lập;

+ Thông tư 29/2017/TT-BGDĐT Ban hành quy chế xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp giáo viên mầm non, phổ thông công lập.

+ Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.

+ Thông tư 17/2018/TT-BGDĐT ngày 22/8/2018 ban hành Quy định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường TH;

+ Thông tư 20/2018/TT-BGDĐT Ban hành quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông

+ Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 của Bộ GDĐT, ban hành CTGDPT

Căn cứ để phân công chuyên môn, đánh giá giám sát việc thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ:

+ Nghị định số 116/2003/NĐ-CP ngày 10/10/2003 của Chính phủ về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ, công chức trong các đơn vị sự nghiệp của nhà nước;

+ Thông tư 28/2009/TT-BGDĐT ngày 21/10/2009 Bộ GDĐT quy định về chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông.

PHỤ LỤC 3.2

Phiếu đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý ở trường tiểu học

Mức “Cần hoàn thiện”: Kế hoạch còn thiếu các nội dung cơ bản, lô - gic nội dung chưa chặt chẽ.

Mức “Đạt”: Kế hoạch đầy đủ các nội dung cơ bản, các phân tích, đánh giá đảm bảo tính logic.

Mức “Khá”: Kế hoạch đầy đủ các nội dung cơ bản, các phân tích, đánh giá đảm bảo tính logic, bố trí phù hợp các nguồn lực.

Mức “Tốt”: Kế hoạch đầy đủ các nội dung cơ bản, các phân tích, đánh giá đảm bảo tính logic, bố trí phù hợp các nguồn lực, đảm bảo tính khả thi.

Tiêu chí	Mức độ				
	Không đánh giá được (0 điểm)	Cần hoàn thiện (5 điểm)	Đạt (10 điểm)	Khá (15 điểm)	Tốt (20 điểm)
1. Phân tích bối cảnh và phát hiện vấn đề trọng tâm về đội ngũ cần giải quyết	Không có minh chứng để đánh giá	Có đề cập tới các yếu tố điểm điểm mạnh, điểm yếu của môi trường bên trong và thời cơ, thách thức của từ môi trường bên ngoài nhưng thiếu số liệu minh chứng cụ thể. Xác định được các vấn đề trọng tâm về đội ngũ cần giải quyết nhưng không liên quan tới bối cảnh đã phân tích	Phân tích đầy đủ yếu tố điểm mạnh, điểm yếu của môi trường bên trong; thời cơ, thách thức từ môi trường bên ngoài, có số liệu minh chứng cụ thể. Xác định được các vấn đề về đội ngũ cần giải quyết có liên quan đến bối cảnh đã phân tích nhưng không phải là vấn đề trọng tâm .	Phân tích đầy đủ yếu tố điểm mạnh, điểm yếu của môi trường bên trong; thời cơ, thách thức từ môi trường bên ngoài, có số liệu minh chứng cụ thể. Xác định được các vấn đề trọng tâm về đội ngũ cần giải quyết có liên quan đến bối cảnh đã phân tích	Phân tích đầy đủ yếu tố điểm mạnh, điểm yếu của môi trường bên trong; thời cơ, thách thức từ môi trường bên ngoài, có số liệu minh chứng cụ thể. Xác định được các vấn đề trọng tâm về đội ngũ cần giải quyết có liên quan đến bối cảnh đã phân tích, phù hợp với khả

				nhưng là vấn đề chưa phù hợp với khả năng giải quyết của tổ chức	năng giải quyết của tổ chức.
2. Xây dựng hệ thống mục tiêu, chỉ tiêu ngắn hạn và dài hạn về số lượng, cơ cấu, chất lượng đội ngũ đáp ứng yêu cầu chương trình phổ thông 2018	Không có minh chứng để đánh giá	Mục tiêu, chỉ tiêu phát triển đội ngũ không cụ thể, không đo được	Mục tiêu, chỉ tiêu phát triển đội ngũ cụ thể, đo được nhưng có một số mục tiêu không khả thi	Mục tiêu, chỉ tiêu phát triển đội ngũ cụ thể, đo được, khả thi nhưng không chỉ ra các mốc thời gian cần đạt	Mục tiêu, chỉ tiêu phát triển đội ngũ cụ thể, đo được, khả thi, và chỉ rõ các mốc thời gian để đạt được mục tiêu
3. Xây dựng các giải pháp về quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ; tham mưu tuyển dụng, sử dụng đội ngũ; đào tạo bồi dưỡng, phát triển đội ngũ; xây dựng môi trường phát triển đội ngũ	Không có minh chứng để đánh giá	Các chương trình hành động chưa triển khai đầy đủ các nội dung phát triển đội ngũ.	Các chương trình hành động triển khai đầy đủ các nội dung phát triển đội ngũ nhưng các giải pháp của từng nội dung chưa sắp xếp theo lộ trình và các bước thực hiện tuần tự.	Các chương trình hành động triển khai đầy đủ các nội dung phát triển đội ngũ, các giải pháp của từng nội dung được sắp xếp theo lộ trình và các bước thực hiện theo tuần tự, một số giải pháp chưa đảm bảo tính khả thi.	Các chương trình hành động triển khai đầy đủ các nội dung phát triển đội ngũ, các giải pháp của từng nội dung được sắp xếp theo lộ trình và các bước thực hiện theo tuần tự, đảm bảo tính khả thi.
4. Xác định	Không có	Chưa huy	Huy động	Huy động	Huy động

cách thức huy động nguồn lực để phát triển đội ngũ	minh chứng để đánh giá	động được đầy đủ các nguồn lực bên trong và bên ngoài nhà trường	được đầy đủ các nguồn lực bên trong và bên ngoài nhà trường, nhưng các nguồn lực bố trí chưa phù hợp.	được đầy đủ các nguồn lực trong và ngoài nhà trường, các nguồn lực bố trí phù hợp nhưng chưa tối ưu (tiết kiệm và hiệu quả)	được đầy đủ các nguồn lực trong và ngoài nhà trường, các nguồn lực bố trí phù hợp, tối ưu (tiết kiệm và hiệu quả)
5. Xây dựng lộ trình giám sát, đánh giá thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ	Không có minh chứng để đánh giá	Xây dựng được lộ trình giám sát, đánh giá thực hiện kế hoạch nhưng chỉ số giám sát, đánh giá chưa rõ ràng.	Xây dựng được lộ trình giám sát, đánh giá thực hiện kế hoạch; chỉ số giám sát, đánh giá rõ ràng, nhưng các thời điểm giám sát đánh giá chưa phù hợp.	Xây dựng được lộ trình , các chỉ tiêu đánh giá rõ ràng, phân chia thời điểm giám sát đánh giá phù hợp, nhưng chưa bố trí được nguồn lực tham gia giám sát, đánh giá phù hợp.	Xây dựng được lộ trình giám sát, đánh giá thực hiện kế hoạch, các chỉ tiêu đánh giá rõ ràng với các mốc thời gian phù hợp , bố trí được nguồn lực phù hợp tham gia giám sát, đánh giá kế hoạch.

Tổng điểm tối đa: 100 điểm

Dưới 50 điểm: Chưa đạt

Từ 50-66 điểm: Trung bình

Từ 67-83 điểm: Khá

Từ 84 – 100 điểm: Giỏi

PHỤ LỤC 3.3

Bố trí nguồn lực thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học theo kỹ thuật “quản lý dự án trên 1 trang giấy”¹

Các thành tố của bảng phân bổ nguồn lực được xây dựng như sau:

Đầu mục: “Bảng phân bổ nguồn lực thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học X”

Người thực hiện: Xác định những người cùng thực hiện các công việc như: hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn, GV chủ nhiệm, GV bộ môn ...

Xác định các thành tố chính của kế hoạch trên 1 trang giấy, đặc biệt là các nguồn lực cần huy động để thực hiện kế hoạch, bao gồm: mục tiêu, giải pháp và tổ chức thực hiện giải pháp, thời gian, tài chính, cơ sở vật chất.

Xác định mục tiêu: Đưa các mục tiêu phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL vào các ô thuộc “mục tiêu”.

Các công việc cần thực hiện: Đưa các giải pháp (các công việc cần thực hiện) vào các ô thuộc trường thông tin “Các công việc cần thực hiện”.

Xác định mối quan hệ giữa các giải pháp và mục tiêu đề ra: Trong bước này, tiến hành kiểm tra để đảm bảo các giải pháp (công việc cần thực hiện) khi hoàn thành sẽ đạt được mục tiêu đã đặt ra ở bước 4. Cách thực hiện: đối chiếu các công việc cần thực hiện với các mục tiêu tương ứng, nếu công việc 1 để đáp ứng mục tiêu 1, dùng 1 nút tròn ở ô giao giữa công việc 1 và mục tiêu 1 ... Trong bước này có thể sẽ phát hiện ra thiếu một số công việc để hoàn thành các mục tiêu (tạo ra ở bước 5) và đây là lúc bổ sung đầy đủ các công việc đó.

Thời gian thực hiện: Ở đây, ta chia tiến độ thời gian thành các khoảng rời nhau. Tiến độ thời gian có thể được chia thành từng tháng, hoặc từng 2 tuần một, hai tháng một, từng quý một... tùy theo mức độ chi tiết ta cần kiểm soát.

Tiến độ thực hiện tương ứng với các nhiệm vụ: Ở bước này đặt tiến độ cho các công việc cần làm. Cách thực hiện: với mỗi công việc, đánh dấu khoảng thời gian bắt đầu đến thời gian kết thúc của công việc đó bằng 1 dải màu kéo từ tháng bắt đầu đến tháng cần kết thúc. Ở đây có thể thấy các công việc có thời gian bắt đầu và kết thúc khác nhau, có thể đồng thời quan sát một cách trực quan về thời gian dành cho tất cả các công việc cần thực hiện để điều phối nhân lực, tài chính và cơ sở vật chất phù hợp (Kỹ thuật tương tự như kỹ thuật biểu đồ/đường Gantt).

Người thực hiện tương ứng với các nhiệm vụ: Gán các nhiệm vụ cho những người thực hiện kế hoạch. Mỗi công việc sẽ được giao cho một hoặc nhiều người thực hiện. Nhưng nhất định phải có một người chịu trách nhiệm chính, còn lại những người khác hỗ trợ. Sử dụng các cấp độ chịu trách nhiệm là A, B, C (A là trách nhiệm cao nhất, C là thấp nhất). Trong kế hoạch minh họa, A là người phụ trách chính, B là người phối hợp, C là người hỗ trợ.

Tài chính: Dự toán kinh phí cần có cho mỗi công việc cần thực hiện.

Cơ sở vật chất: Liệt kê cơ sở vật chất cần thiết cho mỗi hoạt động.

¹ Kỹ thuật “quản lý dự án trên 1 trang giấy” (“one page project”) của Jim Horan, Clack A. Cambell.

BẢNG PHÂN BỐ NGUỒN LỰC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TIỂU HỌC...																					
Mục tiêu				Công việc cần làm	Thời gian thực hiện												Người thực hiện				
O	O			1. Dự báo số lượng GV và tham mưu cho cơ quan quản lý nhà nước bổ sung số lượng GV đảm bảo thực hiện CT GDPT2018													A	B	C		
O				2. Thực hiện phân công chuyên môn cho giáo viên đáp ứng yêu cầu chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp THCS													C	A	B		
		O		3. Xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông 2018													C	A	B	C	C
O		O	O	4. Thực hiện tốt quy chế chuyên môn, nề nếp sinh hoạt chuyên môn, đa dạng hóa nội dung, hình thức tổ chức sinh hoạt chuyên đề chuyên môn đáp ứng yêu cầu thực													C	C	A	B	B
O		O		5.Xây dựng cộng đồng học tập trong nhà trường tạo môi trường phát triển đội ngũ đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông 2018													A	B	C	C	C
O		O		6. Kiểm tra đánh giá chất lượng đội ngũ đảm bảo khách quan, công bằng, làm cơ sở thực hiện hiệu quả công tác thi đua khen thưởng, tạo động lực làm việc cho đội ngũ													C	A	B	C	C
Đảm bảo đủ số lượng GV thực hiện CT GDPT2018 theo lộ trình	Đảm bảo đủ cơ cấu GV theo độ tuổi, giới tính, trình độ được đào tạo để có đội ngũ kế cận thực hiện và triển khai hiệu quả CTGDPT 2018	...% GV đạt yêu cầu về năng lực dạy học, giáo dục, năng lực chung theo CTGDPT 2018, ...% GV có thể hỗ trợ đồng nghiệp về năng lực dạy học, giáo dục, năng lực chung đáp ứng CTGDPT 2018	100% GV thực hiện quy chế chuyên môn, tham dự sinh hoạt chuyên đề nâng cao năng lực đáp ứng CTGDPT 2018	Giải pháp và các hoạt động để thực hiện giải pháp																	
				Mục tiêu phát triển đội ngũ	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	Hiệu trưởng	Phó hiệu trưởng	Khối trưởng	GV bộ môn	GV chủ nhiệm
				Thời gian (tháng)																	
				Tài chính																	
				Cơ sở vật chất	Dự toán tài chính cho từng hoạt động																
Liệt kê các yêu cầu về cơ sở vật chất cần có cho các hoạt động																					
Ghi chú: Các vai trò:A: Người phụ trách chính. B: người phối hợp. C: Người hỗ trợ																					

PHỤ LỤC 3.4

Đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học theo kỹ thuật “quản lý dự án trên 1 trang giấy”¹

Các bước thực hiện như sau:

- Ở ô “Kết quả”, ghi lại những kết quả chính đã đạt được của từng công việc, chú ý đối chiếu sang các mục tiêu cần đạt của các công việc đó.

- Hiệu trưởng có thể đánh giá kết quả thực hiện từng công việc từ đó đánh giá hiệu quả của việc hoàn thành các mục tiêu mục tiêu đề ra thông qua đối chiếu kết quả đạt được với mục tiêu đề ra. Mức độ đánh giá được ký hiệu bằng các màu sắc khác nhau được tô vào các nút tròn thể hiện mối quan hệ giữa công việc cần thực hiện và mục tiêu đề ra.

Đối với các công việc đã hoàn thành, sử dụng các nút tròn (theo từng màu sắc khác nhau) để đánh giá kết quả thực hiện công việc đó: 1) Màu xanh lá cây: Đã hoàn thành, kết quả tốt; 2) Màu vàng: Đã hoàn thành, kết quả bình thường; 3) Màu tím: đã hoàn thành nhưng kết quả kém; 4) Màu đỏ: Chưa hoàn thành. Cần khắc phục và hoàn thành ngay.

- Căn cứ trên kết quả đạt được, mức độ đánh giá về các công việc đã thực hiện, hiệu trưởng tiến hành đối chiếu sang cột “Những người thực hiện” để tiến hành đánh giá/xếp loại/khen thưởng/nhắc nhở ... các cá nhân tham gia thực hiện các công việc được giao. Mặt khác, cũng nên tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến việc chậm tiến độ hay không hoàn thành hoặc kết quả kém của các công việc để từ đó xác lập lại mục tiêu, bố trí lại các nguồn lực về con người, thời gian, cơ sở vật chất và tài chính phù hợp để đảm bảo thực hiện được mục tiêu đề ra.

Bước này được minh họa ở hình sau:

¹ Kỹ thuật “quản lý dự án trên 1 trang giấy” (“one page project”) của Jim Horan, Clack A. Cambell.

BẢNG PHÂN BỐ NGUỒN LỰC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỞNG TIỂU HỌC ...																					
Mục tiêu				Công việc cần làm	Thời gian thực hiện												Người thực hiện				Kết quả
●	●			1. Dự báo số lượng GV và tham mưu cho cơ quan quản lý nhà nước bổ sung số lượng GV đảm bảo thực hiện CT												A	B	C		Có văn bản tham mưu với cấp trên	
●				2. Thực hiện phân công chuyên môn cho giáo viên đáp ứng yêu cầu chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp												C	A	B		100% tiết học được phân công GV phù hợp 2 chương trình BD cho GV về tổ chức hoạt	
		●		3. Xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông 2018												C	A	B	C	động trải nghiệm và tổ chức hoạt động dạy học môn tiếng Việt ở tiểu học	
●		●	●	4. Thực hiện tốt quy chế chuyên môn, nề nếp sinh hoạt chuyên môn, đa dạng hóa nội dung, hình thức tổ chức sinh hoạt chuyên môn để chuyên môn đáp ứng yêu cầu thực												C	C	A	B	100% GV thực hiện tốt quy chế CM	
●		●		5. Xây dựng cộng đồng học tập trong nhà trường tạo môi trường phát triển đội ngũ đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông 2018												A	B	C	C	Chưa triển khai và thực hiện kế hoạch xây dựng cộng đồng học tập trong nhà trường	
●		●		6. Kiểm tra đánh giá chất lượng đội ngũ đảm bảo khách quan, công bằng, làm cơ sở thực hiện hiệu quả công tác thi đua khen thưởng, tạo động lực làm việc cho đội ngũ												C	A	B	C	Kiểm tra vào các tháng 8, 12,6, thực hiện đánh giá kết quả công việc và khen thưởng/nhắc nhở các cá nhân có trách nhiệm	
Đảm bảo đủ số lượng GV thực hiện CT GDDPT2018 theo lộ trình	Đảm bảo đủ cơ cấu GV theo độ tuổi, giới tính, trình độ được đào tạo để có đội ngũ kế cận thực hiện và triển khai hiệu quả CTGDDPT 2018	...% GV đạt yêu cầu về năng lực dạy học, giáo dục, năng lực chung theo CTGDDPT 2018, ...% GV có thể hỗ trợ đồng nghiệp về năng lực dạy học, giáo dục, năng lực chung đáp ứng CTGDDPT 2018	100% GV thực hiện quy chế chuyên môn, tham dự sinh hoạt chuyên môn để nâng cao năng lực đáp ứng CTGDDPT 2018	Giải pháp và các hoạt động để thực hiện giải pháp																	
				Mục tiêu phát triển đội ngũ	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	Hiệu trưởng	Phó hiệu trưởng	khối trưởng	GV bộ môn	GV chủ nhiệm
				Thời gian (tháng)																	
				Tài chính																	
Cơ sở vật chất																					
					Dự toán tài chính cho từng hoạt động																
					Liệt kê các yêu cầu về cơ sở vật chất cần có cho các hoạt động																

Ghi chú: Các vai trò: **A:** Người phụ trách chính, **B:** người phối hợp, **C:** Người hỗ trợ

Ghi chú: Các vai trò: A: Người phụ trách chính. B: người phối hợp. C: Người hỗ trợ

Căn cứ trên các thông tin về kết quả thực hiện kế hoạch (ở cột “kết quả”), sử dụng nút tròn giao giữa các ô “mục tiêu” và “công việc cần làm” để đánh giá chất lượng và tiến độ hoàn thành công việc như trên, có thể hiểu như sau: Công việc số 1 đã hoàn thành và thực hiện tốt được mục tiêu số 1 và 2; công việc số 2 đã hoàn thành nhưng chỉ thực hiện tốt mục tiêu số 1, thực hiện mục tiêu số 4 ở mức độ trung bình ..., công việc số 5 chưa hoàn thành. Với kết quả đánh giá như vậy, hiệu trưởng đối chiếu sang cột “người thực hiện” sẽ có thể đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân chịu trách nhiệm trực tiếp với công việc đó để thực hiện các biện pháp khen thưởng, tạo động lực để các cá nhân có thể hoàn thành công việc tốt hơn ở chu trình công việc sau.

NỘI DUNG 4

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC, PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP CHO GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN VÀ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG NHÀ TRƯỜNG; QUẢN LÝ, GIẢI QUYẾT MÂU THUẪN, XUNG ĐỘT TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC

Tóm tắt:

Nội dung này đề cập tới hai vấn đề cơ bản trong công tác chỉ đạo của hiệu trưởng trường tiểu học với đội ngũ GV, NV, CBQL trường tiểu học nhằm thực hiện hiệu quả CTGDPT 2018, gồm: tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL trong nhà trường; quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong trường tiểu học khi thực hiện CTGDPT 2018.

4.1. Khả năng thay đổi và những rào cản đối với sự thay đổi của giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong quá trình thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Như đã phân tích ở nội dung 1, CTGDPT 2018 có những điểm mới về mục tiêu, nội dung, kế hoạch giáo dục, phương pháp và đánh giá kết quả... Do đó, khi thực hiện CTGDPT 2018, GV, NV, CBQL có thể sẽ gặp khó khăn, rào cản ảnh hưởng đến động lực thực hiện công việc. Nhận diện được các rào cản, khó khăn thực sự của GV, NV, CBQL khi thực hiện những điểm mới trong CTGDPT 2018 là việc mà mỗi hiệu trưởng trường tiểu học cần làm để thực hiện tốt mục tiêu của chương trình.

Dựa vào lý thuyết về quản lý sự thay đổi và thực tiễn đang triển khai ở các trường tiểu học, có thể khái quát một số rào cản và gợi ý cho hiệu trưởng trường tiểu học để tạo lập sự thay đổi tích cực của GV, NV, CBQL trong quá trình thực hiện CTGDPT 2018.

*Bảng 4.1. Những rào cản đối với sự thay đổi của GV, NV, CBQL
và gợi ý cách vượt qua rào cản cho hiệu trưởng trường tiểu học*

Rào cản	Nội dung/biểu hiện của rào cản	Gợi ý cách vượt qua rào cản
<i>Tâm lý ngại thay đổi</i>	Chương trình mới đặt ra các yêu cầu mới như: Thay đổi về phương pháp, hình thức tổ chức dạy học, giáo dục; phương pháp, hình thức kiểm tra, đánh giá học sinh; năng lực phát triển chương trình, xây dựng kế hoạch dạy học; đảm nhiệm dạy học các môn học mới... Điều này có thể gây ra những khó khăn bước đầu cho GV, NV, CBQL vốn đã quen với cách nghĩ, cách làm trước đây. Mọi thay đổi đều liên quan đến thay đổi thói quen và nếp nghĩ đã được hình thành trước đó. Nhận thức về cái mới (CTGDPT 2018) luôn là quá trình. Nếu GV, NV, CBQL có suy nghĩ ngại thay đổi có thể tạo mâu thuẫn trong	- Chuẩn bị tâm lý, thái độ cho GV, NV, CBQL: Chấp nhận thực tế mới, tạo mong muốn thay đổi, lạc quan, tin tưởng vào sự thay đổi khi thực hiện CTGDPT 2018; - Khuyến khích tinh thần dám nghĩ, dám làm, tư duy đổi mới, sáng tạo, giao tiếp và hợp tác trong nhà trường để đón nhận và thực hiện tốt CTGDPT 2018.

	nhận thức và dẫn đến hai phản ứng phổ biến sau đây trong nhà trường: 1) Thờ ơ với CTGDPT 2018, 2) Không chấp nhận và chống đối thực hiện những điểm mới của CTGDPT 2018.	
<i>Thiếu kiến thức và kỹ năng để thực hiện hiệu quả công việc theo hướng mới</i>	Kiến thức và kỹ năng vững vàng là điều kiện giúp GV, NV, CBQL tự tin để thực hiện công việc. Tuy nhiên, bối cảnh mới đặt ra yêu cầu mới về kiến thức, kỹ năng mà GV, NV, CBQL chưa đáp ứng sẽ khiến họ lo lắng và thiếu tự tin để hành động.	- Chuẩn bị kiến thức và kỹ năng cho GV, NV, CBQL thông qua tập huấn, bồi dưỡng chuyên môn: Về kiến thức (nắm rõ nội dung, ý nghĩa đổi mới và phương pháp thực hiện CTGDPT 2018); Về kỹ năng (biết cách triển khai thực hiện các nhiệm vụ được phân công); - Tổ chức sinh hoạt chuyên môn và lựa chọn những cá nhân tiên phong để trao đổi, chia sẻ, hỗ trợ lẫn nhau, tạo sự tự tin và niềm tin trong nhà trường; - Chỉ đạo viên xây dựng kế hoạch bài giảng theo CTGDPT 2018 và giảng thử kế hoạch bài giảng theo CTGDPT 2018 với mục tiêu hình thành cảm xúc, năng lực cho giáo viên.
<i>Sợ thất bại, sợ bị đánh giá, phê bình</i>	CTGDPT 2018 đặt ra cho GV, NV, CBQL trao cho họ nhiều quyền tự chủ hơn đồng thời đặt thêm những trách nhiệm mới. Đây một mặt là ưu điểm nhưng cũng khiến GV, NV, CBQL lo lắng. Họ chưa có niềm tin chắc chắn rằng cách dạy mới đem lại kết quả như mong muốn, sợ không đáp ứng được kỳ vọng của cha mẹ học sinh, xã hội...	- Hiệu trưởng nhà trường cần tạo động lực cho GV, NV, CBQL từ đó giúp họ phát triển năng lực, sự tự tin. - Giải quyết tốt các mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường, xây dựng môi trường làm việc cởi mở, hợp tác, chia sẻ để GV, NV, CBQL phát huy được năng lực, sở trường.
<i>Thiếu sự chia sẻ, đồng thuận từ phía cha mẹ HS và cộng đồng</i>	Một mặt CTGDPT 2018 yêu cầu giảm tải về cung cấp nội dung, tăng cường vận dụng kiến thức vào thực tiễn, các hoạt động trải nghiệm nhằm phát triển phẩm chất, năng lực cho học sinh; mặt khác, mong đợi của cha mẹ học sinh và cộng đồng về kết quả học tập của con em mình cũng như áp lực	- Xây dựng môi trường phối hợp các lực lượng giáo dục trên tinh thần tự chủ, dân chủ, chủ động tìm hiểu ý nghĩa của sự thay đổi để thực hiện CTGDPT 2018 và tự giác phối hợp hành động. - Đánh giá, giám sát, hỗ trợ và khen thưởng những thay đổi và

	thành tích khiến người viên gặp nhiều khó khăn khi thực hiện. Công tác xã hội hóa giáo dục, đặc biệt khi triển khai CTGDPT 2018 cũng còn bất cập. Thực tế cho thấy, các nguồn lực như: cơ sở vật chất, trang thiết bị giáo dục; đội ngũ viên một số nơi còn thiếu để triển khai một số môn học mới...	sáng kiến của GV, NV, CBQL trong quá trình thực hiện đổi mới bao gồm cả những biện pháp phối hợp với cha mẹ HS và cộng đồng xã hội.
<i>Thiếu các nguồn lực cần thiết phục vụ cho đổi mới</i>	Các nguồn lực như: diện tích trường, phòng học, trang thiết bị... chưa đủ để thực hiện dạy 2 buổi/ngày; đội ngũ giáo viên và cơ sở vật chất chưa đủ để triển khai một số môn học bắt buộc: Ngoại ngữ, Tin học và Công nghệ...	- Lập kế hoạch sử dụng và phát huy tối đa cơ sở vật chất hiện có - Hoạch định nguồn nhân sự, tham mưu để tuyển dụng, bổ sung số nhân sự thiếu hụt - Tiếp tục bồi dưỡng, nâng cao chất lượng đội ngũ hiện có dựa trên đánh giá chất lượng thường xuyên ...

Trên cơ sở nhận diện những rào cản phổ biến đối với GV, NV, CBQL, hiệu trưởng trường tiểu học cần xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch với mục tiêu ưu tiên, tạo điều kiện hỗ trợ sự thay đổi cho đội ngũ, đáp ứng yêu cầu của CTGDPT 2018. Do đó, hiệu trưởng trường tiểu học cần trả lời được các câu hỏi gợi ý sau đây:

- Mục đích cao nhất khi thực hiện sự thay đổi trong quá trình thực hiện CTGDPT 2018 là gì?

- Thực trạng của nhà trường và khả năng tiến hành thay đổi thành công khi thực hiện CTGDPT 2018 như thế nào?

- Khoảng cách giữa trạng thái trước khi có sự thay đổi và đích đạt được của sự thay đổi khi thực hiện CTGDPT 2018?

- Mức độ sẵn sàng và rào cản của nhà trường khi thực hiện thay đổi?

- Điều người quản lý mong muốn và khả năng hiện thực hoá sự thay đổi khi thực hiện CTGDPT 2018 là gì?

- Tính phù hợp và khả năng tận dụng bối cảnh, sự ủng hộ và điều kiện hỗ trợ sự thay đổi khi thực hiện CTGDPT 2018?

Câu hỏi: Để vận động GV, NV, CBQL và tạo sự đồng thuận của họ nhằm thực hiện các thay đổi sắp tới, hiệu trưởng trường tiểu học cần làm gì?

Gợi mở:

(1) Tìm kiếm sự ủng hộ từ những thành viên tích cực;

(2) Khích lệ đối thoại cởi mở thông qua một số hoạt động:

- Nêu vấn đề một cách chính thức và rõ ràng, nhất quán tại cuộc họp ban lãnh đạo, cuộc họp cán bộ chủ chốt và ra nghị quyết để tạo cam kết và động lực.

- Chỉ ra một cách chắc chắn về sự cần thiết và lợi ích của việc thay đổi đối với trường và với cá nhân (đặc biệt là với những người có phản ứng thiếu đồng thuận)

- Tranh thủ sự ủng hộ của cấp trên và những người liên đới, tham khảo kinh nghiệm của

những trường đã thành công hoặc chuyên gia để tăng thêm tính thuyết phục, niềm tin cho những người đang lo lắng về kết quả của sự thay đổi.

- Với những người sẵn sàng với thay đổi thì niềm tin là quan trọng, hiệu trưởng trường tiểu học cần làm cho họ tin rằng: họ được hỗ trợ về tinh thần và chuyên môn của đồng nghiệp, cấp trên; Họ được người quản lý bảo vệ và bản thân sẽ không phải đương đầu với những phản đối của đồng nghiệp, cộng đồng; Họ thực hiện thay đổi khi có đủ nguồn lực cần thiết tối thiểu.

4.2. Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

4.2.1. Vai trò của việc tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học trong bối cảnh thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL trường tiểu học trong thực hiện CTGDPT 2018 là nhiệm vụ quan trọng khi thực hiện quản trị nhân sự của người hiệu trưởng trường tiểu học với các lý do sau:

Thứ nhất, xuất phát từ vai trò của động lực làm việc với phát triển năng lực nghề nghiệp của GV, NV, CBQL. Động lực làm việc xuất phát từ sự khao khát và tự nguyện nên khiến GV, NV, CBQL làm việc hăng say, giúp cho họ vượt qua sức ì và phát huy được tiềm năng của cá nhân.

Thứ hai, để hoàn thành nhiệm vụ của mình trong thực hiện CTGDPT 2018, trường tiểu học cần tạo động lực cho đội ngũ GV, NV, CBQL nâng cao năng lực và phẩm chất. Có như vậy, họ mới có thể nỗ lực hết mình, sáng tạo ở mức cao nhất để đáp ứng yêu cầu của hoạt động dạy học trong điều kiện có nhiều thay đổi.

Thứ ba, một số tác động bên ngoài có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp của GV, NV, CBQL như: áp lực công việc, sự phát triển nhanh của công nghệ thông tin, sự thay đổi của người học, thái độ của xã hội với GV...

Trước bối cảnh và yêu cầu đặt ra, việc tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL có ảnh hưởng mạnh mẽ tới việc khích lệ tính tích cực, sự tự giác và nỗ lực của họ trong việc phát triển năng lực nghề nghiệp nhằm hướng tới phát triển bản thân nói riêng và hoàn thành mục tiêu của nhà trường nói chung.

4.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực và tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trường tiểu học trong bối cảnh thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của CBQL, của tổ chức nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của GV, NV, CBQL trong thực thi công việc, phát triển năng lực để đạt được các mục tiêu của tổ chức hướng tới thực hiện thành công CTGDPT 2018.

Khi nghiên cứu về động lực làm việc, hiệu trưởng trường tiểu học lưu ý để tìm ra những yếu tố nào thực sự thúc đẩy GV, NV, CBQL làm việc và trả lời được câu hỏi: yếu tố nào khiến GV, NV, CBQL không có động lực?

4.2.2.1. Các yếu tố thuộc về bản thân GV, NV, CBQL

- *Yếu tố nhu cầu:* Nhu cầu biểu hiện cảm giác thiếu hụt điều gì đó mà con người cảm nhận được, cần cho sự tồn tại và phát triển của chính họ. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Bản chất của động lực làm việc xuất phát từ nhu cầu

và việc đáp ứng nhu cầu. Song, nhu cầu chỉ chuyển hóa thành động lực làm việc khi gặp được các điều kiện, môi trường giúp đáp ứng nhu cầu. Vai trò của CBQL chính là ở việc nhận diện nhu cầu, tạo môi trường, điều kiện để giúp GV, NV, CBQL hoạt động hiệu quả nhằm đáp ứng các nhu cầu.

Các loại nhu cầu của con người vô cùng đa dạng, có thể sắp xếp theo thang bậc nhu cầu của Abraham Maslow¹ gồm: Nhu cầu sinh học, nhu cầu an toàn, nhu cầu tình cảm, nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định; hoặc theo Clayton Alderfer² gồm 3 nhu cầu: Nhu cầu tồn tại, nhu cầu liên kết và nhu cầu phát triển.

Mô hình về quá trình tạo động lực thông qua tác động vào các nhu cầu được mô tả như sau:



Hình 4.1. Quá trình tạo động lực thông qua tác động vào nhu cầu

Dựa theo mô hình trên và phân tích các nhu cầu cơ bản: Nhu cầu sinh học, nhu cầu an toàn, nhu cầu liên kết/giao tiếp, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định- có thể gợi ý cho hiệu trưởng trường tiểu học tạo các điều kiện để GV, NV, CBQL đáp ứng các nhu cầu cơ bản được khái quát hoá trong bảng sau:

Bảng 4.2. Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua tác động vào nhu cầu

Loại nhu cầu	Khả năng tác động của nhà quản lí	Tác động đến tâm lí GV, NV, CBQL
Nhu cầu sinh học	- Đảm bảo các điều kiện làm việc: Đủ ánh sáng trong phòng học; trang thiết bị dạy học đầy đủ, cảnh quan nhà trường sạch đẹp; tránh tiếng ồn từ môi trường xung quanh...	Tạo sự yên tâm, thoải mái trong công việc

¹ Hệ thống nhu cầu của Maslow là một lý thuyết về tâm lý học được đề xuất bởi Abraham Maslow trong bài viết "A Theory of Human Motivation" năm 1943 trong đánh giá Tâm lý học.

² Thuyết ERG do học giả Clayton Alderfer đưa ra, là một sự bổ sung, sửa đổi thành công cho lý thuyết về Tháp nhu cầu của Abraham Maslow.

Loại nhu cầu	Khả năng tác động của nhà quản lí	Tác động đến tâm lí GV, NV, CBQL
	- Tổ chức thời gian làm việc, nghỉ ngơi hợp lí cho GV, NV, CBQL - Đảm bảo trả lương, thưởng và phúc lợi (nếu có) đúng, đủ, minh bạch...	
<i>Nhu cầu an toàn</i>	- Bố trí cảnh quan, sắp xếp cơ sở vật chất trang thiết bị nhà trường đảm bảo an toàn. - Đưa ra các biện pháp xử lí kỉ luật khéo léo. - Xây dựng nội quy nhà trường phù hợp. - Khen, thưởng xứng đáng khi GV, NV, CBQL hoàn thành tốt công việc....	- Cảm giác về sự an toàn. - Tạo sự yên tâm, thoải mái trong công việc.
<i>Nhu cầu liên kết/ giao tiếp</i>	- Xây dựng quan hệ thân thiện, hợp tác giữa GV, NV, CBQL với nhau. - Xây dựng quan hệ cởi mở, hợp tác giữa hiệu trưởng trường tiểu học với GV, NV, CBQL - Tạo dựng bầu không khí tâm lí thân tình, hợp tác trong nhà trường. - Tổ chức các sự kiện gắn kết các thành viên: du lịch, các hoạt động văn hoá, thể thao cho GV, NV, CBQL. - Phát huy truyền thống “Tôn sư trọng đạo” trong nhà trường...	- Sự gắn kết, giúp đỡ lẫn nhau trong công công việc. - Cảm giác được yêu thương, quý mến. - Gắn bó với trường, lớp.
<i>Nhu cầu được tôn trọng</i>	- Trao quyền tự chủ cho GV, NV, CBQL trong thực hiện công việc; phát huy dân chủ trong nhà trường. - GV, NV, CBQL được tham gia có hiệu quả vào các công việc của trường. - Tin tưởng khi giao việc cho GV, NV, CBQL. - Phân công công việc đúng sở trường, năng lực của từng GV, NV, CBQL. - Giúp GV, NV, CBQL hiểu rõ nhiệm vụ được giao và khả năng đáp ứng công việc. - Khen thưởng kịp thời thành quả công việc của GV, NV, CBQL. - Công bằng trong đánh giá nỗ lực bỏ ra và tiến bộ trong công việc của GV, NV, CBQL....	- Nhận thấy ý nghĩa của công việc và trách nhiệm của bản thân. - Tăng cường sự tự tin về bản thân và sự cam kết trong công việc. - Phát huy năng lực, sở trường cá nhân.
<i>Nhu cầu tự khẳng định</i>	- Giúp GV, NV, CBQL nhận thấy sự đóng góp của mình vào mục tiêu chung của nhà trường. - Sáng kiến kinh nghiệm của GV, NV, CBQL được đưa vào áp dụng hiệu quả trong nhà trường. - Thực hiện nhiều cách sáng tạo để đề cao, tôn vinh những đóng góp của GV, NV, CBQL. - Tạo cơ hội cho GV, NV, CBQL được bồi dưỡng nâng cao	- Tăng khả năng sáng tạo trong công việc. - Tự chủ, tự kiểm soát công việc. - Tăng cường tự

Loại nhu cầu	Khả năng tác động của nhà quản lí	Tác động đến tâm lí GV, NV, CBQL
	kiến thức, năng lực cần thiết cho công việc. - Khích lệ GV, NV, CBQL thử nghiệm ý tưởng mới và sử dụng các sáng tạo trong công việc. - Tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho mọi GV, NV, CBQL. - Tổ chức hiệu quả các hoạt động tôn vinh nghề GV, NV, CBQL...	tôn về bản thân, tự hào về nghề nghiệp.

Bảng trên được xây dựng dựa theo lý thuyết nhu cầu của Maslow. Cũng theo Maslow chỉ khi nào những nhu cầu bậc thấp được đáp ứng một cách tương đối thì những nhu cầu bậc cao mới nảy sinh. Điều này, gợi ý cho hiệu trưởng nhà trường trong việc chú ý đảm bảo các điều kiện làm việc tối thiểu cho GV, NV, CBQL.

Những tác động theo gợi ý ở bảng trên nhằm vào các nhu cầu của GV, NV, CBQL nhưng mặt khác, nó lại tác động một cách sâu sắc đến các khía cạnh tâm lí khác của họ: tình cảm, hứng thú, thái độ... Từ đó khích lệ GV, NV, CBQL hành động hướng tới thực hiện hiệu quả hoạt động chung, nâng cao năng lực nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.

- *Mục tiêu cá nhân*: Cá nhân GV, NV, CBQL có mục tiêu phát triển bản thân theo định hướng của nhà trường và định hướng đổi mới giáo dục hay không?

- *Tính cách cá nhân*: Cá nhân GV, NV, CBQL có thái độ, hành vi ra sao khi tiếp nhận các tình huống của đổi mới, họ có sẵn sàng trải nghiệm, chịu trách nhiệm và nỗ lực hay không?

- *Năng lực cá nhân*: Nếu cá nhân GV, NV, CBQL có khả năng và thực hiện hiệu quả công việc sẽ gia tăng niềm tin, động lực để tiếp tục nỗ lực hoặc ngược lại.

- *Nhận thức của cá nhân*: GV, NV, CBQL đã nhận thức được đầy đủ các mục tiêu, yêu cầu và nhiệm vụ đổi mới và sẵn sàng tham gia, cam kết thay đổi không.

Tình huống: Tình huống: Cuối năm học 2019- 2020, cô H hiệu trưởng một trường tiểu học đánh giá lại thực trạng đội ngũ để chuẩn bị phân công công việc và có định hướng phát triển chuyên môn cho giáo viên chuẩn bị năm học mới và sẵn sàng cho những thay đổi khi thực hiện CTGDPT 2018. Cô H nhận thấy hầu hết GV trong trường ở các nhóm sau:

- Nhóm giáo viên công tác khoảng 5-7 năm, hầu hết là các giáo viên sáng tạo, nhanh nhẹn, thích đổi mới và gần gũi với học sinh. Tuy nhiên, các cô lại đang vướng bận nhiều chuyện gia đình, con nhỏ nên thời gian dành cho chuyên môn và sự tận tâm với các nhiệm vụ đổi mới còn ít.

- Nhóm giáo viên công tác khoảng trên dưới 10 năm là đội ngũ mạnh nhất trường hiện nay về cả chuyên môn và thời gian cống hiến. Tuy vậy, trong số này trình độ chuyên môn và sự nhiệt tình của mỗi người lại khác nhau.

- Nhóm giáo viên có nhiều kinh nghiệm trong công tác giáo dục học sinh và giao tiếp, xây dựng mối quan hệ hài hòa với cha mẹ các em. Tuy nhiên, trong nhóm này có nhiều giáo viên ngại thay đổi trong sử dụng các phương pháp dạy học tích cực và gặp nhiều khó khăn khi ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy học.

Trước phân tích đó, cô H băn khoăn trong năm học tới, cô sẽ làm gì để phát huy hết thế mạnh của mỗi nhóm giáo viên? Thúc đẩy tinh thần học hỏi, chia sẻ và hợp tác vì một năm học đổi mới thành công?

Thầy/Cô suy nghĩ và gợi ý cho cô H cách làm hiệu quả.

4.2.2.2. Các yếu tố liên quan đến công việc trong trường tiểu học tác động đến động lực làm việc

- *Tính hấp dẫn của công việc và các kỹ năng mới họ học được:* Nếu GV, NV, CBQL cảm nhận thấy được tính hấp dẫn của việc họ đang làm và những kỹ năng, năng lực mới họ sẽ hứng thú và tích cực hơn.

- *Tầm quan trọng của công việc:* Là mức độ ảnh hưởng của công việc mà mỗi GV, NV, CBQL đang thực hiện đối với những đồng nghiệp khác, đối với nhà trường và với công cuộc đổi mới giáo dục nói chung. Khi nhận thức được tầm quan trọng của công việc mình đang làm, GV, NV, CBQL sẽ có nỗ lực nhiều hơn để thực hiện công việc.

- *Mục tiêu của công việc:* Mục tiêu của công việc sẽ có ý nghĩa khuyến khích tích cực của GV, NV, CBQL khi mục tiêu rõ ràng (GV, NV, CBQL biết mình sẽ đi tới đâu, mức mình cần đạt là gì) và mang tính thử thách (tức là có độ khó mà ở đó GV, NV, CBQL có thể đạt được nếu họ nỗ lực).

- *Mức độ tự chủ trong thực hiện công việc:* Khi được tự chủ, GV, NV, CBQL có xu hướng đón nhận những trách nhiệm lớn hơn và khi đó kết quả công việc sẽ tỉ lệ thuận với nỗ lực của họ.

4.2.2.3. Các yếu tố thuộc về nhà trường tác động đến động lực làm việc.

- *Văn hoá nhà trường:* Văn hoá nhà trường tốt sẽ tạo sự gắn bó của GV, NV, CBQL với trường, có cảm hứng và động lực trong làm việc và đổi mới. Ngược lại, văn hoá nhà trường kém sẽ tạo ra một nhà trường với kỷ luật lỏng lẻo, giá trị nghèo nàn... sẽ làm cho GV thiếu niềm tự hào, niềm tin vào nhà trường từ đó cản trở sự học hỏi, phát triển.

- *Giá trị cốt lõi của nhà trường:* Giá trị cốt lõi của trường tiểu học là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của nhà trường, tồn tại không phụ thuộc vào thời gian, có giá trị và tầm quan trọng với bên trong nhà trường. Hiệu trưởng trường tiểu học phải tìm ra những câu trả lời cho những câu hỏi: các giá trị được đề cao trong trường tiểu học là gì? điều gì là quan trọng đối với nhà trường tiểu học? những hành vi nào trong nhà trường tiểu học là cần thiết cho sự thành công đối với nhà trường...

- *Phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng trường tiểu học:* Với phong cách lãnh đạo linh hoạt, sáng suốt phù hợp tình huống, hiệu trưởng nhà trường có khả năng khai thác năng lực, tiềm năng của GV, NV, CBQL lôi cuốn họ vào việc đạt mục tiêu của nhà trường.

- *Hệ thống thông tin nội bộ:* Hệ thống thông tin đầy đủ, cập nhật, minh bạch trong nhà trường tạo cho GV, NV, CBQL niềm tin rằng từng cá nhân được trao những nhiệm vụ, quyền hạn và lợi ích xứng đáng, được đánh giá và đối xử công bằng...

- *Chính sách nhân sự:* Đưa ra các chỉ dẫn cho người quản lý cần làm gì để phù hợp với mục tiêu của tổ chức và sự mong đợi của GV, NV, CBQL, từ đó đáp ứng lại các nhu cầu, mục tiêu cá nhân. Đảm bảo phân công công việc và đánh giá công bằng.

- *Môi trường làm việc:* Nếu môi trường làm việc trong nhà trường thuận lợi, phù hợp, họ sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần, giảm stress, có khả năng phục hồi cao... động lực làm việc của họ sẽ tăng lên và ngược lại.

Do đó, xây dựng văn hóa nhà trường và môi trường làm việc an toàn, hiệu quả để tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL là việc làm cần thiết. Hiệu trưởng các trường tiểu học cần căn cứ vào thông tư số 06/2019/TT-BGDĐT ngày 12/4/2019 của Bộ GDĐT quy định về quy tắc ứng xử trong các cơ sở giáo dục mầm non, cơ sở GDPT và cơ sở giáo dục thường xuyên để ban hành và hoàn thiện bộ quy tắc ứng xử trong nhà trường. Điều này một mặt giúp các nhà trường định hình rõ ràng văn hóa làm việc trong hành vi mỗi cá nhân, mặt khác tạo hành lang pháp lý để các nhà trường cải thiện môi trường làm việc nhằm tạo động lực cho GV, NV, CBQL.

4.2.3. Nhận diện mức độ động lực và các yếu tố làm giảm sút động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên trong trường tiểu học

** Nhận diện mức độ động lực làm việc:*

Để nhận diện mức độ động lực làm việc của GV, NV, CBQL trong nhà trường hiệu trưởng trường tiểu học có thể dựa theo những dấu hiệu sau:

- Sự kiên trì trong thực hiện mục tiêu;
- Sẵn sàng thích ứng với những thay đổi;
- Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc;
- Sự nỗ lực trong thực hiện công việc;
- Sự yêu thích và gắn bó trong công việc;
- Tỷ lệ vắng mặt, đi muộn;
- Mức độ sáng tạo trong công việc;
- Tỷ lệ bỏ việc, chuyển việc....

Một số phương pháp nhận diện mức độ động lực làm việc: phương pháp quan sát; phương pháp điều tra bảng hỏi; phương pháp phỏng vấn/đàm thoại trực tiếp,...

** Nhận diện các yếu tố làm giảm sút động lực làm việc*

Qua phương pháp khảo sát trên GV, NV, CBQL ở cấp tiểu học, có thể khái quát những yếu tố khiến họ chán nản, giảm sút động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp gồm các yếu tố:

- Chia bè phái, không đoàn kết, ganh đua thiếu lành mạnh trong nhà trường
- Lãnh đạo phân công nhiệm vụ không khoa học và đối xử thiếu công bằng
- Các ý kiến đóng góp không được ghi nhận và giải quyết triệt để
- Phê bình không tế nhị (không đúng lúc, đúng chỗ)
- Trình độ, năng lực quản lý kém của người quản lý, lãnh đạo
- Người quản lý, lãnh đạo quan liêu độc đoán
- Thiếu dân chủ
- Không ghi nhận kết quả công việc

Ngoài ra, nhiều yếu tố trong môi trường làm việc sẽ làm giảm động lực phát triển năng lực nghề nghiệp của GV, NV, CBQL, đó là: Sự mất phương hướng hoặc thiếu kiểm soát mọi mặt trong công việc, bị tước mất trách nhiệm đã được giao trước đó mà không có lí do chính đáng, những bất đồng với cấp trên hay đồng nghiệp, sự an toàn trong công việc, nghề nghiệp bị đe dọa; đặt ra những quy định cho hầu hết mọi người nhằm kiểm soát hành vi của một vài người; chỉ tập trung vào những hạn chế và khuyết điểm của cấp dưới mà bỏ qua những sự cố gắng nỗ lực của họ; xem thường các ý kiến đóng góp của cấp dưới; không cho GV, NV, CBQL có cơ hội tham gia nhiều vào hoạt động quản lý; không định hướng, hướng dẫn cấp

dưới trong thực thi công việc làm cho họ có cảm giác bị bỏ rơi, không được quan tâm; giao cho cấp dưới công việc vượt quá khả năng của họ và phạt nếu họ không đạt được mục tiêu; chia sẻ những thông tin cá nhân một cách tùy tiện và không chính xác vì điều này sẽ làm giảm lòng tin của GV, NV, CBQL vào hiệu trưởng trường tiểu học; gây không khí làm việc căng thẳng trong nhà trường; đặt ra những yêu cầu không rõ ràng; thông tin trong nhà trường không rõ ràng, minh bạch, che giấu những thông tin quan trọng liên quan đến công việc của cấp dưới; chỉ trích chứ không góp ý xây dựng...

4.2.4. Các phương pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

4.2.4.1. Phương pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua kinh tế

Tiền lương có vai trò quan trọng trong việc duy trì, khích lệ cố gắng làm việc của GV, NV, CBQL để thỏa mãn nhu cầu bản thân và cải thiện chất lượng giảng dạy của họ. Sự hài lòng về tiền lương của người GV có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó của họ đối với nhà trường. Tuy nhiên, bản thân tiền lương chưa phải là động lực, nhưng nó là yếu tố giúp duy trì động lực. Vì thế để giúp GV, NV, CBQL yên tâm về khoản thu nhập của mình, nhà trường cần đảm bảo những nguyên tắc đúng, đầy đủ và kịp thời trong chi trả lương. Thực tế, trong quá trình phân công công việc, có thể xảy ra hiện tượng thừa hoặc thiếu giờ (cục bộ), nếu hiệu trưởng trường tiểu học không chú ý và trả lương thừa giờ cho GV kịp thời hoặc phân công lại công việc có thể xảy ra hiện tượng chán nản, làm việc thiếu hiệu quả, thiếu động lực khi phải đảm nhận quá nhiều việc.

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả cho sự thực hiện hiệu quả công việc của GV, NV, CBQL. Nếu như tiền lương có ý nghĩa duy trì động lực làm việc thì tiền thưởng có tác dụng rất tích cực trong tạo động lực đối với GV, NV, CBQL trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Mục tiêu của thưởng là giảm bớt tính bình quân trong trả lương do đó khuyến khích và tạo động lực cho GV, NV, CBQL.

Trong khen thưởng, cần đảm bảo các nguyên tắc khách quan công bằng, dựa trên thành tích và khen thưởng kịp thời, trao thưởng công khai.

Chế độ phúc lợi: Các chương trình phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho GV, NV, CBQL thúc đẩy họ nâng cao chất lượng công việc.

4.2.4.2. Phương pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua công việc

Phân công công việc phù hợp là điều kiện quan trọng để GV, NV, CBQL có thể thực hiện hiệu quả công việc đó. Do đó, để tạo được sự đồng thuận và huy động được sự tích cực của GV, NV, CBQL khi thực hiện các nhiệm vụ công việc đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục người hiệu trưởng trường tiểu học cần:

- Nhận diện được năng lực, sở trường, tính cách của mỗi GV, NV, CBQL và tạo cơ hội cho họ được làm những công việc phù hợp với tố chất của mình.

- Phân công công việc phù hợp với năng lực GV, NV, CBQL và khả năng phát triển của họ trong tương lai.

- Tạo điều kiện cho người GV, NV, CBQL phát huy khả năng, tiềm năng và sự sáng tạo của họ. Ví dụ: Phân công phối hợp những GV, NV, CBQL nhiều kinh nghiệm với các GV,

NV, CBQL trẻ để khai thác được thế mạnh của mỗi bên.

- Phân công công việc gắn liền với kết quả thiết kế và phân tích công việc.

Xác định rõ mục tiêu cho GV, NV, CBQL tạo hướng đích và chỉ dẫn GV, NV, CBQL biết rõ mục tiêu của việc mình đang làm. Đây là việc rất quan trọng bởi vì chỉ khi từng GV, NV, CBQL hiểu được mục tiêu cần thực hiện thì họ mới có động lực và đích phấn đấu. Việc xác định mục tiêu cho cá nhân cần căn cứ vào mục tiêu của nhà trường và có phải sự trao đổi, tham khảo ý kiến của họ.

Trao quyền tự chủ và huy động sự tham gia của GV, NV, CBQL

Tiếp theo việc hiểu rõ mục tiêu của đổi mới trong nhà trường và thực hiện CTGDPT 2018, hiệu trưởng trường tiểu học khi trao quyền tự chủ cho GV, NV, CBQL sẽ khuyến khích họ nỗ lực làm việc gắn liền với tăng trách nhiệm trong công việc của họ.

Phương pháp này yêu cầu hiệu trưởng trường tiểu học phải sử dụng tốt nhất năng lực của GV, NV, CBQL trong việc hoàn thành mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó, trao quyền tức là làm cho GV, NV, CBQL được tự do sáng tạo và làm công việc theo cách thức, lối tư duy riêng của họ, điều này đặc biệt cần thiết đối với công việc giảng dạy trong nhà trường và đối với việc thực hiện các tinh thần trong đổi mới giáo dục, hướng đến phát triển năng lực của người dạy và người học. Như vậy, GV, NV, CBQL được phát huy năng lực của bản thân, dần dần thoả mãn nhu cầu về quyền lực, nhu cầu được tôn trọng và được tự khẳng định bản thân.

Giao công việc có tính chất thách thức

Đây là phương pháp phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục, khi có nhiều thay đổi với GV, NV, CBQL nhưng để hiệu quả đòi hỏi phối hợp với các PP khác. Nhiệm vụ có tính thách thức là những nhiệm vụ mới đối với GV, NV, CBQL, hoặc những nhiệm vụ có yêu cầu cao hơn so với công việc hiện tại nên GV, NV, CBQL chưa có đủ kiến thức, kĩ năng cần thiết để làm công việc đó. Khi người GV được phân công làm những công việc này, họ phải tự tìm tòi suy nghĩ để hoàn thành công việc được giao, khi đó buộc họ phải có những suy nghĩ sáng tạo. Để giao nhiệm vụ có tính thách thức cho GV, NV, CBQL, hiệu trưởng trường tiểu học cần chú ý:

- Dựa vào các kiến thức, kĩ năng hiện có của GV, NV, CBQL, cân nhắc xem họ có khả năng làm việc đó hay không.

- Huấn luyện, đào tạo, giúp đỡ làm họ tự tin hơn ở khả năng của bản thân và yên tâm khi thực thi công việc.

- Phản hồi kịp thời, tích cực về những thành công cũng như hạn chế trong thực hiện công việc của GV, NV, CBQL để họ điều chỉnh.

- Khi họ hoàn thành công việc mang tính thách thức, hiệu trưởng trường tiểu học ghi nhận, nêu gương và truyền cảm hứng cho những cá nhân khác đang còn chưa mạnh dạn thử sức.

4.2.4.3. Phương pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cải thiện môi trường làm việc

- *Cải thiện điều kiện làm việc:* Biện pháp này giúp GV, NV, CBQL bảo vệ sức khỏe thể chất và tinh thần, tạo niềm vui và động lực trong công việc, được thực hiện thông qua các hoạt động: Cải thiện cảnh quan nhà trường, đảm bảo xanh, sạch, đẹp và an toàn, tạo tâm lý dễ chịu, thoải mái khi làm việc; Đầu tư, cung cấp trang thiết bị cần thiết cho quá trình

thực hiện giảng dạy để giảm bớt những tiêu hao về thể lực, trí lực của GV, NV, CBQL; Đảm bảo vệ sinh lao động, an toàn lao động thông qua việc cải thiện cơ sở vật chất, trồng nhiều cây xanh, đảm bảo đủ tiêu chuẩn ánh sáng trong phòng học,...

- *Tạo điều kiện cho GV, NV, CBQL phát triển và thăng tiến nghề nghiệp:* Huấn luyện, bồi dưỡng, đào tạo GV, NV, CBQL (tại chỗ, cử đi học...) để họ có đủ kỹ năng, năng lực phục vụ cho yêu cầu mới của công việc. Khuyến khích và tạo thuận lợi cho GV tham gia các khoá đào tạo, kể cả các khoá đào tạo bên ngoài công việc. Giao cho họ những nhiệm vụ mang tính thách thức và khích lệ, động viên giúp đỡ họ hoàn thành công việc này. Quy hoạch vào nguồn và hướng dẫn, hỗ trợ sự phát triển của GV, NV, CBQL...

- *Đánh giá công bằng, khách quan:* Đây là yếu tố quan trọng hàng đầu để duy trì động lực làm việc của GV, NV, CBQL và cũng là yếu tố hàng đầu triệt tiêu động lực làm việc nếu như thực hiện không tốt. Muốn tạo sự công bằng khách quan trong đánh giá, cần: Xây dựng được các tiêu chí đánh giá rõ ràng và có thể định lượng được. Hệ thống các tiêu chí đánh giá phải được phổ biến rộng rãi cho mọi GV, NV, CBQL trong nhà trường biết và phải nhận được sự chấp nhận của họ. Quy trình đánh giá phải rõ ràng, công khai, minh bạch và GV, NV, CBQL cần được tham gia vào quy trình đánh giá đó. Loại bỏ các lỗi trong đánh giá như: định kiến, chủ quan, cào bằng trong đánh giá...

Để việc sử dụng kết quả đánh giá một cách hiệu quả trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực nhằm thực hiện mục tiêu tạo động lực, cần lưu ý: Sử dụng kết quả đánh giá để xác định hệ số tham gia lao động, làm căn cứ để xác định mức tiền lương, tiền thưởng cho GV, NV, CBQL; sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở nâng bậc lương và nâng lương trước thời hạn cho GV, NV, CBQL; sử dụng kết quả đánh giá để đề bạt, bổ nhiệm cán bộ; sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở cử GV, NV, CBQL tham gia các khoá đào tạo.

- *Khuyến khích sáng tạo:* Mọi GV, NV, CBQL sẽ cảm thấy có động lực hơn nếu họ làm việc trong một môi trường nơi họ được thử thách và có cơ hội để đổi mới. Đặc biệt, đứng trước yêu cầu đổi mới GD, nhà trường cần khuyến khích các GV, NV, CBQL có nhiều ý tưởng hơn cho cách làm việc, môi trường làm việc để chính bản thân họ hài lòng với những suy nghĩ của mình, khiến tinh thần làm việc phấn chấn và hứng khởi hơn. Đồng thời, cũng tạo cơ hội và hỗ trợ mọi điều kiện để họ có thể vận dụng những sáng kiến vào thực tiễn công việc.

- *Xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện:* Bầu không khí tâm lý thuận lợi là môi trường làm việc với biểu hiện của những mối quan hệ tốt đẹp giữa người với người trong tập thể. Đó là mối quan hệ hiểu biết lẫn nhau, thông cảm, trao đổi tâm tư nguyện vọng, sẵn sàng tương trợ giúp đỡ lẫn nhau.

Để xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi, người hiệu trưởng trường tiểu học phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ thông qua: quan sát, các cuộc điều tra hoặc những cuộc đàm thoại trực tiếp với họ.

Người hiệu trưởng trường tiểu học lắng nghe những vấn đề riêng của GV, tạo điều kiện sắp xếp công việc hợp lý giúp cân bằng cuộc sống và công việc, tạo điều kiện cho GV nghỉ ngơi theo đúng quy định của pháp luật.

Câu hỏi: Đánh giá về đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường để thực hiện CTGDPT cấp tiểu học diễn ra vào năm 2021- 2022, nhận thấy hầu hết GV, NV, CBQL có năng lực tốt tuy vậy họ vẫn rất lo lắng trước những thay đổi sắp diễn ra, hiệu trưởng trường tiểu học cần làm gì để giúp họ tự tin và sẵn sàng chuyển hóa để có những thay đổi tích cực?

*Bảng 4.3. Hướng dẫn hiệu trưởng trường tiểu học tự đánh giá
mức độ tạo động lực làm việc*

(Thang điểm 10)

Tiêu chí đánh giá	Điểm đánh giá
GV, NV, CBQL trong trường nắm rõ mục tiêu công việc và biết rõ mình phải làm gì	
GV, NV, CBQL được trao quyền tự chủ và huy động để tham gia vào các công việc quan trọng của nhà trường	
Hiệu trưởng trường tiểu học hiểu được năng lực, sở trường, tính cách của GV, NV, CBQL để giao việc hoặc hỗ trợ phù hợp	
Hiệu trưởng trường tiểu học chú ý huấn luyện, đào tạo để GV, NV, CBQL nâng cao năng lực và sự tự tin vào bản thân	
GV, NV, CBQL được khuyến khích phát triển khả năng, sự sáng tạo trong công việc	
Những quyết định và thông tin trong trường được chia sẻ công khai, minh bạch	
GV, NV, CBQL thấy mình được đối xử, đánh giá công bằng, khách quan	
Hiệu trưởng trường tiểu học là người biết lắng nghe, chia sẻ và quan tâm	
GV, NV, CBQL hài lòng về điều kiện vệ sinh, môi trường, cảnh quan nhà trường	
Các thành viên trong nhà trường sẵn sàng hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau	
Tổng số điểm	100 điểm

Sau khi cho điểm theo các tiêu chí trên có thể đánh giá theo thang điểm ở bảng sau:

Bảng 4.4. Thang điểm đánh giá mức độ tạo động lực của hiệu trưởng trường tiểu học

Điểm	Mức độ tạo động lực làm việc	Biện pháp đề xuất
Từ 0 - 30 điểm	Khả năng tạo động lực làm việc của bạn ở mức kém	Cần có sự cải tiến toàn diện trên các mặt khác nhau của chỉ đạo, lãnh đạo nhằm phát triển đội ngũ
Từ 31 - 60 điểm	Khả năng tạo động lực làm việc của bạn cần có nhiều điều phải cải thiện	Cần tập trung giải quyết những vấn đề chưa tốt
Từ 61 - 80 điểm	Khả năng tạo động lực làm việc của bạn ở mức khá	Có thể tìm cách cải thiện một số mặt để tạo động lực tốt hơn
Từ 81 - 100 điểm	Với khả năng tạo động lực làm việc cho đội ngũ GV, NV, CBQL, bạn đã tạo được môi trường làm việc tuyệt vời để phát triển năng lực mỗi thành viên	Cần tiếp tục có biện pháp tạo động lực để duy trì môi trường làm việc tích cực đó

4.3. Quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường

4.3.1. Mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường

Xung đột có thể được hiểu là tình trạng mà trong đó mục tiêu, cảm xúc, quan điểm hoặc hành động của một bên (cá nhân hoặc nhóm) can thiệp hoặc cản trở bên kia (cá nhân hoặc nhóm), làm cho hoạt động của họ (một hoặc cả hai bên) trở nên khó khăn, kém hiệu quả, thậm chí làm các bên khó có thể chung sống và làm việc với nhau. Nói cách khác, xung đột là quá trình mà trong đó một bên nhận ra quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác.

4.3.1.1. Các loại mâu thuẫn, xung đột phổ biến

Khi thực hiện CTGDPT 2018, những mâu thuẫn, xung đột dưới đây là phổ biến trong nhà trường:

- Xung đột quyền lợi

Những xung đột xảy ra khi có sự thay đổi có thể do những quyền lợi trước đây không còn, ví dụ như: sự dễ dàng trong công việc, sự thoải mái về thời gian, sự thuận tiện trong các kỹ năng đã có... Điều này khiến nhiều GV, NV, CBQL không muốn thay đổi và đây là rào cản rất lớn để có sự chuyển hóa. Mặt khác, nếu bố trí, sử dụng nhân sự trong trong nhà trường không hợp lý sẽ có sự mâu thuẫn về lợi ích giữa các NV, giữa các khối chuyên môn là mầm mống của những xung đột.

- Xung đột giá trị

Xung đột này xuất hiện khi hai hay các bên khác nhau có sự đối lập trong việc nhìn nhận, đánh giá và xử lý đối với những giá trị nào đó. Ở đây, có sự mâu thuẫn gay gắt, đối lập về quan điểm đánh giá, xem xét và xử lý. Có thể nói, xung đột giá trị là xung đột thường chứa đựng nguy cơ nảy sinh thêm xung đột mới, rất khó điều hoà và giải quyết. Do đó, sự đối lập về giá trị càng cao, thì xung đột càng lớn, thậm chí bùng nổ. Đây là điểm cần lưu ý đối với hiệu trưởng trường tiểu học khi triển khai CTGDPT 2018.

4.3.1.2. Nguyên nhân gây mâu thuẫn, xung đột

* Nhóm nguyên nhân thuộc về cá nhân và liên cá nhân:

- Sự đối lập về tính cách cá nhân, đến sự “thích” hay “không thích” vốn là nguyên nhân của dạng xung đột cá nhân như đã đề cập ở phần trên

- Sự khác biệt về quan điểm và kì vọng vào đối mới chương trình giáo dục

- Sự thiếu hiểu biết hoặc không tôn trọng đúng mức về trách nhiệm, chuyên môn của nhau khi được giao nhiệm vụ thực hiện CTGDPT 2018

- Sự khác biệt về nguồn gốc cá nhân

- Sự khác biệt về năng lực công tác và cách thức hành động

- Quan hệ giao tiếp giữa các cá nhân hoặc có tác động thứ ba có tính tiêu cực.

* Nhóm nguyên nhân liên quan đến bản thân các nhà quản lý:

- Phong cách quản lý tiêu cực

- Thiếu năng lực

- Định kiến cá nhân, thói bè phái dẫn đến sự thiên vị trong phân công, đánh giá và ghi nhận công trạng của NV

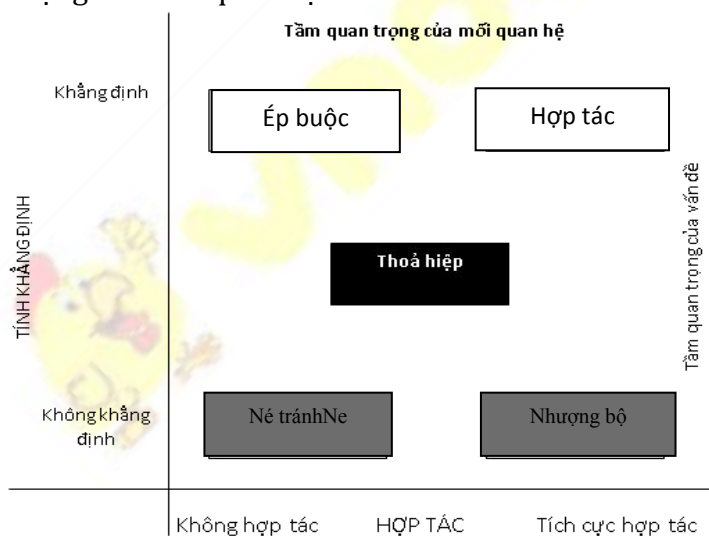
- Thiếu bản lĩnh kiên tranh công, đổ lỗi

- Tính cách cá nhân: không trung thực, gian lận, lưu manh, ngạo mạn, hay đánh giá thấp, coi thường, nói xấu người khác, thích được bợ đỡ, tăng bốc...

Những mâu thuẫn, xung đột xảy ra có nhiều nguyên nhân. Đôi khi mối quan hệ không tốt giữa phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng trường tiểu học và tạo động lực làm việc cho GV, NV cũng là nguyên nhân dẫn đến các mâu thuẫn, xung đột. Đặc biệt, tiếp cận và triển khai CTGDPT 2018 là tiếp cận và thực hiện sự thay đổi (từ chương trình cũ sang chương trình mới). Do đó, hiệu trưởng nhà trường tổ chức cho GV, NV tiếp nhận và thực thi chương trình mới có tính công bằng, dân chủ và minh bạch là nội dung phòng tránh các mâu thuẫn, xung đột. Bởi vì, mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường đôi khi xuất phát từ sự thiếu công bằng, minh bạch thông tin và thiếu dân chủ trong các quyết định. Thông tư số 11/2020/TT-BGDĐT ngày 19/5/2020 của Bộ GDĐT về hướng dẫn thực hiện dân chủ trong hoạt động của các cơ sở giáo dục đã đưa ra những hướng dẫn cụ thể về trách nhiệm của các thành viên nhà trường trong việc thực hiện dân chủ; các việc cần công khai, minh bạch; những việc mà GV, NV, CBQL cần tham gia ý kiến, góp ý, giám sát. Căn cứ vào Thông tư này, các nhà trường tổ chức hướng dẫn, chỉ đạo để GV, NV, CBQL cùng thực hiện tránh việc thiếu dân chủ dẫn đến bất đồng, xung đột.

4.3.2. Quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường khi thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Mâu thuẫn, xung đột có thể xuất phát từ vấn đề và từ mối quan hệ. Do đó, hai cơ sở quan trọng để xác định các phương pháp giải quyết xung đột đó là: Tầm quan trọng của vấn đề và tầm quan trọng của mối quan hệ.



Hình 4.2. Căn cứ xác định các phương pháp giải quyết mâu thuẫn, xung đột

Từ mô hình trên thể xác định 5 phương pháp giải quyết mâu thuẫn, xung đột gồm: ép buộc; né tránh; thoả hiệp; nhượng bộ; hợp tác.

Bảng 4.5. So sánh 5 cách tiếp cận quản trị xung đột¹

Tiếp cận	Mục tiêu	Quan điểm	Nguồn gốc	Kết quả
1. Ép buộc	Đưa ra cách của mình	Tôi biết những gì đúng và cần làm. Đừng có hỏi quyền lực hay quyết định của tôi.	Đây là cách mạo hiểm chấp nhận một cảm giác khó chịu, hơn là từ bỏ vấn đề mà bạn đang theo dõi.	Bạn cảm thấy chiến thắng nhưng người khác thì cảm thấy khó chịu và có thể bị bề mặt.
2. Né tránh	Tránh giải quyết các xung đột	Tôi hoàn toàn không có ý kiến về vấn đề này. Hãy để tôi nghĩ về nó đã. Đó là vấn đề của người khác.	Bất đồng vốn đã tồi tệ bởi vì chúng tạo ra tình trạng căng thẳng. Vì vậy tôi tránh nó.	Vấn đề xung đột cá nhân không được giải quyết, và nó là nguyên nhân của sự thất bại trong dài hạn theo nhiều cách khác nhau.
3. Thoả hiệp	Đạt đến sự nhất trí một cách nhanh chóng	Hãy tìm kiếm một giải pháp mà cả hai chúng ta có thể làm với công việc của mình.	Kéo dài xung đột, có thể làm xao nhãng công việc và nảy sinh cảm giác khó chịu	Người tham gia trở nên có điều kiện để tìm kiếm ích lợi hơn là tìm ra một giải pháp hiệu quả.
4. Nhượng bộ	Vấn đề của tôi không quan trọng	Tôi muốn giúp bạn cảm thấy tốt hơn. Quan điểm của tôi không quá quan trọng hơn việc tạo ra một không khí tốt đẹp.	Mối quan hệ không có bất đồng là trách nhiệm hàng đầu của chúng tôi.	Những cá nhân khác sẽ lợi dụng bạn.
5. Hợp tác	Giải quyết vấn đề cùng nhau	Đây là ý kiến của tôi. Còn của bạn? Tôi hoàn toàn ủng hộ việc tìm kiếm một giải pháp tốt nhất có thể những đề nghị nào đưa ra?	Vị thế của cả hai bên là ngang bằng nhau. Nhấn mạnh vào công bằng sẽ được thay thế vào chất lượng của đầu vào và thiện chí của quá trình đưa ra quyết định.	Vấn đề hầu như được giải quyết. Vì thế, cả hai bên đều ủng hộ giải pháp và hài lòng với những gì họ đã hành động.

Phương pháp ép buộc thích hợp khi xung đột liên quan đến các giá trị hoặc các chính sách, và khi người ta cảm thấy bắt buộc phải bảo vệ cho một quan điểm "lẽ phải"; khi mối quan hệ hỗ trợ không là then chốt và khi có cảm giác của sự khẩn cấp.

Phương pháp né tránh thích hợp nhất khi một bên chịu trách nhiệm không cao và không có lý do cá nhân đủ mạnh để duy trì mối quan hệ, tầm quan trọng của vấn đề thấp.

¹ Dẫn theo tài liệu của Nguyễn Quốc Tuấn, Nguyễn Thị Loan (2010), "Phát triển kỹ năng quản trị", NXB Tài Chính.

Sự ép buộc gay gắt về thời gian trở thành một nhân tố góp phần gia tăng khả năng sử dụng cách trốn tránh (do một bên vắng mặt). Những người sử dụng phương pháp này thường không muốn phá huỷ các mối quan hệ, nhưng vấn đề cũng sẽ khó được giải quyết triệt để.

Phương pháp thỏa hiệp là thích hợp nhất khi các vấn đề là phức tạp và mức độ quan trọng là vừa phải và cả hai phía đều có một sự quan tâm lớn về các khía cạnh khác nhau của vấn đề. Một yêu cầu căn bản khác là thời gian đủ để thương lượng.

Phương pháp nhượng bộ thích hợp nhất khi tầm quan trọng là để duy trì một mối quan hệ, khi mỗi quan hệ có ý nghĩa hơn tất cả các mối quan tâm khác. Thời gian đóng vai trò thứ hai trong việc xác định lựa chọn chiến lược này. Do đó, phương pháp này thích hợp khi vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng.

Phương pháp hợp tác thích hợp nhất khi cần duy trì một mối quan hệ hỗ trợ đang phát triển giữa các cá nhân, mỗi quan tâm về vấn đề cao và những thúc ép về thời gian không là áp lực lớn. Khi xung đột liên quan đến các đồng nghiệp thì hình thức hợp tác là thích hợp hơn so với các phương pháp còn lại.

4.3.3. Các bước giải quyết xung đột theo phương pháp hợp tác

Như đã trình bày ở mục 4.3.2, có nhiều cách để giải quyết xung đột. Tuy vậy, *Phương pháp hợp tác* được đánh giá là thích hợp nhất khi giải quyết xung đột. Bởi vì, văn hóa nhà trường là mục tiêu cần xây dựng để phát triển nhà trường. Biểu hiện quan trọng của văn hóa nhà trường là các mối quan hệ trong nhà trường. Vậy, hiệu trưởng trường tiểu học cần có biện pháp để duy trì và phát triển các mối quan hệ trong nhà trường. Để duy trì một mối quan hệ đang tích cực giữa các cá nhân và để giải quyết những xung đột liên quan đến các đồng nghiệp thì hình thức hợp tác là thích hợp hơn so với các phương pháp khác. Đây là căn cứ đạt mục tiêu chung, mục tiêu phát triển nhà trường.

Quá trình giải quyết vấn đề theo phương pháp hợp tác được diễn ra theo sáu bước, đây cũng có thể được xem xét như các nguyên tắc quan trọng dẫn dắt giải quyết xung đột theo hướng hợp tác:

1) Cùng thiết lập mục tiêu để hướng dẫn hành động

Ở bước này cần đưa ra mục tiêu cơ bản mà GV, NV, CBQL cùng chia sẻ: chất lượng dạy học, thương hiệu nhà trường..... Bước này được mô tả bằng một câu hỏi chung: “Mục tiêu chung của cuộc thảo luận này là gì?”. Khi cùng thống nhất mục tiêu chung, các cá nhân trong nhà trường sẽ dễ dàng để thống nhất trong hành động.

2) Tập trung vào giải quyết vấn đề, không tập trung vào cá nhân

Cần có sự rõ ràng giữa vấn đề và con người. Nên tập trung sự chú ý vào những vấn đề thực sự cần được giải quyết hơn là vào cá nhân. Những cuộc chạm trán cá nhân hầu hết đều là kết quả của sự không hài lòng nhau, các bên nên loại bỏ những vấn đề không đồng ý mang tính cá nhân, cố ý trả thù hay cố gắng giành lợi thế so với người khác. Nói cách khác, “không nên dùng búa xua ruồi trên đầu người khác”.

3) Lắng nghe và tôn trọng, thấu hiểu quan điểm, lập trường của người khác.

Bước này liên quan đến việc xác định lại và mở rộng vấn đề. Việc lắng nghe sẽ giúp các bên cởi mở trao đổi, cùng tham gia xem xét, thấu hiểu hơn, từ đó định hướng giải quyết vấn đề hiệu quả.

4) Tập trung đưa ra các giải pháp/lựa chọn sáng tạo vì lợi ích chung

Bước này tập trung vào việc đưa ra các giải pháp sáng tạo. Các bên tham gia sẽ tập trung vào việc đưa ra các giải pháp mới. Nhờ sự trao đổi cởi mở giữa các cá nhân mà mối quan hệ cạnh tranh sẽ dần chuyển sang hợp tác. Trên cơ sở hiểu mối quan tâm về lợi ích và mục tiêu của nhau, các bên đưa ra giải pháp hợp lý. Thông tranh luận và phối hợp, các bên tìm kiếm được giải pháp chung thống nhất

5) Sử dụng mục tiêu để đánh giá sự hợp lý của các phương án

Dù có sự hợp tác của các bên nhưng giữa họ vẫn có thể có những bất đồng về sở thích, quan điểm. Do đó, xác định tiêu chuẩn mục tiêu có tác dụng kiểm soát sự sẵn sàng và đảm bảo sự công bằng. Điều này yêu cầu cả hai bên thay đổi suy nghĩ từ "Tìm ra những điều tôi muốn" sang quyết định điều gì là phù hợp nhất. Suy nghĩ này khuyến khích thái độ đúng đắn, cởi mở và khuyến khích các bên tránh giữ lập trường ban đầu của mình.

6) Tập trung vào những thành công và lợi ích thực sự đạt được.

Nếu nhà quản trị mong muốn đạt 10% lợi ích nhưng chỉ nhận được 6% thì kết quả được đánh giá là 60% thành công và 40% không thành công. Lúc này, nhà quản trị có thể tập trung vào 60% thành công đạt được hoặc 40% thứ đã mất. Do vậy, kết quả giống nhau, nhưng mức độ hài lòng của nhà quản trị đối với kết quả đó lại khác nhau. Điều quan trọng là nhận ra rằng sự hài lòng với kết quả bị ảnh hưởng bởi những tiêu chuẩn mà chúng ta đặt ra từ trước. Vì thế để giải quyết xung đột theo hướng hợp tác các cá nhân cần xác định những tiêu chuẩn hợp lý và tập trung vào những thành công, lợi ích đạt được thực sự chứ không phải thứ đã mất

Với hiệu trưởng trường tiểu học, năng lực nhận diện và quản lý xung đột vừa là một thách thức, một trách nhiệm, và cũng là cơ hội để họ thể hiện tài năng trong việc xây dựng nhà trường thành một tập thể sư phạm thống nhất. Hành động quản lý xung đột tập trung vào ba nội dung:

- + Lập kế hoạch phát triển các mối quan hệ bên trong nhà trường
- + Thiết lập quy tắc ứng xử văn hóa trong nhà trường
- + Đánh giá, thúc đẩy sự phát triển của cá nhân.

Dưới đây là ví dụ giả định về những mẫu thuẫn, xung đột có thể xảy ra trước khi thực hiện CTGDPT 2018 để hiệu trưởng trường tiểu học lưu ý, có cách giải quyết hợp lý:

Tình huống: Trong kế hoạch năm học, hiệu trưởng trường tiểu học yêu cầu 05/15 giáo viên dạy khối 1 theo CTGDPT 2018 (trong đó, có 03 GV trong 10 năm trở lại đây dạy lớp 3, 4, họ cũng chưa được cử đi bồi dưỡng nhiều để tiếp cận chương trình mới). Những giáo viên này đã trình bày với hiệu trưởng và cho rằng có sự thiên vị. Tuy nhiên, hiệu trưởng vẫn giữ quan điểm của mình và không điều chỉnh kế hoạch. Giáo viên cảm thấy rất hoang mang, lo lắng về chất lượng khi đảm trách công việc đặc biệt ở vai trò tiên phong.

Hãy nhận diện loại xung đột có thể xảy ra, nguyên nhân và cách giải quyết?

NỘI DUNG 5

GIÁM SÁT, ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN TRƯỜNG TIỂU HỌC

Tóm tắt nội dung 5:

Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học khái quát những vấn đề cơ bản của giám sát, đánh giá đối với hoạt động giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý; phân tích quy trình giám sát, đánh giá và hướng dẫn thực hành xây dựng khung giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.

5.1. Mục đích, ý nghĩa của giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

5.1.1. Giám sát, đánh giá

Giám sát và đánh giá là quá trình thu thập, phân tích các dữ liệu để cung cấp thông tin cho CBQL về việc thực hiện các hoạt động của GV, NV, CBQL trong nhà trường nói chung và việc thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học nói riêng.

Giám sát “là một chức năng liên tục dựa trên hoạt động thu thập có hệ thống về những chỉ số cụ thể để cung cấp những chỉ báo về tiến độ và thành tựu đạt được cũng như quá trình sử dụng nguồn kinh phí đã được phân bổ cho các nhà quản lý và các bên có liên quan của một kế hoạch, chương trình hoặc chính sách” (OECD, 2002).

Đánh giá là việc xem xét định kỳ hay đột xuất tình hình thực hiện một kế hoạch, chương trình hoặc chính sách đang được triển khai hoặc đã thực hiện xong. Mục đích của đánh giá là để đưa ra những nhận định về tính phù hợp, hiệu suất, hiệu quả, tác động, tính bền vững của kế hoạch, chương trình hay chính sách đó.

Giám sát, đánh giá dưới góc độ là một phần của kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học sẽ trả lời các câu hỏi quan trọng trong triển khai thực hiện kế hoạch, đó là:

- Hoạt động của GV, NV, CBQL có được thực hiện theo đúng kế hoạch đã xây dựng hay không?
- Hoạt động của GV, NV, CBQL có đóng góp và việc đạt được mục tiêu của kế hoạch hay không?
- Sự phát triển năng lực chuyên môn nghề nghiệp của đội ngũ GV, NV, CBQL có phải do các biện pháp của kế hoạch tác động không?
- Những biện pháp, hoạt động cụ thể nào của kế hoạch hiệu quả hơn, và cái nào ít hiệu quả hơn?

Giám sát, đánh giá đi liền với nhau, giữa hai hoạt động này có những khác biệt

cơ bản sau đây:

Bảng 5.1. So sánh giữa giám sát và đánh giá

Giám sát	Đánh giá
- Tiến hành một cách thường xuyên, liên tục và dựa trên các kế hoạch đã đề ra. - Tập trung vào thu thập và phân tích dữ liệu. - Sử dụng để theo dõi những thay đổi trong khi thực hiện kế hoạch, cung cấp các thông tin cần thiết cho việc điều chỉnh kế hoạch. - Giám sát thu thập các dữ liệu cho việc đánh giá.	- Thực hiện theo định kỳ hoặc sau khi kết thúc việc thực hiện các hoạt động của kế hoạch. - Đo lường kết quả của các hoạt động theo mục tiêu kế hoạch. - Xem xét một cách toàn diện và hệ thống để đưa ra nhận định về chất lượng, kết quả đạt được của các hoạt động trên thực tế và mức độ đáp ứng các mục tiêu của kế hoạch. - Tập trung nhiều vào lúc bắt đầu kế hoạch (để cung cấp những thông tin cơ sở) và vào lúc kết thúc thực hiện kế hoạch.

Ví dụ về giám sát:

- Thống kê số người được tập huấn, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn
- Thống kê số sinh hoạt chuyên môn theo hướng nghiên cứu bài học được thực hiện trong một năm.
- Thu thập dữ liệu truy cập vào tài liệu bồi dưỡng trực tuyến của GV để đếm số lần truy cập, số lượng GV hoàn thành các nhiệm vụ học tập...

Ví dụ về đánh giá:

- Số lượng sinh hoạt chuyên đề theo trường hoặc cụm trường so với kế hoạch đã đề ra.
- Số lượng/ tỉ lệ % giáo viên đạt yêu cầu về phát triển năng lực sau khi tham gia khoá bồi dưỡng online so với mục tiêu kế hoạch đã đề ra.
- Tỷ lệ % GV, NV, CBQL đạt chuẩn và trên chuẩn (theo chuẩn nghề nghiệp) so với mục tiêu đặt ra cho năm 2021.

5.1.2. Mục đích, ý nghĩa của giám sát, đánh giá trong phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

Giám sát và đánh giá đảm bảo các hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường được thực hiện theo đúng kế hoạch; sử dụng hiệu quả các nguồn lực và đạt hiệu suất cao nhất. Giám sát, đánh giá cung cấp nhận định chính xác về mức độ kết quả đạt được của các giải pháp, các hoạt động so với mục tiêu đề ra; hiệu quả của các biện pháp, các hoạt động đang hoặc đã thực hiện; kịp thời phát hiện những biện pháp, hoạt động cần điều chỉnh.

Bên cạnh đó, trên cơ sở giám sát, đánh giá chặt chẽ, hiệu quả và khoa học, CBQL nhà trường có thể chủ động đáp ứng được yêu cầu báo cáo cho cơ quan quản lý các cấp hoặc giải trình với các bên liên quan khác, đặc biệt là những yêu cầu khi giải trình, công khai các điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục của nhà trường về mặt nhân sự.

Đối với cán bộ quản lý trường tiểu học, giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ là cơ sở quan trọng để đưa ra được các quyết định nhân sự hợp lý, ví dụ như các quyết định liên quan đến tiền lương, thưởng, bố trí nhân sự, quy hoạch cán bộ... Ngoài ra, thông tin phản hồi trong giám sát, đánh giá giúp CBQL có cái nhìn toàn diện và sâu sắc hơn về tâm tư, nguyện vọng của GV, NV trong nhà trường để lựa chọn, áp dụng các biện pháp tác động phù hợp và hiệu quả nhất. Do vậy, vai trò quan trọng của việc đánh giá thực hiện công việc chính là tạo động lực cho GV, NV.

Đối với mỗi cá nhân (bao gồm cả GV, NV, CBQL), giám sát, đánh giá giúp mỗi người biết được mức độ kết quả công việc mình đạt được, những vấn đề cần rút kinh nghiệm hay những hạn chế cần khắc phục để đạt được kết quả cao hơn, phù hợp với mục tiêu phát triển của nhà trường. Việc giám sát, đánh giá cũng giúp mỗi GV, NV, CBQL có thái độ tốt hơn trong công việc, góp phần tạo ra bầu không khí làm việc lành mạnh khi mỗi người đều cảm thấy công sức, nỗ lực của mình được đánh giá đúng và được ghi nhận.

5.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

Để việc giám sát, đánh giá hoạt động của GV, NV, CBQL được thực hiện một cách khoa học, minh bạch và hiệu quả, hiệu trưởng trường tiểu học cần xác định được những yếu tố ảnh hưởng đến giám sát, đánh giá trong nhà trường để từ đó hạn chế hoặc hóa giải những yếu tố có thể dẫn đến việc giám sát, đánh giá không đúng mục đích hoặc không thực sự hiệu quả. Dưới đây là những tình huống có thể ảnh hưởng tới hoạt động đánh giá GV, NV, CBQL trong nhà trường và phương pháp khắc phục:

Bảng 5.2. Tình huống ảnh hưởng tới giám sát, đánh giá

Tình huống	Cách thức giải quyết
CBQL chỉ tập trung vào hiệu suất làm việc trong khoảng thời gian gần nhất, thay vì dựa trên tất cả các giai đoạn làm việc để đánh giá GV, NV.	Đánh giá liên tục theo các khoảng thời gian cố định sẽ giúp CBQL nhìn được bức tranh toàn cảnh về hiệu suất và khả năng phát triển của GV, NV.
CBQL chỉ dựa trên một điểm mạnh hoặc yếu rõ ràng nhất của GV, NV để đánh giá tổng thể hiệu suất công việc.	Dựa trên số liệu về tất cả các phương diện và kết quả đạt được của GV, NV làm cơ sở đánh giá.

Đánh giá GV, NV dựa trên cảm tình (thích, ghét) hoặc khuynh hướng chỉ tìm hiểu, xác nhận thông tin theo định kiến của CBQL.	Kết hợp đánh giá từ nhiều phía: CBQL, tổ chuyên môn, đồng nghiệp, học sinh... để thu được những thông tin khách quan, toàn diện.
Lấy số ít biểu hiện, hành vi của một người hoặc lấy các cá nhân đơn lẻ để đại diện cho cả tập thể.	Đánh giá dựa trên số liệu tổng thể, các nhận định đưa ra đảm bảo toàn diện.

5.2. Xây dựng khung giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học

Khung giám sát, đánh giá diễn giải mối quan hệ giữa các yếu tố cơ bản trong quá trình thực hiện giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học, bao gồm: nội dung, chỉ số, phương pháp đo lường, người thực hiện, tần suất, báo cáo giám sát – đánh giá... Sử dụng khung giám sát, đánh giá đảm bảo quá trình giám sát, đánh giá hỗ trợ hiệu quả nhất cho việc thực hiện và điều chỉnh các giải pháp, hoạt động của kế hoạch nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

5.2.1. Nội dung giám sát, đánh giá

Nội dung giám sát hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học được xác định trên cơ sở mục tiêu, giải pháp và các hoạt động thực hiện giải pháp trong kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL của nhà trường.

Trên cơ sở *Mục 3.1.3 Xây dựng mục tiêu, chỉ tiêu phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học đáp ứng chương trình giáo dục giáo dục phổ thông* và *Mục 3.1.4 Giải pháp phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng chương trình giáo dục giáo dục phổ thông 2018*, các nội dung giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học bao gồm:

- Số lượng, cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018
- Chất lượng của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng CTGDPT 2018
- Các giải pháp và hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường.

5.2.2. Chỉ số giám sát, đánh giá

Các chỉ số có thể là định tính hoặc định lượng. Chỉ số định lượng là các con số và được trình bày dưới dạng số hoặc tỉ lệ phần trăm. Chỉ số định tính là các quan sát mô tả, có thể được sử dụng để bổ sung cho số lượng và tỉ lệ phần trăm rút ra từ chỉ số định lượng. Chỉ số định tính bổ sung cho các chỉ số định lượng bằng cách làm phong phú thông tin về bối cảnh của kế hoạch được triển khai.

Hệ thống chỉ số giám sát, đánh giá được xây dựng trên cơ sở mục tiêu và các giải pháp/hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học.

Dưới đây là bảng gợi ý về các chỉ số tương ứng với các nội dung giám sát đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học:

Bảng 5.3. Nội dung giám sát, đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học và các chỉ số tương ứng

Nội dung giám sát, đánh giá	Gợi ý các chỉ số
1. Số lượng, cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng chương trình giáo dục giáo dục phổ thông 2018	- Số lượng GV, NV, CBQL theo định mức - Số lượng giáo viên theo kế hoạch giáo dục nhà trường - Cơ cấu giáo viên theo môn học - Số lượng giáo viên thừa giờ - Số lượng giáo viên thiếu giờ
2. Chất lượng của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng chương trình giáo dục giáo dục phổ thông 2018	- Chuẩn về trình độ đào tạo của GV, NV, CBQL - Kết quả đánh giá GV, NV, CBQL theo chuẩn nghề nghiệp - Kết quả đánh giá viên chức hàng năm - Kết quả đánh giá năng lực của GV, NV, CBQL theo yêu cầu CTGDPT 2018
3. Các giải pháp và hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường	- Tổ chuyên môn được cơ cấu lại để đảm bảo thực hiện CTGDPT 2018 - Số lượng sinh hoạt chuyên đề của trường và cụm trường - Số lượng sinh hoạt chuyên đề tổ chuyên môn. - Tỷ lệ giáo viên thực hiện nghiêm túc quy chế chuyên môn - Tỷ lệ giáo viên tham dự đầy đủ, có chất lượng các hoạt động sinh hoạt chuyên môn của tổ chuyên môn, của trường, cụm trường - Tỷ lệ giáo viên được rà soát đánh giá năng lực đảm bảo thực hiện CTGDPT2018 - Tỷ lệ/ Số lượng giáo viên hoàn thành các khoá bồi dưỡng thường xuyên trên hệ thống trực tuyến. - Những yếu tố cản trở đến việc phát triển năng lực nghề nghiệp của giáo viên - Những yếu tố tạo động lực cho giáo viên

5.2.3. Phương pháp và tần suất và nguồn thông tin trong giám sát, đánh giá

Theo cách tiếp cận của tài liệu này, phương pháp giám sát, đánh giá được lựa

chọn, sử dụng sao cho phù hợp với nội dung giám sát, đánh giá và các chỉ số cần thu thập thông tin. Với các chỉ số giám sát, đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL được gợi ý ở trên, CBQL nhà trường có thể lựa chọn sử dụng các nhóm phương pháp cơ bản sau đây:

- Khảo sát/điều tra
- Quan sát
- Phỏng vấn
- Xem xét các hoạt động
- Xem xét các báo cáo hàng tháng
- Xem xét của báo cáo tiến độ theo định kì và các báo cáo đánh giá giữa kỳ
- Thảo luận nhóm tập trung ...

Tần suất giám sát, đánh giá được xác định sao cho phù hợp với nội dung, chỉ số, phương pháp giám sát, đánh giá. Ví dụ, phương pháp xem xét các hoạt động được thực hiện trong khi tổ chức và sau khi kết thúc các hoạt động; phương pháp phỏng vấn có thể được thực hiện đột xuất; phương pháp khảo sát/điều tra được thực hiện hàng năm...

Nguồn dữ liệu là nguồn thông tin được sử dụng để thu thập các dữ liệu cần thiết cho việc tính toán các chỉ số trong hoạt động giám sát và đánh giá. Dữ liệu được thu thập ở nhiều cấp độ. Dữ liệu thường được chia thành hai loại: thường xuyên và không thường xuyên. Nguồn dữ liệu thường xuyên: cung cấp số liệu mà được thu thập định kì, ví dụ tổng hợp hàng tháng và báo cáo hàng quý. Nguồn dữ liệu không thường xuyên: cung cấp thông tin đột xuất hoặc theo chu kì dài hạn. Nguồn thông tin trong giám sát, đánh giá được lựa chọn phù hợp với thông tin cần thu thập. Các thông tin cần được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau để so sánh, đối chiếu, đảm bảo độ tin cậy của thông tin trong quá trình giám sát, đánh giá. Với phương pháp khảo sát, điều tra, nguồn thông tin cần đủ về số lượng để đảm bảo ý nghĩa thống kê; với phương pháp phỏng vấn, mẫu được chọn cần đảm bảo tính đại diện...

Ngoài ra, để đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học, hiệu trưởng có thể được sử dụng các kĩ thuật tổ chức đánh giá phổ biến sau đây: theo dõi sự việc quan trọng; đánh giá 360 độ; sử dụng bảng kiểm; tự đánh giá; so sánh theo cặp; đánh giá theo thang điểm năng lực. Cách thức thực hiện, ưu – nhược điểm của từng kĩ thuật tổ chức đánh giá được thể hiện ở bảng tổng hợp dưới đây:

Bảng 5.4. Các kỹ thuật tổ chức đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL

Kỹ thuật tổ chức đánh giá	Cách thực hiện	Ưu điểm	Nhược điểm
<i>Theo dõi các sự việc quan trọng</i>	- Ghi chép lại các hành vi (cả tích cực và tiêu cực) của GV, NV trong công việc theo khoảng thời gian nhất định; - Tổng hợp các ghi chép để viết báo cáo đánh giá.	- Hữu ích khi cần theo dõi sự tiến bộ của GV, NV theo thời gian. - Góp ý kịp thời với GV, NV nếu phát hiện có nhiều biểu hiện tiêu cực liên tục.	- Đôi khi việc ghi chép bị bỏ sót hoặc thiếu khách quan. - Có thể gây ra cảm giác không thoải mái cho GV, NV khi họ biết các sai lầm của họ đều bị ghi lại.
<i>Đánh giá 360 độ</i>	- GV, NV được đánh giá dựa trên phản hồi của các bên liên quan; - Mỗi GV, NV được đưa một bảng hỏi, trong đó bao gồm danh sách tên của các đồng nghiệp cùng một loạt năng lực để đưa ra các đánh giá tương ứng.	- GV, NV không chỉ được đánh giá về năng lực chuyên môn mà cả về thái độ, tinh thần làm việc... - Đánh giá đa chiều sẽ đảm bảo sự khách quan.	Có thể khiến kết quả trở nên phức tạp, khó kiểm soát.
<i>Sử dụng bảng kiểm</i>	- Sử dụng các câu hỏi nhằm đánh giá năng lực thực hiện công việc của GV, NV; - Các câu hỏi được đặt dưới hình thức “có/ không” hoặc lựa chọn dấu hiệu được mô tả sẵn.	Ngắn gọn, đơn giản, dễ thực hiện.	Thông tin có thể thiếu khách quan, không đầy đủ, chính xác.
<i>Tự đánh giá</i>	- GV, NV được yêu cầu đánh giá năng	Giúp GV, NV nhận thức được ưu –	Cần kết hợp cùng các phương

	lực của chính mình. - Trên cơ sở tự đánh giá, GV, NV tiếp tục thảo luận cùng với CBQL để thống nhất làm rõ ràng hơn các khiếm khuyết, đưa ra các phương án để khai thác ưu điểm cũng như hạn chế nhược điểm.	khuyết điểm của bản thân và những điểm mình cần phải cải thiện.	pháp đánh giá khác để có kết quả tham chiếu.
<i>So sánh theo cặp</i>	Mỗi GV, NV sẽ được so sánh với một GV, NV khác trong từng cặp.	Thuận lợi khi cần sắp xếp thứ hạng GV, NV.	Nếu áp dụng không khéo léo có thể làm nảy sinh mâu thuẫn.
<i>Đánh giá theo thang điểm năng lực</i>	Mỗi vị trí sẽ có những bộ năng lực nhất định, và từng năng lực của GV, NV sẽ được đánh giá theo các thang điểm.	- Dễ áp dụng thống nhất. - Cho phép so sánh được giữa các GV, NV với nhau, đồng thời làm rõ những năng lực cần phát huy/cải thiện.	Cần bộ công cụ chuẩn để đánh giá.

5.2.4. Báo cáo giám sát, đánh giá

Báo cáo giám sát, đánh giá được tổng hợp trên cơ sở phân tích các thông tin thu thập được, có thể kết hợp sử dụng sơ đồ, bảng biểu để chỉ ra những phát hiện và đưa ra kết luận cô đọng có thể sử dụng được cho hoạt động đánh giá, điều chỉnh kế hoạch. Quá trình phân tích đưa vào cả những cân nhắc về các thông tin, minh chứng thu được, đưa ra một kết luận trên cơ sở những minh chứng đó và kết luận này có thể giúp hướng dẫn thực hiện các hoạt động sau này.

Các báo cáo giám sát, đánh giá phải thể hiện rõ các kết luận và kiến nghị, bao gồm các bài học rút ra và các kiến nghị gắn các phát hiện đánh giá. Báo cáo giám sát, đánh giá nên phổ biến các phát hiện đánh giá cho tất cả các bên liên quan nhằm hỗ trợ cải tiến quá trình lập kế hoạch và thực hiện các giải pháp cũng như hoạt động cụ thể của kế hoạch trong thời gian tiếp theo. Đối tượng sử dụng thông tin trong báo cáo là đa dạng vì vậy cần xác định rõ đối tượng sử dụng thông tin để chuẩn bị báo cáo với nội dung, hình thức và các đề xuất, kiến nghị/khuyến nghị phù hợp.

CBQL trường tiểu học có thể tham khảo khung giám sát, đánh giá sau đây cho giám sát, đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường:

Bảng 5.5. Khung giám sát, đánh giá kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL

Nội dung giám sát, đánh giá	Chỉ số	Phương pháp	Nguồn thông tin	Tần suất	Báo cáo giám sát, đánh giá
Nội dung 1					
Mục tiêu kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL					
1.1. Số lượng, cơ cấu đội ngũ GV, NV, CBQL đáp ứng CTGDPT 2018	Số lượng GV, NV, CBQL theo định mức	Xem xét báo cáo	Số liệu của tổ chuyên môn, Số liệu tổng hợp của toàn trường	Hàng năm	Báo cáo chung toàn trường, đề xuất bổ sung nhân sự
	Số lượng giáo viên theo kế hoạch giáo dục nhà trường	Xem xét báo cáo	Số liệu của tổ chuyên môn, số liệu tổng hợp của toàn trường	Hàng năm	Báo cáo chung toàn trường, đề xuất bổ sung nhân sự
	Cơ cấu giáo viên theo môn học	Xem xét báo cáo	Số liệu của tổ chuyên môn, số liệu tổng hợp toàn trường	Hàng năm	Báo cáo chung toàn trường, đề xuất bổ sung, chuyển chuyển nhân sự
	Số lượng giáo viên thiếu giờ	Xem xét báo cáo	Số liệu của tổ chuyên môn, số liệu tổng hợp của toàn trường	Kết thúc học kì	Báo cáo chung toàn trường, đề xuất chuyển chuyển nhân sự
	Số lượng giáo viên thừa giờ	Xem xét báo cáo	Số liệu của tổ chuyên môn, số liệu tổng hợp của toàn trường	Kết thúc học kì	Báo cáo chung toàn trường, đề xuất bổ sung nhân sự, kinh phí trả tiền thừa giờ
1.2. Chất lượng của đội ngũ GV, NV, CBQL đáp	Chuẩn về trình độ đào tạo của GV, NV, CBQL	Xem xét báo cáo	Số liệu của chuyên môn, hồ sơ cá nhân	Hàng năm, đột xuất	Báo cáo chung của toàn trường, kế hoạch bố trí giáo viên đi đào tạo, đề xuất hỗ

ứng CTGDPT 2018	Kết quả đánh giá GV, NV, CBQL theo chuẩn nghề nghiệp	Khảo sát, tự đánh giá, thảo luận, xem xét báo cáo	Hồ sơ cá nhân, số liệu cố chuyên môn, CBQL	Hàng năm	Báo cáo chung của toàn trường, kế hoạch bố trí giáo viên đi bồi dưỡng, đề xuất hỗ trợ...
	Kết quả đánh giá viên chức	Tự đánh giá, thảo luận, xem xét báo cáo	Hồ sơ cá nhân, số liệu của tổ chuyên môn, biên bản họp	Hàng năm	Báo cáo của tổ chuyên môn, báo cáo của toàn trường
	Kết quả đánh giá năng lực của GV, NV, CBQL theo yêu cầu CTGDPT 2018	Tự đánh giá, khảo sát, xem xét báo cáo	Hồ sơ cá nhân, số liệu của tổ chuyên môn, số liệu tổng hợp của toàn trường, thông tin trên hệ thống bồi dưỡng trực tuyến	Hàng năm, đột xuất	Báo cáo của cá nhân, của tổ chuyên môn, của toàn trường và các đề xuất, kiến nghị để phát triển năng lực cho GV, NV, CBQL

Nội dung 2

Các giải pháp và hoạt động phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL

2.1. Bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL	Số lượng sinh hoạt chuyên đề của trường và cụm trường	Quan sát, xem xét hoạt động, xem xét báo cáo	Hồ sơ của tổ chuyên môn, hồ sơ của trường	Theo học kì	Báo cáo kết quả, đề xuất, kiến nghị
qua sinh hoạt chuyên môn	Số lượng sinh hoạt chuyên đề tổ chuyên môn	Quan sát, xem xét hoạt động, xem xét	Hồ sơ của tổ chuyên môn	Theo học kì	Báo cáo kết quả, đề xuất, kiến nghị

		báo cáo			
	Tỉ lệ giáo viên tham dự đầy đủ, có chất lượng các hoạt động sinh hoạt chuyên môn của tổ chuyên môn, của trường, cụm trường	Quan sát, xem xét hoạt động, xem xét báo cáo, khảo sát	Quan sát, phỏng vấn, thảo luận	Theo học kì, đột xuất	Báo cáo tổng hợp, đề xuất biện pháp
2.2. Bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL	Tỉ lệ giáo viên được rà soát đánh giá năng lực đảm bảo thực hiện CTGDPT 2018	Xem xét báo cáo, khảo sát	Số liệu trên hệ thống bồi dưỡng trực tuyến	Hàng năm, đột xuất	Báo cáo tổng hợp, đề xuất biện pháp, kiến nghị với cấp trên
theo chương trình bồi dưỡng thường xuyên đáp ứng CTGDPT 2018	Tỉ lệ/ Số lượng giáo viên hoàn thành các khoá bồi dưỡng thường xuyên trên hệ thống trực tuyến	Xem xét báo cáo	Số liệu trên hệ thống bồi dưỡng trực tuyến	Hàng năm, đột xuất	Báo cáo tổng hợp, đề xuất biện pháp, kiến nghị với cấp trên
2.3. Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp	Những yếu tố cản trở đến việc phát triển năng lực nghề nghiệp của giáo	Phỏng vấn, khảo sát, thảo luận nhóm	Cá nhân, tổ chuyên môn, CBQL	Theo học kì, đột xuất	Báo cáo tổng hợp, đề xuất biện pháp, kiến nghị với cấp trên

cho giáo viên	viên				
	Những yếu tố tạo động lực cho giáo viên	Phòng vấn, khảo sát, thảo luận nhóm, quan sát, quan sát	Cá nhân, tổ chuyên môn, CBQL	Theo học kì, đột xuất	Báo cáo tổng hợp, đề xuất biện pháp, kiến nghị với cấp trên

5.3. Quy trình thực hiện giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý

Các bước thực hiện giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường được thực hiện theo quy trình sau đây:

- Bước 1: Xác định mục đích giám sát, đánh giá

Các câu hỏi cần trả lời ở bước này là thông tin giám sát và kết quả giám sát được cung cấp cho ai và nhằm mục đích gì? Giám sát, đánh giá có thể nhiều mục đích, CBQL trường tiểu học có thể tham khảo các mục đích, ý nghĩa của giám sát, đánh giá để sắp xếp mục đích đánh giá theo thứ tự ưu tiên phù hợp.

- Bước 2: Xác định nội dung giám sát, đánh giá

Các câu hỏi cần trả lời ở bước này đó là vấn đề giám sát, đánh giá bao gồm các nội dung gì? Mỗi nội dung được đặc trưng bởi các chỉ số nào? Có thể phân tích các những khái niệm công cụ của nội dung cần giám sát, đánh giá để xác định chỉ số phù hợp.

- Bước 3: Xác định phương pháp thu thập thông tin (cả thông tin định tính và thông tin định lượng)

Câu hỏi cần trả lời ở bước này đó là phương pháp thu thập thông tin nào phù hợp với các chỉ số của nội dung cần giám sát, đánh giá? Phương pháp thu thập thông tin đó được tổ chức thực hiện như thế nào? Những yêu cầu gì cần đảm bảo khi sử dụng các phương pháp thu thập thông tin?

- Bước 4: Xây dựng công cụ đo lường

Công cụ đo lường cần xây dựng phù hợp với phương pháp thông tin đã được xác định ở bước 3. Các công cụ phổ biến bao gồm: phiếu khảo sát, bảng kiểm, bảng hỏi, phiếu quan sát...

- Bước 5: Thu thập và xử lý thông tin

Việc thu thập và xử lý thông tin được thực hiện đột xuất hoặc theo định kì trên cơ sở kế hoạch và mục đích, yêu cầu của giám sát, đánh giá. Thông tin thu thập cần phải được kiểm chứng để đảm bảo tính chính xác.

- Bước 6: Đưa ra những nhận định về giá trị và đề xuất hướng phát triển

hoặc biện pháp để cải thiện tình hình

Những nhận định về giá trị của từng chỉ số giám sát, đánh giá được đưa ra trên cơ sở kết quả xử lý thông tin ở bước 5. Để việc đánh giá mang tính phát triển, người viết báo cáo giám sát, đánh giá cần đưa ra được những đề xuất, kiến nghị phù hợp với xu hướng phát triển trong tương lai hoặc những biện pháp để khắc phục, cải thiện những vấn đề còn tồn tại.

Các bước của quy trình giám sát, đánh giá có mối quan hệ tuyến tính, kết quả thực hiện của mỗi bước là cơ sở để thực hiện bước tiếp theo.



NỘI DUNG 6

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH TỰ HỌC, KẾ HOẠCH TƯ VẤN, HỖ TRỢ ĐỒNG NGHIỆP VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC

Tóm tắt:

Nội dung này đưa ra những gợi ý cơ bản cho CBQLCSGDPT cốt cán về các hoạt động tự học để hoàn thiện, nâng cao năng lực quản trị nhân sự trong nhà trường; hoạt động tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học đồng thời phác thảo khung kế hoạch để CBQLCSGDPT cốt cán tham khảo khi xây dựng kế hoạch tự học và kế hoạch hỗ trợ đồng nghiệp.

6.1. Xây dựng kế hoạch tự học

6.1.1. Ý nghĩa của việc xây dựng kế hoạch tự học

Khoá bồi dưỡng “Quản trị nhân sự trong trường tiểu học” được thiết kế theo mô hình 5-3-7 (học viên có 5 ngày học online, 3 ngày tập huấn trực tiếp và 7 ngày tiếp tục tự học để hoàn thành các nhiệm vụ học tập). Ngoài các tài liệu được cung cấp trong khoá học học viên còn được gợi ý các tài liệu tham khảo có liên quan khác để chủ động tự học để cập nhật, bổ sung kiến thức, hoàn thiện kỹ năng về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học.

Với phương châm bồi dưỡng tại chỗ, thường xuyên, liên tục, hiệu trưởng các trường tiểu học cần xác định, tự học là nhiệm vụ bắt buộc đối với mỗi người CBQL trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Mục tiêu của hoạt động tự học được mỗi CBQL tự xây dựng dựa trên yêu cầu về năng lực quản trị nhân sự trong nhà trường đáp ứng yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018 cũng như các yêu cầu về đổi mới quản lý giáo dục và quản trị trường học hiện nay. Đồng thời, CBQL các trường tiểu học cần cam kết thực hiện hoạt động tự học để đạt được mục tiêu đã đề ra.

Các hoạt động tự học, tự bồi dưỡng thường xuyên về quản trị nhân sự rất đa dạng: học qua nghiên cứu tài liệu có liên quan; tham dự các khoá tập huấn; học qua rút kinh nghiệm từ thực tiễn quản trị nhân sự trong nhà trường; học hỏi kinh nghiệm từ CBQL các trường tiểu học khác...

6.1.2. Định hướng cấu trúc của kế hoạch tự học

Trên cơ sở xác định mục tiêu tự học về quản trị nhân sự trong trường tiểu học của bản thân, CBQLCSGDPT cốt cán xây dựng kế hoạch tự học với các nội dung chính bao gồm: hoạt động tự học; kết quả cần đạt; thời gian hoàn thành và các điều kiện thực hiện.

CBQLCSGDPT có thể sử dụng các hình thức trình bày kế hoạch khác nhau để tự mình theo dõi, đánh giá và điều chỉnh hoạt động tự học của bản thân. CBQLCSGDPT có thể tham khảo gợi ý về các nội dung của kế hoạch tự học ở bảng dưới đây:

Bảng 6.1. Gợi ý về nội dung kế hoạch tự học dành cho CBQLCSGDPT

Hoạt động	Kết quả cần đạt	Thời gian hoàn thành	Điều kiện thực hiện
1. Nghiên cứu học liệu bồi dưỡng đại trà về quản trị nhân sự trong trường tiểu học	- Trình bày được cấu trúc tổng thể của khoá bồi dưỡng. - Hiểu được nội dung cốt lõi của các tài liệu, học liệ	Tháng 11/2020	Tài liệu được đưa trên hệ thống LMS hoặc được cung cấp bởi đơn vị tổ chức bồi dưỡng.
2. Tìm hiểu các vấn đề trong thực tiễn quản trị nhân sự ở trường tiểu học theo yêu cầu CTGDPT 2018	- Tập hợp được các câu hỏi, các vấn đề cần giải đáp của CBQL trường tiểu học về quản trị nhân sự. - Tư vấn được hướng giải quyết cho các vấn đề về quản trị nhân sự trong trường tiểu học.	Kết thúc bồi dưỡng đại trà Mô đun 2.	Diễn đàn trên hệ thống LMS. Sự hỗ trợ của giảng viên quản lý giáo dục chủ chốt.
3. Học hỏi kinh nghiệm từ CBQL các trường tiểu học khác	- Đánh giá được ưu – nhược điểm và sự phù hợp của các biện pháp, hoạt động cụ thể trong quản trị nhân sự mà CBQL các trường tiểu học khác đã sử dụng. - Vận dụng được những kinh nghiệm trong quản trị nhân sự vào bối cảnh nhân sự cụ thể của nhà trường.	Sau mỗi khoá bồi dưỡng hoặc sau các sinh hoạt chuyên đề.	Có sự kết nối với CBQL các trường tiểu học khác.

6.2. Xây dựng kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học đáp ứng yêu cầu Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Với CBQLCSGDPT cốt cán, một trong những nhiệm vụ quan trọng là phải tư vấn, hỗ trợ có hiệu quả cho đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường đáp

ứng yêu cầu CTGDPT 2018. Để tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp có hiệu quả, sau khi tham gia khoá tập huấn cho CBQLCSGDPT cốt cán, mỗi học viên cần xác định những hoạt động cụ thể sẽ thực hiện để tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp. Các hoạt động được xây dựng dựa trên nhiệm vụ của CBQLCSGDPT cốt cán và những định hướng cụ thể của từng địa phương trong việc tổ chức tập huấn đại trà cho CBQL các trường tiểu học về Mô đun 02 – Quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học. Một cách khái quát nhất, học viên là CBQLCSGDPT cốt cán cần thực hiện các hoạt động sau đây để tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp: chia sẻ các nội dung tập huấn với CBQL các trường tiểu học khác bằng hình thức phù hợp; hỗ trợ CBQL các trường tiểu học hoàn thành những nhiệm vụ học tập khi họ tham gia tập huấn đại trà; giải đáp những câu hỏi có liên quan đến vấn đề quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học trong khả năng của mình; chia sẻ những kinh nghiệm tự học và những bài học thực tiễn về quản trị nhân sự trong nhà trường...

Để xây dựng kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học, CBQLCSGDPT cốt cán cần thực hiện theo các bước sau đây:

Bước 1: Tìm hiểu nhu cầu hoặc đánh giá nhu cầu tư vấn, hỗ trợ về quản trị nhân sự trong trường tiểu học của cán bộ quản lý các trường tiểu học;

Bước 2: Cụ thể hoá mục tiêu hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học.

Mục tiêu của kế hoạch: Chỉ rõ những kết quả cần đạt được của hoạt động hỗ trợ đồng nghiệp (số lượng CBQL được hỗ trợ để hoàn thành nhiệm vụ phát triển nghề nghiệp thường xuyên và hoàn thành nhiệm vụ học tập Mô đun 02 – Quản trị nhân sự trong nhà trường).

Bước 3: Xác định các hoạt động cụ thể để hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong trường tiểu học.

Các hoạt động hỗ trợ đồng nghiệp cần đảm bảo tính khả thi, phù hợp với điều kiện cụ thể của bản thân mỗi CBQLCSGDPT cốt cán và điều kiện thực tế của địa phương. Mỗi hoạt động cần có dự kiến sản phẩm cụ thể của hoạt động; thời gian hoàn thành; nguồn lực thực hiện (bao gồm các nguồn lực về con người, thời gian, cơ sở vật chất, tài chính...).

Kết quả thực hiện kế hoạch được xác định trên các chỉ tiêu định lượng và định tính đối với sản phẩm của từng hoạt động. Trong đó, chỉ tiêu định lượng liên quan đến số lượng, tỉ lệ %, thời gian; chỉ tiêu định tính liên quan đến chất lượng của các hoạt động được xác định thông qua nhận xét, phản hồi của các bên liên quan, bao gồm cấp quản lý trực tiếp và các CBQL trường tiểu học được hỗ trợ, tư vấn bởi CBQLCSGDPT cốt cán.

Nội dung kế hoạch có thể bổ sung những đề xuất, kiến nghị với cơ quan quản lý trực tiếp để thực hiện các hoạt động nhằm hoàn thành mục tiêu kế hoạch.

Bước 4: Hoàn thiện văn bản kế hoạch và trình Phòng GDĐT phê duyệt.

Học viên có thể tham khảo mẫu Kế hoạch dưới đây:

Mẫu kế hoạch hỗ trợ đồng nghiệp
(Kèm theo Công văn số 87/CV-Etep ngày 21 tháng 4 năm 2020)

Kế hoạch hỗ trợ đồng nghiệp là CBQL cấp Tiểu học đại trà về mô đun ...

(Ghi tên mô đun)

A. Mục tiêu

- (Số lượng) ... (%) CBQLCSGDPT được hỗ trợ/Tổng số CBQLCSGDPT thuộc cụm trường được phân công hoàn thành nhiệm vụ phát triển nghề nghiệp thường xuyên năm 2020, mô đun ... (tên mô đun)
- (Số lượng) (%) CBQL được hỗ trợ hoàn thành mô đun 02 bồi dưỡng CBQLCSGDPT về “Quản trị nhân sự trong nhà trường”.
- Đánh giá phản hồi của CBQL được hỗ trợ:

B. Hoạt động

TT	Hoạt động	Kết quả cần đạt	Thời gian thực hiện (Từ ... đến ...)	Người phối hợp (Giảng viên sư phạm, Hiệu trưởng, Tổ trưởng chuyên môn)
1	Chuẩn bị học tập: Hỗ trợ đồng nghiệp hoàn thiện thông tin đăng ký tự học trên hệ thống CNTT; Lập danh sách CBQLCSGDPT đại trà được phân công phụ trách	... (điền số lượng, tỉ lệ) đồng nghiệp hoàn thiện thông tin đăng ký tự học trên hệ thống CNTT, truy cập học liệu Mô đun ... trên hệ thống CNTT thành công. Danh sách CBQLCSGDPT đại trà được phân công hỗ trợ.		
2	Triển khai học tập: Hỗ trợ đồng nghiệp tự học Mô đun ...			
2.1	Hỗ trợ trên hệ thống học tập: Thảo luận, góp ý, bài tập, nhắc hoàn thành bài tập cuối khoá, khảo sát, trao đổi với giảng	... (số lượng, tỉ lệ) CBQL CSGDPT đại trà được phân công phụ trách tham gia các hoạt động thảo luận, trao đổi.		

	viên QLGD <i>(Ghi rõ tên hoạt động, có thể chèn thêm các dòng phụ)</i>			
2.2	Hỗ trợ trực tiếp: sinh hoạt chuyên môn/cụm trường <i>(Ghi rõ tên hoạt động, có thể chèn thêm các dòng phụ)</i>	... (số lượng, tỉ lệ) CBQL CSGDPT đại trà được phân công phụ trách tham gia các hoạt động thảo luận, trao đổi.		
3	Đánh giá kết quả học tập: Chấm bài tập cuối khoá. Xác nhận đồng nghiệp hoàn thành Mô đun ... trên hệ thống LMS.	... (số lượng, tỉ lệ) CBQL CSGDPT đại trà được phân công phụ trách hoàn thành Mô đun ... (Đạt).		

XÁC NHẬN CỦA CƠ QUAN QUẢN LÝ
(Ký tên, đóng dấu)

NGƯỜI LẬP KẾ HOẠCH
(Ký và ghi rõ họ tên)

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

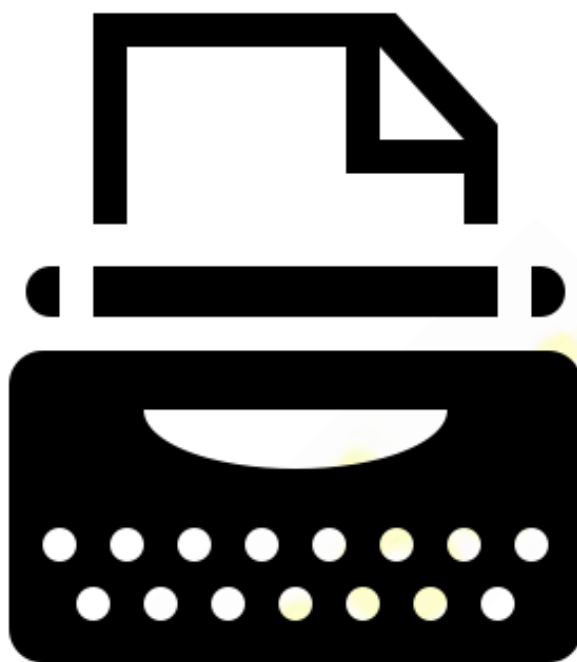
Tiếng Việt:

- 1) Lê Văn An, Ngô Tùng Đức (chủ biên) (2016), *Sổ tay hướng dẫn phát triển cộng đồng*, Nxb Thanh niên.
- 2) Bùi Văn Danh, Nguyễn Văn Dung, Lê Quang Khôi (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Phương Đông, TP HCM.
- 3) Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính
- 4) Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, NXB Lao động – Xã hội
- 5) Lê Văn Hào và Knud S. Larsen (2012), *Hành vi tổ chức trong một thế giới đang thay đổi*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội
- 6) Nina Frankel, Anastasia Gage (2007), *Những nguyên tắc cơ bản về giám sát, đánh giá – Tài liệu tự học*, MEASURE Evaluation, MS-07-20-VN
- 7) Đặng Bá Lãm, Phạm Thành Nghị (1999), *Chính sách và kế hoạch trong quản lý giáo dục*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- 8) Dự án SREM (2010), *Quản trị hiệu quả trường học*.
- 9) Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động-Xã hội.
- 10) Lê Khánh Tuấn (2019), *Phát triển đội ngũ GV trước yêu cầu đổi mới chương trình GDPT*, NXB Đại học Huế, Thừa Thiên Huế.
- 11) Brian Tracy (2014), *Thuật thúc đẩy NV*, NXB Thế giới.H.

Tiếng Anh:

- 12) Nkomo S, M., *Strategic Planning for Human Resources – Let's Get Started, Long Range Planning*, Vol. 21. No 1.

PHẦN 3
ĐÁNH GIÁ KHOÁ BỒI DƯỠNG



Đánh giá khoá bồi dưỡng được thực hiện qua các hình thức đánh giá trên hệ thống bồi dưỡng trực tuyến (LMS), bao gồm:

- Học viên hoàn thành tất cả các nhiệm vụ học tập, các hoạt động học tập của học viên được truy vết trên hệ thống.

- Học viên hoàn thành các nội dung đánh giá của 06 chủ đề học tập trên hệ thống LMS, bao gồm:

Chủ đề	Trắc nghiệm	Tự luận
Chủ đề 1: Yêu cầu về đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học nhằm thực hiện CTGDPT 2018.	7 câu	0
Chủ đề 2: Đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.	7 câu	3 câu
Chủ đề 3: Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.	8 câu	0
Chủ đề 4: Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong nhà trường; quản lý, giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường.	10 câu	0
Chủ đề 5: Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý trong trường tiểu học.	8 câu	2 câu
Chủ đề 6: Xây dựng kế hoạch tự học, kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học.	0	Bài tập thực hành

- Làm bài tập cuối khoá trên hệ thống

Công thức tính điểm của khoá bồi dưỡng: Điểm 5 câu tự luận – 20%; Điểm trả lời câu hỏi trắc nghiệm – 30%; Điểm bài tập cuối khoá – 50%.

PHIẾU ĐÁNH GIÁ KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ, GIÁO VIÊN, NHÂN VIÊN

Mức “Cần hoàn thiện”: Kế hoạch còn thiếu các nội dung cơ bản, lô - gic nội dung chưa chặt chẽ.

Mức “Đạt”: Kế hoạch đầy đủ các nội dung cơ bản, các phân tích, đánh giá đảm bảo tính logic.

Mức “Khá”: Kế hoạch đầy đủ các nội dung cơ bản, các phân tích, đánh giá đảm bảo tính logic, bố trí phù hợp các nguồn lực.

Mức “Tốt”: Kế hoạch đầy đủ các nội dung cơ bản, các phân tích, đánh giá đảm bảo tính logic, bố trí phù hợp các nguồn lực, đảm bảo tính khả thi.

Tiêu chí	Mức độ				
	Không đánh giá được (0 điểm)	Cần hoàn thiện (5 điểm)	Đạt (10 điểm)	Khá (15 điểm)	Tốt (20 điểm)
1. Phân tích bối cảnh và phát hiện vấn đề trọng tâm về đội ngũ cần giải quyết	Không có minh chứng để đánh giá	Có đề cập tới các yếu tố điểm mạnh, điểm yếu của môi trường bên trong và thời cơ, thách thức của từ môi trường bên ngoài nhưng thiếu số liệu minh chứng cụ thể. Xác định được các vấn đề trọng tâm về đội ngũ cần giải quyết nhưng không liên quan tới bối cảnh đã phân tích	Phân tích đầy đủ yếu tố điểm mạnh, điểm yếu của môi trường bên trong; thời cơ, thách thức từ môi trường bên ngoài, có số liệu minh chứng cụ thể . Xác định được các vấn đề về đội ngũ cần giải quyết có liên quan đến bối cảnh đã phân tích nhưng không phải là vấn đề trọng tâm .	Phân tích đầy đủ yếu tố điểm mạnh, điểm yếu của môi trường bên trong; thời cơ, thách thức từ môi trường bên ngoài, có số liệu minh chứng cụ thể . Xác định được các vấn đề trọng tâm về đội ngũ cần giải quyết có liên quan đến bối cảnh đã phân tích nhưng là vấn đề chưa phù hợp với khả năng giải quyết của tổ chức	Phân tích đầy đủ yếu tố điểm mạnh, điểm yếu của môi trường bên trong; thời cơ, thách thức từ môi trường bên ngoài, có số liệu minh chứng cụ thể . Xác định được các vấn đề trọng tâm về đội ngũ cần giải quyết có liên quan đến bối cảnh đã phân tích, phù hợp với khả năng giải quyết của tổ chức.
2. Xây dựng hệ thống mục tiêu, chỉ	Không có minh chứng	Mục tiêu, chỉ tiêu phát triển đội ngũ không cụ	Mục tiêu, chỉ tiêu phát triển đội ngũ cụ thể, đo	Mục tiêu, chỉ tiêu phát triển đội ngũ cụ thể, đo	Mục tiêu, chỉ tiêu phát triển đội ngũ cụ thể, đo

tiêu ngắn hạn và dài hạn về số lượng, cơ cấu, chất lượng đội ngũ đáp ứng yêu cầu chương trình phổ thông 2018	để đánh giá	thể, không đo được	được nhưng có một số mục tiêu không khả thi	đo được, khả thi nhưng không chỉ ra các mốc thời gian cần đạt	được, khả thi, và chỉ rõ các mốc thời gian để đạt được mục tiêu
3. Xây dựng các giải pháp về quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ; tham mưu tuyển dụng, sử dụng đội ngũ; đào tạo bồi dưỡng, phát triển đội ngũ; xây dựng môi trường phát triển đội ngũ	Không có minh chứng để đánh giá	Các chương trình hành động chưa triển khai đầy đủ các nội dung phát triển đội ngũ.	Các chương trình hành động triển khai đầy đủ các nội dung phát triển đội ngũ nhưng các giải pháp của từng nội dung chưa sắp xếp theo lộ trình và các bước thực hiện tuần tự.	Các chương trình hành động triển khai đầy đủ các nội dung phát triển đội ngũ, các giải pháp của từng nội dung được sắp xếp theo lộ trình và các bước thực hiện theo tuần tự, một số giải pháp chưa đảm bảo tính khả thi.	Các chương trình hành động triển khai đầy đủ các nội dung phát triển đội ngũ, các giải pháp của từng nội dung được sắp xếp theo lộ trình và các bước thực hiện theo tuần tự, đảm bảo tính khả thi.
4. Xác định cách thức huy động nguồn lực để phát triển đội ngũ	Không có minh chứng để đánh giá	Chưa huy động được đầy đủ các nguồn lực bên trong và bên ngoài nhà trường	Huy động được đầy đủ các nguồn lực bên trong và bên ngoài nhà trường, nhưng các nguồn lực bố trí chưa phù hợp.	Huy động được đầy đủ các nguồn lực bên trong và ngoài nhà trường, các nguồn lực bố trí phù hợp nhưng chưa tối ưu (tiết kiệm và hiệu quả)	Huy động được đầy đủ các nguồn lực trong và ngoài nhà trường, các nguồn lực bố trí phù hợp, tối ưu (tiết kiệm và hiệu quả)
5. Xây dựng lộ trình giám sát, đánh giá thực hiện kế hoạch	Không có minh chứng để đánh giá	Xây dựng được lộ trình giám sát, đánh giá thực hiện kế hoạch nhưng chỉ	Xây dựng được lộ trình giám sát, đánh giá thực hiện kế hoạch; chỉ số giám	Xây dựng được lộ trình , các chỉ tiêu đánh giá rõ ràng, phân	Xây dựng được lộ trình giám sát, đánh giá thực hiện kế hoạch, các chỉ

phát triển đội ngũ		số giám sát, đánh giá chưa rõ ràng.	sát, đánh giá rõ ràng, nhưng các thời điểm giám sát đánh giá chưa phù hợp.	chia thời điểm giám sát đánh giá phù hợp, nhưng chưa bố trí được nguồn lực tham gia giám sát, đánh giá phù hợp.	tiêu đánh giá rõ ràng với các mốc thời gian phù hợp, bố trí được nguồn lực phù hợp tham gia giám sát, đánh giá kế hoạch.
---------------------------	--	---	--	--	---

Tổng điểm tối đa: 100 điểm

Dưới 50 điểm: Chưa đạt

Từ 50-66 điểm: Trung bình

Từ 67-83 điểm: Khá

Từ 84 – 100 điểm: Giỏi

PHẦN 4
KỊCH BẢN SỰ PHẠM BỒI DƯỠNG QUA MẠNG
MÔ ĐUN 02 – QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC



(Thời lượng: 05 ngày)

A. GIAI ĐOẠN 1: CHUẨN BỊ

I. Giới thiệu mô đun

II. Nhiệm vụ học tập của học viên:

- Xem video giới thiệu mô đun “Quản trị nhân sự trong trường tiểu học.
- Xem infographic hướng dẫn hoàn thành các nhiệm vụ học tập online.

III. Yêu cầu cần đạt:

- Học viên hiểu được mục tiêu của khóa bồi dưỡng.
- Học viên biết rõ các nhiệm vụ học tập online cần hoàn thành.

IV. Ôn bài trước: Quản trị hoạt động dạy học và giáo dục trong trường tiểu học.

B. GIAI ĐOẠN 2: HỌC TẬP, THỰC HÀNH

Chủ đề 1: Yêu cầu về đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học nhằm thực hiện CTGDPT 2018

1. Hướng dẫn chủ đề 1:

Hoạt động 1: Tìm hiểu định hướng sử dụng Chuẩn nghề nghiệp giáo viên phổ thông và Chuẩn hiệu trưởng trong quản trị nhân sự trường tiểu học.

a) *Tên hoạt động:* Tìm hiểu việc sử dụng Chuẩn nghề nghiệp giáo viên phổ thông và Chuẩn hiệu trưởng trong quản trị nhân sự trường tiểu học.

b) *Yêu cầu cần đạt:* Học viên hiểu được vai trò của Chuẩn nghề nghiệp giáo viên phổ thông và Chuẩn hiệu trưởng trong quản trị nhân sự trường tiểu học.

c) *Nhiệm vụ của người học:* Đọc tài liệu, Infographic, xem video và trả lời câu hỏi trong quá trình xem video.

d) *Giám sát/Phản hồi/Đánh giá:* Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập trên hệ thống.

d) *Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 1:* Tài liệu, Infographic, video, câu hỏi trắc nghiệm khi xem video.

2) Đánh giá /phản hồi chủ đề 1

Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập trên hệ thống.

Chủ đề 2: Đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL, GV, NV trong trường tiểu học.

1. Hướng dẫn chủ đề 2:

Hoạt động 2.1:

a) *Tên hoạt động:* Tìm hiểu về đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL.

b) *Yêu cầu cần đạt:* Hiểu được các nội dung cần phải đánh giá về đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học.

c) *Nhiệm vụ của người học:* Đọc tài liệu, Infographic.

d) *Giám sát/Phản hồi/Đánh giá:* Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập trên hệ thống.

d) Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 1: Tài liệu đọc, Inforgraphic.

Hoạt động 2.2:

a) Tên hoạt động: Nghiên cứu về đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học qua video.

b) Yêu cầu cần đạt: Học viên hiểu được các nội dung cần phải đánh giá về đội ngũ GV, NV, CBQL; cách thức nhà trường đánh giá đội ngũ và các vấn đề đặt ra cho đội ngũ khi thực hiện CTGDPT 2018

c) Nhiệm vụ của người học: Xem video và trả lời câu hỏi khi xem video.

d) Giám sát/Phản hồi/Đánh giá: trả lời câu hỏi trắc nghiệm

d) Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 1: Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.

Hoạt động 2.3:

a) Tên hoạt động: Nghiên cứu trường hợp về đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học.

b) Yêu cầu cần đạt: Học viên phân tích được các nội dung cần phải đánh giá về đội ngũ GV, NV, CBQL của trường hợp nghiên cứu; cách thức nhà trường đánh giá đội ngũ và các vấn đề đặt ra cho đội ngũ khi thực hiện CTGDPT 2018 của nhà trường.

c) Nhiệm vụ của người học: Nghiên cứu phiếu học tập và trả lời câu hỏi tự luận.

d) Giám sát/Phản hồi/Đánh giá: Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập trên hệ thống.

d) Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 1: Phiếu học tập số 2 và câu hỏi tự luận nghiên cứu trường hợp.

2) Đánh giá /phản hồi chủ đề 2

Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập, trả lời đầy đủ 03 câu hỏi tự luận của Chủ đề 2 trên hệ thống.

Chủ đề 3: Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL, GV, NV trong trường tiểu học

1. Hướng dẫn chủ đề 3:

Hoạt động 1: Tìm hiểu cấu trúc hoạt động tự học chủ đề 3

a) Tên hoạt động: Tìm hiểu cấu trúc hoạt động tự học chủ đề 3

b) Yêu cầu cần đạt: Học viên hiểu được lộ trình học tập chủ đề 3

c) Nhiệm vụ của người học: Đọc tài liệu, Inforgraphic, video và trả lời câu hỏi khi xem video.

d) Giám sát/Phản hồi/Đánh giá: Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập trên hệ thống.

d) Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 1: Tài liệu và bộ câu hỏi

Hoạt động 2:

a) *Tên hoạt động*: Đọc tài liệu về yêu cầu và quy trình xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL, GV, NV trong trường tiểu học đáp ứng chuẩn nghề nghiệp GV, chuẩn hiệu trưởng và yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.

b) *Yêu cầu cần đạt*: Nhận biết các yêu cầu và quy trình xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL, GV, NV trong trường tiểu học đáp ứng chuẩn nghề nghiệp GV, chuẩn hiệu trưởng và yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.

c) *Nhiệm vụ của người học*: Đọc tài liệu và trả lời câu hỏi

d) *Giám sát/Phản hồi/Đánh giá*: Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập trên hệ thống.

d) *Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 2*: tài liệu PDF và bộ câu hỏi

2) Đánh giá /phản hồi chủ đề 3:

Học viên hoàn thành các câu hỏi trắc nghiệm, các câu hỏi theo Video.

Nội dung 4: Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho CBQL, GV, NV và quản lý xung đột trong nhà trường tiểu học.

1. Hướng dẫn tự học nội dung 4:

Hoạt động 1:

a) *Tên hoạt động*: Xem video giới thiệu chủ đề và khởi động buổi học

b) *Yêu cầu cần đạt*:

- Có hứng thú và tập trung vào chủ đề học tập
- Nhận biết và đánh giá được tầm quan trọng của tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp và giải quyết xung đột trong trường tiểu học.
- Liên hệ được giữa tình huống trong video với hoạt động thực tế của trường mình.

c) *Nhiệm vụ của người học (qua mạng)*

- Xem video
- Trả lời các câu hỏi trắc nghiệm trong quá trình xem video.

d) *Giám sát/Phản hồi/Đánh giá*

- Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập trên hệ thống.
- Học viên phải trả lời các câu hỏi trắc nghiệm trong quá trình xem video; nếu trả lời đúng sẽ tiếp tục xem, trả lời sai sẽ xem và trả lời lại.

d) *Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 1*

- Video 7 phút

Hoạt động 2:

a) *Tên hoạt động*: Nghiên cứu tài liệu

b) *Yêu cầu cần đạt*:

- Hiểu được bản chất và các phương pháp tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp GV và giải quyết xung đột trong các trường tiểu học.
- Đánh giá được công tác chỉ đạo của hiệu trưởng trong tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp và giải quyết xung đột trong trường tiểu học.

c) *Nhiệm vụ của người học (qua mạng)*:

- Học viên đọc tài liệu về tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ GV, NV và quản lý, giải quyết mâu thuẫn xung đột trong trường tiểu học.

d) Giám sát/Phản hồi/Đánh giá:

Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập trên hệ thống.

d) Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 2

- Tài liệu đọc.

2) Đánh giá /phản hồi chủ đề 4

- Trả lời câu hỏi trắc nghiệm quá trình xem video

- Trả lời câu hỏi trắc nghiệm nghiên cứu tài liệu đọc

Chủ đề 5: Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học.

1) Hướng dẫn tự học nội dung 5:

Hoạt động 5.1. Nghiên cứu về giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học.

a) Tên hoạt động: Tìm hiểu về giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học.

b) Yêu cầu cần đạt:

- Học viên hiểu được ý nghĩa và các yêu cầu của giám sát, đánh giá đối với hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường.

- Hiểu được quy trình giám sát, đánh giá hoạt động của GV, NV, CBQL.

- Nhận biết được các yếu tố ảnh hưởng đến giám sát, đánh giá trong nhà trường.

c) Nhiệm vụ của người học: Đọc tài liệu, Inforgraphic và xem video và trả lời câu hỏi tương tác trong video.

d) Giám sát/Phản hồi/Đánh giá: học viên truy cập và đọc các tài liệu.

d) Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 1: Tài liệu đọc, inforgraphic, video.

Hoạt động 5.2. Nghiên cứu trường hợp về giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường

a) Tên hoạt động: Nghiên cứu về giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường

b) Yêu cầu cần đạt:

- Phân tích được tình huống và trả lời được các câu hỏi gợi ý khi nghiên cứu trường hợp

c) Nhiệm vụ của người học: Đọc tài liệu và trả lời câu hỏi tự luận.

d) Giám sát/Phản hồi/Đánh giá: trả lời câu hỏi tự luận trên hệ thống.

d) Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 1: Video, Case study

2) Đánh giá /phản hồi nội dung 5

- Trả lời câu hỏi trắc nghiệm quá trình xem video

- Trả lời câu hỏi trắc nghiệm nghiên cứu tài liệu đọc

- Trả lời câu hỏi tự luận của case study.

Chủ đề 6: Xây dựng kế hoạch tự học, kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học

1) Hướng dẫn tự học nội dung 6:

Hoạt động 6:

a) Tên hoạt động: Xác định các nội dung của kế hoạch tự học, kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học.

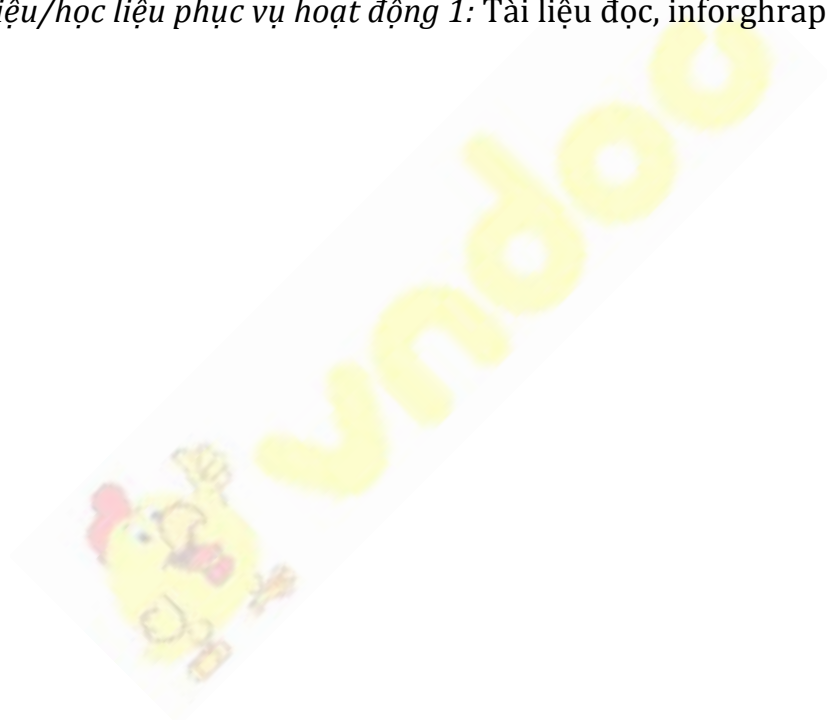
b) Yêu cầu cần đạt:

- Học viên xác định được các nhiệm vụ và công việc cụ thể của một CBQLCC trong việc tự học và tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học.

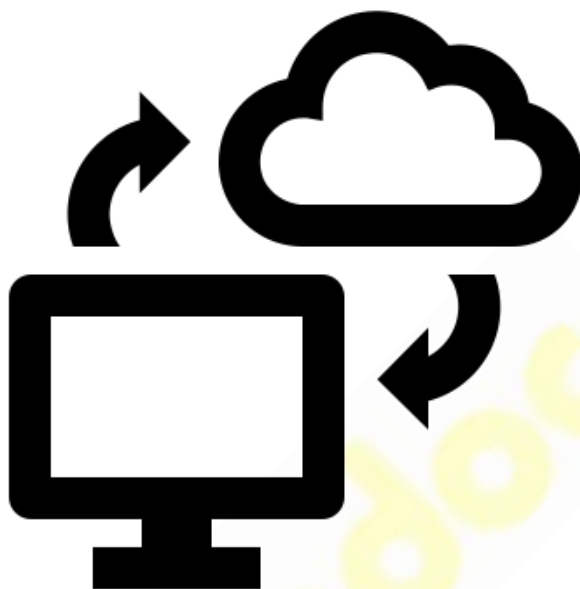
c) Nhiệm vụ của người học: Đọc tài liệu, inforgraphic.

d) Giám sát/Phản hồi/Đánh giá: Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập.

d) Tài liệu/học liệu phục vụ hoạt động 1: Tài liệu đọc, inforgraphic.



PHẦN 5
KỊCH BẢN SƯ PHẠM - KỸ THUẬT BỒI DƯỠNG QUA MẠNG
MÔ ĐUN 02 - QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG TRƯỜNG TIỂU HỌC



A. GIAI ĐOẠN 1: CHUẨN BỊ						
Hoạt động	Yêu cầu cần đạt		Nhiệm vụ của người học	Giám sát/phản hồi/Đánh giá	Tài liệu, học liệu trên hệ thống	
I. Giới thiệu mô đun	- Học viên hiểu được mục tiêu của khóa bồi dưỡng. - Học viên biết rõ các nhiệm vụ học tập online cần hoàn thành.		- Xem video giới thiệu mô đun “Quản trị nhân sự trong trường tiểu học”. - Xem infographic hướng dẫn hoàn thành các nhiệm vụ học tập online.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 01 video. - 01 file PDF.	
II. Ôn bài trước	- Khái quát được những nội dung cơ bản của quản trị hoạt động dạy học và giáo dục trong trường tiểu học.		- Đọc tài liệu infographic tóm tắt nội dung quản trị hoạt động dạy học và giáo dục trong trường tiểu học.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 01 file PDF	
B. GIAI ĐOẠN 2: HỌC TẬP, THỰC HÀNH						
Chủ đề	Hoạt động	Yêu cầu cần đạt	Nhiệm vụ của người học	Giám sát/phản hồi/Đánh giá	Học liệu trên hệ thống	Đánh giá/Phản hồi chủ đề
Chủ đề 1: Yêu cầu về đội ngũ GV, NV, CBQL trong	Hoạt động 1: Tìm hiểu định hướng sử dụng Chuẩn	Học viên hiểu được vai trò của Chuẩn nghề nghiệp	Đọc tài liệu, Infographic, xem video và trả lời câu hỏi trong quá trình xem	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ	- 01 video - 02 file PDF	Học viên hoàn thành các nhiệm

trường tiểu học nhằm thực hiện CTGDPT 2018	ngành nghiệp GV phổ thông và Chuẩn hiệu trưởng trong quản trị nhân sự trường tiểu học.	GVPT và Chuẩn hiệu trưởng trong quản trị nhân sự trường tiểu học.	video.	thống. - Trả lời câu hỏi xem video.		vụ học tập trên hệ thống.
Chủ đề 2: Đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL, GV, NV trong trường tiểu học	Hoạt động 2.1: Tìm hiểu về đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL.	- Hiểu được các nội dung cần phải đánh giá về đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học.	- Đọc tài liệu, Inforgraphic.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 02 file PDF	- Học viên hoàn thành các nhiệm vụ học tập trên hệ thống. - Hoàn thành 03 câu hỏi tự luận.
	Hoạt động 2.2: Nghiên cứu về đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học qua video.	Học viên hiểu được các nội dung cần phải đánh giá về đội ngũ GV, NV, CBQL; cách thức nhà trường đánh giá đội ngũ và các vấn đề đặt ra cho đội ngũ khi thực hiện CTGDPT 2018	Xem video và trả lời câu hỏi khi xem video.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 01 video.	
	Hoạt động 2.3: Nghiên cứu trường hợp về	Học viên phân tích được các nội dung	Nghiên cứu phiếu học tập và trả lời câu hỏi tự luận.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ	- 01 file PDF - 03	

	đánh giá thực trạng đội ngũ GV, NV, CBQL của trường tiểu học	cần phải đánh giá về đội ngũ GV, NV, CBQL của trường hợp nghiên cứu; cách thức nhà trường đánh giá đội ngũ và các vấn đề đặt ra cho đội ngũ khi thực hiện CTGDPT 2018 của nhà trường.		học tập trên hệ thống.	câu hỏi tự luận	
Chủ đề 3: Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường	Hoạt động 1: Tìm hiểu cấu trúc hoạt động tự học chủ đề 3	Học viên hiểu được lộ trình học tập chủ đề 3	Đọc tài liệu, Inforgraphic, video và trả lời câu hỏi khi xem video.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 2 file PDF - 01 video	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.
	Hoạt động 2: Đọc tài liệu về yêu cầu và quy trình xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng chuẩn	Nhận biết các yêu cầu và quy trình xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học đáp ứng chuẩn nghề nghiệp GV, chuẩn hiệu	Đọc tài liệu và trả lời câu hỏi	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 01 file PDF	

	nghề nghiệp GV, chuẩn hiệu trưởng và yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.	trưởng và yêu cầu thực hiện CTGDPT 2018.				
Chủ đề 4: Tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, NV, CBQL và quản lý xung đột trong nhà trường tiểu học.	Hoạt động 1: Xem video về chủ đề học tập.	- Nhận biết và đánh giá được tầm quan trọng của tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp và giải quyết xung đột trong trường tiểu học. - Liên hệ được giữa tình huống trong video với hoạt động thực tế của trường mình.	- Xem video - Trả lời các câu hỏi trắc nghiệm trong quá trình xem video.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 01 video	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.
	Hoạt động 2: Nghiên cứu tài liệu	- Hiểu được bản chất và các phương pháp tạo động lực làm việc, phát triển	Đọc tài liệu	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 2 file PDF	

		năng lực nghề nghiệp GV và giải quyết xung đột trong các trường tiểu học. - Đánh giá được công tác chỉ đạo của hiệu trưởng trong tạo động lực làm việc, phát triển năng lực nghề nghiệp và giải quyết xung đột trong trường tiểu học.				
Chủ đề 5: Giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học.	Hoạt động 5.1. Nghiên cứu về giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong trường tiểu học.	- Hiểu được ý nghĩa và các yêu cầu của giám sát, đánh giá đối với hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường. - Phân biệt được các phương pháp giám	Đọc tài liệu, Inforgraphic, xem video và trả lời câu hỏi tương tác trong video.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.		- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.

		sát, đánh giá hoạt động của GV, NV, CBQL. - Nhận biết được các yếu tố ảnh hưởng đến giám sát, đánh giá trong nhà trường. .				
	Hoạt động 5.2. Nghiên cứu trường hợp về giám sát, đánh giá hoạt động của đội ngũ GV, NV, CBQL trong nhà trường	- Phân tích được tình huống và trả lời được các câu hỏi gợi ý khi nghiên cứu trường hợp	- Nghiên cứu tính huống. - Trả lời câu hỏi tự luận.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 1 file PDF - 02 câu hỏi tự luận	
Nội dung 6: Xây dựng kế hoạch tự học, kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường tiểu học	Hoạt động 6: Xác định các nội dung của kế hoạch tự học, kế hoạch tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị nhân sự trong nhà trường	- Học viên xác định được các nhiệm vụ và công việc cụ thể của một CBQLCC trong việc tự học và tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị	Đọc tài liệu, inforghrapic.	- Học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập trên hệ thống.	- 2 file PDF	

	tiểu học.	nhân sự trong nhà trường tiểu học.				
ĐÁNH GIÁ KHOÁ HỌC						
- Trắc nghiệm khách quan: 40 câu hỏi - Bài tập cuối khoá: Lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV,NV,CBQL của nhà trường.					- 02 file PDF	

