
TUYỂN DỤNG VÀ PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC CHO GIÁO VIÊN CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CHUYÊN BIỆT

Phạm Thuý Hương
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: thuyhuong_neu@yahoo.com.vn

Mã bài: JED - 147
Ngày nhận: 12/05/2021
Ngày nhận bản sửa: 05/07/2021
Ngày duyệt đăng: 07/08/2021

Tóm tắt:

Bài nghiên cứu phân tích thực trạng tuyển dụng và phân công công việc cho giáo viên trong các trường trung học phổ thông chuyên biệt (bao gồm các trường chuyên và dân tộc nội trú) với mục tiêu nâng cao chất lượng của các hoạt động này. Kết quả phân tích, đánh giá cho thấy vai trò của lãnh đạo các trường trong tuyển dụng còn hạn chế, việc thực hiện các bước trong quy trình tuyển dụng chưa thật chặt chẽ, phân công công việc cho giáo viên còn những điểm chưa hợp lý. Trong thời gian tới, để hoàn thiện tuyển dụng và phân công công việc trong các trường chuyên biệt cần thực hiện tốt các giải pháp sau: (i) trao quyền chủ động cho lãnh đạo các trường và tổ trưởng chuyên môn trong tuyển dụng và phân công công việc; (ii) đưa giảng thử trở thành bước chính thức trong quy trình tuyển dụng giáo viên; (iii) điều chỉnh hợp lý mức giảm trừ số tiết lên lớp khi giáo viên kiêm nhiệm các công việc khác (chủ nhiệm lớp, tổ trưởng chuyên môn, công tác đoàn thể...); (iv) giảm thiểu họp hành, công việc hành chính và ứng dụng nhiều hơn công nghệ thông tin trong quản lý giáo dục.

Từ khoá: Tuyển dụng, phân công công việc, công việc đảm nhận, trường chuyên, trường dân tộc nội trú.

Mã JEL: M12, M51.

Teacher recruitment and work assignment at specialized high schools

Abstract:

This study analyzes the current situations of teacher recruitment and work assignment in specialized high schools (including gifted and ethnic boarding schools) with the aim of improving the quality of these activities. The results show that the vital role of school leaders in recruitment is still limited, the implementation of steps in the recruitment process is not very strict, and the assignment of work to teachers is also not entirely reasonable. In the coming time, in order to improve teacher recruitment and work assignment in specialized schools, some solutions should be well implemented as (i) Empower school leaders and specialized team leaders in recruiting and assigning work; (ii) Make trial lectures to be an official step in the teacher recruitment process; (iii) Adjust the extent of lecturing deductions reasonably for teachers who currently hold other jobs (form teacher, specialized team leader, youth or trade union activities); (iv) Reduce meetings and administrative work, and apply more information technology in education management.

Keywords: Recruitment, work assignment, gifted school, ethnic boarding school.

JEL codes: M12, M51.

1. Giới thiệu

Tuyển dụng và phân công công việc cho giáo viên là hai hoạt động quản trị nhân lực quan trọng trong các cơ sở giáo dục nói chung và các trường phổ thông nói riêng. Tuyển dụng tốt là cơ sở để nâng cao chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực, tiết kiệm chi phí đào tạo. Phân công công việc phù hợp giúp cho giáo viên phát huy hết năng lực của bản thân, tạo động lực trong công việc, góp phần duy trì nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng giáo dục (Loeb & cộng sự, 2012; See & Gorard, 2020).

Trường trung học phổ thông (THPT) chuyên và trường phổ thông trung học dân tộc nội trú (DTNT) nằm trong hệ thống các trường chuyên biệt. Mặc dù sứ mệnh, mục tiêu và đối tượng giảng dạy của nhóm trường này có những điểm khác biệt so với các trường trung học phổ thông công lập khác nhưng tuyển dụng và phân công công việc cho giáo viên về cơ bản vẫn được thực hiện theo quy định chung của nhà nước, trừ định mức về số tiết giảng/tuần (Bộ giáo dục & Đào tạo, 2017).

Cho đến nay, chưa có công trình nghiên cứu nào phân tích một cách hệ thống về những bất cập trong cơ chế tuyển dụng và phân công công việc liên quan đến vai trò tự chủ của các trường chuyên biệt trong xác định nhu cầu, xây dựng tiêu chuẩn và thực hiện tuyển dụng, trong quyết định số tiết giảng được trừ vào định mức khi kiêm nhiệm các công việc quản lý khác... Những hạn chế trong tuyển dụng và phân công công việc là nguyên nhân dẫn đến tình trạng thiếu giáo viên, nhất là khi số lượng học sinh tăng lên. Điều này ảnh hưởng bất lợi đến cơ hội học tập của trẻ em (See & Gorard, 2020; Sutcher & cộng sự, 2016).

Để nâng cao hiệu quả tuyển dụng và phân công công việc trong các trường chuyên biệt, bài viết tập trung vào những nội dung chính sau: (i) xây dựng cơ sở lý thuyết và thực tiễn về vấn đề nghiên cứu; (ii) phân tích, đánh giá thực trạng tuyển dụng, phân công công việc và đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác này nhằm từng bước tháo gỡ khó khăn về nhân lực, góp phần nâng cao năng lực và động lực làm việc của giáo viên trong thời gian tới.

2. Cơ sở lý thuyết và thực tiễn về tuyển dụng và phân công công việc cho giáo viên các trường chuyên biệt

2.1. Tuyển dụng và phân công công việc

Tuyển dụng là tìm kiếm nhân sự phù hợp cho vị trí cần tuyển (Dessler, 2017). Mục đích của tuyển dụng là lựa chọn được nhân viên mới có năng lực, động cơ phù hợp với các đòi hỏi của công việc và các mục tiêu dài hạn của tổ chức.

Quy trình tuyển dụng bao gồm: (i) xác định nhu cầu tuyển dụng; (ii) tổ chức tuyển dụng, trong đó tổ chức tuyển dụng bao gồm các bước như: đưa ra tiêu chuẩn tuyển dụng và thu hút ứng cử viên, thành lập hội đồng tuyển chọn, thực hiện các bước tuyển chọn như sàng lọc hồ sơ, thi tuyển, phỏng vấn, thử việc... (Dessler, 2017)

Phân công công việc là giao cho ai đó trách nhiệm và quyền hạn để thực hiện công việc. Cơ sở để phân công là khối lượng công việc của tổ chức/bộ phận, quy định về mức đảm nhiệm cá nhân và năng lực của người được phân công (Kandemir, 2014).

2.2. Cơ sở pháp lý của tuyển dụng và phân công công việc đối với giáo viên các trường chuyên biệt tại Việt nam

Trước tháng 9 năm 2020, tuyển dụng giáo viên các trường trung học phổ thông công lập nói chung và trường đặc thù nói riêng được thực hiện theo Nghị định số 161/2018/NĐ-CP ngày 29/11/2018 của Chính phủ (2018), theo đó quy trình tuyển dụng giáo viên bao gồm các bước sau: (i) Thông báo kế hoạch tuyển dụng; (ii) Thành lập Hội đồng tuyển dụng; (iii) Tổ chức thi tuyển. Nghị định 115/2020/NĐ-CP ngày 25/9/2020 của Chính phủ (2020) về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức bổ sung thẩm quyền tuyển dụng cho các trường tự chủ.

Tiêu chuẩn tuyển dụng giáo viên các trường trung học phổ thông nói chung, trong đó có trường chuyên và dân tộc nội trú được quy định tại Thông tư liên tịch số 23/2015/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 16/9/2015 của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Nội vụ (2015). Bên cạnh các tiêu chí về bằng cấp, chứng chỉ, giáo viên trung học phổ thông phải có chuyên ngành đào tạo phù hợp với môn học giảng dạy. Từ 20/3/2021 tiêu chuẩn tuyển dụng giáo viên được thực hiện theo Thông tư số 04 /TT-BGDĐT, theo đó xoá bỏ quy định giáo viên phổ thông phải có chứng chỉ trình độ ngoại ngữ, tin học. Thông tư cũng không quy định giáo viên dạy ngoại ngữ

phải có ngoại ngữ 2 và giáo viên dạy vùng dân tộc thiểu số phải có chứng chỉ tiếng dân tộc.

Phân công công việc trong các trường chuyên và dân tộc nội trú được thực hiện theo thông tư số 03/VBHN-BGDĐT ngày 23 tháng 6 năm 2017 về chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông. Nhiệm vụ của giáo viên được quy định trong “Quy chế tổ chức và hoạt động của trường phổ thông dân tộc nội trú, trường chuyên”. Định mức tiết dạy của giáo viên các trường trung học phổ thông chuyên biệt/đặc thù là 17 tiết/tuần đối với giáo viên trường chuyên (trong đó tiết dạy môn chuyên được nhân hệ số 3) và 15 tiết đối với giáo viên dân tộc nội trú (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2017). Ngoài nhiệm vụ chính là dạy học giáo viên phải đảm nhận những công việc khác như chủ nhiệm lớp, tổ trưởng/phó chuyên môn, công tác đoàn thể... Mức giám trừ khi kiêm nhiệm cụ thể là: giáo viên chủ nhiệm 4 tiết/tuần, tổ trưởng chuyên môn: 3 tiết/tuần; tổ phó chuyên môn: 2 tiết/tuần; tổng phụ trách đội: 2 tiết/tuần...

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nguồn dữ liệu

Bài viết sử dụng hai nguồn dữ liệu chính:

(i) Dữ liệu thứ cấp: các văn bản chính sách có liên quan, các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về tuyển dụng, phân công công việc trong các trường phổ thông; thông tin, báo cáo sẵn có của 3 trường trung học phổ thông được khảo sát.

(ii) Dữ liệu sơ cấp:

- Kết quả khảo sát bằng bảng hỏi với 83 giáo viên tại 3 trường: THPT chuyên Nguyễn Huệ (Hà Nội), THPT chuyên Lý Tự Trọng (Cần Thơ), DTNT Huỳnh Cương (Sóc Trăng); Bảng hỏi sử dụng thang đo linkert 5 mức độ, kết quả khảo sát được nhập liệu và xử lý bằng phần mềm SPSS 22.

- Phỏng vấn sâu đối với 8 cán bộ quản lý (3 hiệu trưởng/hiệu phó; 5 tổ trưởng các môn học) và 9 giáo viên.

- Thảo luận nhóm với cán bộ quản lý và giáo viên (Sở giáo dục đào tạo Cần Thơ, Sở giáo dục đào tạo Sóc Trăng, lãnh đạo và giáo viên trường THPT chuyên Nguyễn Huệ, Hà Nội).

3.2. Thang đo và độ tin cậy của thang đo

Thang đo về tuyển dụng bao gồm 8 tiêu chí đánh giá, trong đó 5 tiêu chí (TD1, TD2, TD4, TD5, TD6), được kế thừa từ các nghiên cứu của Teclemichael Tessema & Soeters (2006), Singh (2004), Mugizi & Bakkabulindi (2018); 3 tiêu chí (TD3, TD7, TD8) do nhóm nghiên cứu phát triển trên cơ sở nội dung quy trình tuyển dụng và tham vấn các nhà quản lý giáo dục, các chuyên gia quản trị nhân lực.

Thang đo về phân công công việc/công việc đảm nhiệm gồm 5 tiêu chí, trong đó 3 tiêu chí (PC1, PC2, PC4) được kế thừa từ các nghiên cứu của Lawler & Hall (1970), Şahin & cộng sự (2014), Amin & cộng sự (2014), Gelade & Ivery (2003); hai tiêu chí (PC3, PC5) được nhóm nghiên cứu phát triển trên cơ sở tham vấn các nhà quản lý giáo dục, các chuyên gia quản trị nhân lực.

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo chúng tôi sử dụng hệ số Cronbach Alpha và hệ số tương quan biến tổng (Item-total Correlation). Nunally, Peterson, Slater (trích dẫn trong Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005, 15) cho rằng thang đo có hệ số Crobbach từ 0,6 trở lên và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 là có thể sử dụng được. Kết quả đánh giá độ tin cậy cho thấy: Cronbach alpha của các biến “phân công công việc” là 0,771 và của biến ‘tuyển dụng’ là 0,925; hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy các thang đo được sử dụng đều có độ tin cậy và phù hợp cho nghiên cứu này.

3.3. Mô tả mẫu nghiên cứu

Tổng số đối tượng tham gia khảo sát là 83, trong đó 57 thầy/cô trường chuyên (68,7 %) và 26 thầy/cô trường dân tộc nội trú, tức 31,3 %.

Tính chung cho các trường đặc thù, giáo viên nữ chiếm tỷ trọng lớn (68,8 %), đại bộ phận có độ tuổi 30-49, thâm niên giảng dạy trên 6 năm. Về trình độ học vấn, giáo viên các trường chuyên có tỷ lệ thạc sĩ cao hơn giáo viên dân tộc nội trú (58 % giáo viên trường chuyên có trình độ thạc sĩ so với 8 % tại trường dân tộc nội trú).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Nhu cầu tuyển dụng

Nhu cầu tuyển dụng được các trường xác định trên cơ sở khối lượng công việc, mức độ đảm nhiệm và số

giáo viên hiện có. Các trường hiện nay đều trong tình trạng thiếu giáo viên so với tiêu chuẩn định biên, nhất là ngoại ngữ. Tình trạng thiếu giáo viên sẽ trầm trọng hơn khi từ năm học 2022-2023 các trường trung học phổ thông sẽ bắt đầu thực hiện chương trình mới với một số môn học được bổ sung như trải nghiệm, hướng nghiệp, công nghệ... và yêu cầu về chất lượng ngày càng cao. Do thiếu giáo viên nên nhu cầu tuyển dụng luôn tồn tại, tuy nhiên bản thân lãnh đạo các trường lại không có vai trò quyết định đối với số lượng giáo viên được tuyển. Chỉ tiêu tuyển dụng của các trường do Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh/thành phố phân bổ và có những trường nhiều năm nay chưa có đợt tuyển dụng nào được thực hiện (xe Hộp 1).

Hộp 1: Nhu cầu tuyển dụng luôn tồn tại do tình trạng thiếu giáo viên

“Đợt thi công chức mới nhất của trường là năm 2013, từ đó đến nay chưa có đợt tuyển nào, trong khi giáo viên cơ hữu còn thiếu. Tiếng Pháp hiện nay có 3 lớp chuyên, nhưng chỉ có 1 giáo viên có thể dạy chuyên, vì vậy trường phải hợp đồng bên ngoài; Thiếu giáo viên để luyện đội tuyển nên phải mời ngoài” (HN3.PHT).

“Giáo viên hiện cũng đang thiếu so với quy định (ST3.HT).

Chú thích: Ký hiệu nguồn của các câu trích dẫn: hai từ đầu là chữ cái tên tỉnh/thành phố (HN: Hà Nội; ST: Sóc Trăng; 3: Trung học PT; HT: Hiệu trưởng; PHT: Phó Hiệu trưởng).

4.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng

Tổ chức thực hiện tuyển dụng được phân tích theo các nội dung sau đây: (i) Quy trình và tiêu chuẩn tuyển dụng; (ii) Hội đồng tuyển dụng; (iii) Kết quả tuyển dụng.

4.2.1. Quy trình và tiêu chuẩn tuyển dụng

Việc tuyển dụng tuân thủ quy trình của Nhà nước. Các trường đều có văn bản về quy trình tuyển dụng. Khi được UBND phân bổ chỉ tiêu tuyển dụng, các trường thông báo rõ vị trí cần tuyển và các yêu cầu đặt ra đối với ứng cử viên. Mức đánh giá trung bình dao động từ 4,15 đến 4,28 (Bảng 1) thể hiện chính sách tuyển dụng rõ ràng và được truyền thông tốt đến giáo viên trong quá trình tuyển dụng.

Bảng 1: Đánh giá của đối tượng khảo sát về quy trình và tiêu chuẩn tuyển dụng

Mã biến	Tiêu chí	Chuyên		DTNT		Chung	
		TB	ĐLC	TB	ĐLC	TB	ĐLC
TD1	Nhà trường có chính sách tuyển dụng bằng văn bản rõ ràng	4,23	0,778	4,2	0,707	4,22	0,75
TD2	Thông báo tuyển dụng của nhà trường nêu rõ thông tin về công việc và yêu cầu đối với người dự tuyển	4,15	0,772	4,17	0,650	4,15	0,73
TD3	Tiêu chí tuyển giáo viên là phù hợp, rõ ràng	4,29	0,638	4,26	0,619	4,28	0,659
TD4	Trường thu hút được các ứng viên có chất lượng cao nhờ uy tín và hình ảnh của trường	4,29	0,824	4,13	0,757	4,24	0,801
TD5	Quá trình tuyển dụng được thực hiện rất nghiêm túc và đúng qui định	4,21	0,824	4,09	0,949	4,17	0,862
Tổng số quan sát		57		26		83	

Chú thích: TB: trung bình; ĐLC: độ lệch chuẩn.

Tuyển dụng giáo viên được thực hiện dưới hai hình thức: thi tuyển và xét tuyển. Ứng cử viên được thu hút từ hai nguồn chính: (i) tuyển mới; (ii) điều chuyển từ các trường khác. Các đối tượng khảo sát đều cho rằng “trường thu hút được ứng cử viên có chất lượng nhờ uy tín và hình ảnh của trường” với mức đánh giá trung bình 4,13 (DTNT) và 4,29 (chuyên). Trong số các trường phổ thông công lập, trường chuyên nằm trong nhóm các trường đặc thù luôn có mức độ thu hút cao do “thương hiệu” tuyển dụng mạnh. Giáo viên trường chuyên thường được đánh giá cao về năng lực, có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp và nâng cao thu nhập. Quá trình tuyển dụng được thực hiện theo quy trình dưới sự chỉ đạo của UBND tỉnh/thành phố và

sự tham gia/phối hợp của Sở giáo dục, Sở nội vụ, sự giám sát của cơ quan an ninh (mức đánh giá trung bình 4,21 đối với trường chuyên và 4,09 đối với trường dân tộc nội trú).

Kết quả phân tích sâu và thảo luận nhóm cho phép rút ra một vài điểm hạn chế trong quy trình tuyển dụng. Hình thức thi tuyển 2 vòng (vòng 1 trắc nghiệm kiến thức chung, vòng 2 kiến thức chuyên môn) theo Nghị định 161 về tuyển dụng công chức/viên chức chưa thật phù hợp với giáo viên. Giáo viên là nhóm viên chức “đặc thù”, năng lực của giáo viên thể hiện thông qua hoạt động giảng dạy, vì vậy bước giảng thử trong quy trình tuyển dụng cần phải được thực hiện và quy định rõ hơn để nâng cao tính hiệu quả của quá trình này. Tuy nhiên trên thực tế, hoạt động này thường thiếu vắng trong quy trình tuyển dụng tại các trường. Các đối tượng khảo sát đều cho rằng giảng thử phải trở thành bước bắt buộc trong quy trình tuyển chọn giáo viên nói chung và giáo viên các trường đặc thù nói riêng (Hộp 2).

Hộp 2: Giảng thử chưa được coi là khâu bắt buộc để đánh giá năng lực giáo viên

“Nên tổ chức một bài dạy cụ thể mới đánh giá được năng lực của người dạy, phỏng vấn chuyên môn không đủ” (CT3.GV).

“Giáo viên mới cần được trường (hội đồng trường) kiểm tra chuyên môn trước khi tiếp nhận họ” (CT3.TT).

“Nên thay đổi quy trình tuyển dụng giáo viên... khi tuyển dụng tăng cường việc đánh giá về chuyên môn và kỹ năng sư phạm thông qua giảng thử” (ST3.TT).

Chú thích: CT: Cán Thơ; ST: Sóc Trăng; 3: THPT; TT: Tổ trưởng; GV: giáo viên.

Tiêu chuẩn tuyển dụng giáo viên trung học phổ thông chuyên và dân tộc nội trú được đánh giá là rõ ràng và phù hợp (mức đánh giá trung bình đối với trường chuyên là 4,28 và dân tộc nội trú là 4,26). Tuy nhiên, do yêu cầu cụ thể của từng trường, tiêu chuẩn tuyển dụng giáo viên cũng có thể điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu công việc. Trường dân tộc nội trú thường áp dụng tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ chung đối với giáo viên trung học phổ thông. Các trường chuyên thường đặt ra yêu cầu cao hơn đối với ứng cử viên. Ví dụ về bằng cấp, trong khi trường dân tộc nội trú chỉ yêu cầu ứng cử viên có bằng cử nhân (trương đương với tiêu chuẩn giáo viên trung học phổ thông hạng 2,3) thì trường chuyên yêu cầu ứng cử viên có bằng thạc sĩ trở lên (trương đương với tiêu chuẩn giáo viên trung học phổ thông hạng 1) (Hộp 3).

Hộp 3: Tiêu chuẩn tuyển dụng

“Tiêu chuẩn tuyển dụng thực hiện theo đúng quy định và công khai, lấy yêu cầu chuyên môn là chính” (ST3.TT).

“Đối với trường chuyên, nếu thi tuyển thì yêu cầu phải có bằng thạc sĩ, vốn là dân chuyên, có bằng tốt nghiệp đại học loại giỏi; Nếu chuyển từ trường khác về cũng phải đáp ứng 1 số tiêu chí: đang dạy chuyên ở trường cũ, đồng nghiệp và Sở đánh giá tốt về chuyên môn; làm bài kiểm tra về năng lực (bài kiểm tra viết dưới dạng chuẩn bị một đề thi cho học sinh giỏi, có lời giải/đáp án và thang điểm)” (HN3.PHT).

Chú thích: HN: Hà Nội; ST: Sóc Trăng; 3: THPT; PHT: Phó hiệu trưởng; TT: Tổ trưởng.

Nhìn chung, tiêu chuẩn tuyển dụng hiện nay vẫn chú trọng đến “phần cứng”, coi trọng bằng cấp, chứng chỉ mà chưa quan tâm nhiều các tiêu chí cần thiết khác cho nghề giáo viên như kỹ năng giảng dạy, khả năng nắm bắt tâm sinh lý và định hướng cho học sinh... Khi thực hiện chương trình giáo dục mới yêu cầu về kỹ năng của giáo viên sẽ cao hơn vì vậy tiêu chuẩn tuyển dụng cho mỗi trường cần được cụ thể hoá, bổ sung tiêu chí về kỹ năng mềm. Để làm được điều này các trường phải được tham gia vào quá trình xác định các tiêu chuẩn tuyển dụng trên cơ sở quy định chung của nhà nước, có tính đến đặc thù của mỗi trường.

4.2.2. Hội đồng tuyển dụng

Thành phần Hội đồng tuyển dụng giáo viên trung học phổ thông bao gồm: Đại diện lãnh đạo UBND tỉnh là Chủ tịch Hội đồng; Đại diện lãnh đạo Sở nội vụ là Phó Chủ tịch Hội đồng; Đại diện lãnh đạo Sở giáo dục là Phó Chủ tịch Hội đồng; Chuyên viên UBND tỉnh, Sở nội vụ là thành viên Hội đồng

Lãnh đạo các trường có nhu cầu tuyển dụng giáo viên không tham gia vào Hội đồng tuyển dụng. UBND quyết định việc tuyển dụng theo đợt cho các nhóm trường. Hiệu trưởng và Tổ trưởng chuyên môn không

phải là thành viên của Hội đồng tuyển dụng mặc dù tổ chuyên môn là nơi trực tiếp sử dụng giáo viên. Thiếu sự tham gia của người phụ trách chuyên môn trong Hội đồng tuyển dụng là điểm bất cập trong quy trình, ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng. Kết quả khảo sát cho thấy: các trường đều mong muốn được trao quyền tự chủ trong tuyển dụng. Hiệu trưởng thành lập Hội đồng tuyển dụng với sự tham gia của các thành viên đủ năng lực để đánh giá ứng cử viên và chủ động tìm kiếm nhân sự tốt, phù hợp với yêu cầu của trường mình (Hộp 4). Nguyên vọng này cũng phù hợp với xu hướng hiện nay khi một số trường chuyên tại Thành phố Hồ Chí Minh đã được “thí điểm” giao quyền trực tiếp tuyển dụng giáo viên theo tinh thần Nghị định 115/2020/NĐ-CP.

Hộp 4: Các trường chưa được tự chủ trong tuyển dụng

“Việc tuyển nhân lực, trường không được quyền. Cần phân cấp đến cấp hiệu trưởng để tuyển cho tốt và phù hợp với yêu cầu” (CT3.HT).

“Tổ trường chuyên môn không có vai trò gì trong hoạt động này” (CT3.TT).

“Các trường phải được chủ động nhiều hơn, vì chính các trường mới thấy cần nhân sự như thế nào (cả số lượng và chất lượng) phù hợp với điều kiện của trường, của địa phương... Cần có quy định tự chủ cho trường về tuyển dụng” (CT.TĐ).

“Cho trường thêm cơ chế tự chủ về nhân sự và tài chính để có thể tuyển dụng và hợp đồng giáo viên” (HN3.PHT).

Chú thích: Hà Nội: HN; Cần Thơ: CT; 3: THPT; TĐ: Tọa đàm, HT: hiệu trưởng; PHT: Phó hiệu trưởng; TT: Tổ trưởng.

4.2.3. Kết quả tuyển dụng

Kết quả tuyển dụng được trình bày trong Bảng 2. Mức đánh giá trung bình chung của các trường chuyên biệt đối với chất lượng tuyển dụng (TD6) là 3,17, thấp nhất trong số các nội dung được đánh giá. Kết quả này phù hợp với những hạn chế về mức độ tham gia của các trường trong tuyển dụng và cách thức đánh giá năng lực chuyên môn đối với ứng cử viên như đã phân tích ở trên. Theo quy định của Chính phủ về thẩm quyền tuyển dụng, cơ quan có thẩm quyền tuyển dụng là đơn vị quản lý các trường, cụ thể là UBND, sẽ quyết định hình thức thi tuyển chuyên môn: phỏng vấn hoặc thi viết. Nếu thi viết, UBND phối hợp với các Sở (Giáo dục và đào tạo, Nội vụ...) thành lập các nhóm giúp việc (đề thi, coi thi, chấm thi...). Đề thi chuyên môn có thể do Ban đề xây dựng hoặc “đặt hàng” từ các trường sư phạm, các trung tâm. Không có sự tham gia của trường, của các tổ trường chuyên môn và thiếu bước giảng thử khi đánh giá năng lực ứng cử viên làm cho chất lượng tuyển dụng chưa được đánh giá cao.

Chất lượng tuyển dụng tốt hơn ở khối trường chuyên (3,21 so với 3,0 ở trường dân tộc nội trú), tuy nhiên ý kiến đánh giá cũng có sự đa dạng. Bên cạnh những điểm mạnh như chất lượng đầu vào tăng, vẫn còn hiện tượng giáo viên được tuyển chưa đáp ứng yêu cầu của trường. Ngoài hạn chế về tiêu chí và quy trình tuyển dụng, nguyên nhân khác của tình trạng này xuất phát từ nguồn tuyển dụng. Các trường có 2 nguồn tuyển dụng cơ bản: (i) ứng cử viên mới hoặc (ii) giáo viên được điều chuyển từ các địa bàn khác trong tỉnh/thành

Bảng 2: Đánh giá của đối tượng khảo sát về kết quả tuyển dụng

Mã biến	Tiêu chí	Chuyên		DTNT		Chung	
		TB	ĐLC	TB	ĐLC	TB	ĐLC
TD6	Việc tuyển dụng cho phép lựa chọn được những giáo viên có kiến thức, kỹ năng và thái độ tốt phù hợp với yêu cầu công việc	3,21	0,531	3,09	0,946	3,17	0,726
TD7	Nhà trường luôn tuyển dụng giáo viên đủ về số lượng theo chỉ tiêu được UBND phân bổ.	4,08	0,821	4,08	0,929	4,08	0,852
TD8	Thời gian thử việc là hợp lý	4,06	0,755	4,35	0,714	4,15	0,749
	Tổng số quan sát	57		26		83	

Chú thích: *TB: trung bình; *** ĐLC: độ lệch chuẩn.

phổ. Theo đánh giá của lãnh đạo các trường, một số giáo viên được điều chuyển chưa thích ứng được môi trường làm việc mới hoặc năng lực còn hạn chế nên không đảm bảo hiệu quả giảng dạy (Hộp 5).

Về số lượng tuyển dụng (TD7) mức đánh giá trung bình chung ở các trường là 4,08. Trên thực tế, các trường hiện nay chỉ được UBND bố trí 90 % tiêu chuẩn định biên (số lượng giáo viên cần có). Do chỉ tiêu tuyển dụng giáo viên luôn thấp hơn nhu cầu thực tế của các trường vì vậy Hội đồng tuyển dụng thường đảm bảo số lượng giáo viên theo chỉ tiêu mà UBND phân bổ, trừ một số vùng đặc biệt khó khăn. Cần nhấn mạnh rằng kể cả khi tuyển dụng đủ chỉ tiêu được UBND phân bổ thì tình trạng thiếu giáo viên vẫn khá phổ biến như đã phân tích ở trên, vì vậy một số trường phải hợp đồng thời vụ hoặc hợp đồng ngắn hạn với giáo viên ngoài khi có nhu cầu. Chính sách thù lao thấp hơn so với giáo viên cơ hữu của trường cũng như thấp hơn so với mặt bằng lương trên thị trường, cơ hội tuyển dụng chính thức không chắc chắn khiến cho giáo viên hợp đồng ít gắn bó lâu dài với trường, gây nên tình trạng bị động về giáo viên.

Hộp 5: Chất lượng tuyển dụng

“Khi tuyển dụng, trường xác định rõ mục tiêu là tuyển giáo viên dạy chuyên nên chất lượng đầu vào cũng tốt. Tuyển dụng cũng bài bản (HN3.GV).

“...Nhiều khi giáo viên được điều chuyển về trường không đáp ứng được môi trường làm việc, không chịu được áp lực công việc. Ví dụ: những giáo viên được điều chuyển từ cấp xã lên thành phố... Để đáp ứng được, Nhà trường lại phải mất nhiều thời gian để bồi dưỡng họ” (CT3.HT).

Chú thích: (HN: Hà Nội; CT: Cần Thơ; 3: Trung học PT; HT: Hiệu trưởng; GV: Giáo viên).

Sau tuyển dụng, giáo viên mới sẽ có thời gian tập sự. Từ ngày 29/6/2019, thời gian tập sự của giáo viên là 12 tháng đối với trường hợp tuyển dụng vào chức danh nghề nghiệp có yêu cầu tiêu chuẩn trình độ đào tạo đại học trở lên (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2019). Các đối tượng khảo sát đều cho rằng, thời gian tập sự như vậy là phù hợp (mức đánh giá trung bình là 4,06 đối với trường trung học phổ thông chuyên và 4,35 đối với dân tộc nội trú).

4.3. Phân công công việc

Phân công công việc là hoạt động tiếp theo sau tuyển dụng. Trong các trường THPT chuyên và dân tộc nội trú cơ sở để phân công công việc cho giáo viên là: (i) Định mức theo quy định của Bộ giáo dục và Đào tạo; (ii) Đặc điểm cụ thể của từng lớp học; (iii) Phẩm chất, năng lực, trình độ chuyên môn của giáo viên...

Có sự khác biệt về phân công công việc giữa trường trung học phổ thông chuyên và dân tộc nội trú. Tại trường dân tộc nội trú, Ban giám hiệu chịu trách nhiệm chính trong phân công giáo viên, tổ trưởng chuyên môn không có vai trò đáng kể. Trong khi đó tại các trường chuyên, Ban giám hiệu và tổ trưởng chuyên môn phối hợp trong phân công công việc: việc giảng dạy các môn chuyên do Ban giám hiệu quyết định, tổ trưởng chịu trách nhiệm phân công các môn không chuyên. Tổ trưởng lập kế hoạch phân công công việc và gửi Ban giám hiệu phê duyệt.

Thực trạng về phân công công việc của giáo viên các trường chuyên và dân tộc nội trú được trình bày trong Bảng 3. Các ý kiến đánh giá đều cho rằng công việc được giao phù hợp với chuyên môn và năng lực sở trường (mức đánh giá trung bình tương ứng là 4,64 và 4,76 với trường chuyên; 4,78 và 4,74 với trường dân tộc nội trú). Giáo viên cũng được giao quyền hạn phù hợp để có thể hoàn thành tốt công việc giảng dạy và quản lý học sinh (mức đánh giá trung bình chung là 4,25, trong đó 4,24 với trường chuyên và 4,32 với trường dân tộc nội trú). Hai nội dung trong phân công được đánh giá thấp hơn là áp lực công việc và thời gian biểu (mức đánh giá chung cho các trường chuyên biệt là 3,96 và 3,97, trong đó mức đánh giá ở các trường chuyên thấp hơn ở các trường dân tộc nội trú).

Kết quả phỏng vấn sâu và toạ đàm cho thấy định mức 17 tiết/tuần đối với giáo viên trung học phổ thông, 15 tiết đối với dân tộc nội trú là chấp nhận được. Các trường chuyên có hệ số quy đổi cao (1 giờ dạy chuyên được tính là 3 giờ dạy thường) nên đối với giáo viên dạy môn chuyên, số giờ lên lớp thực tế là thấp hơn 17 tiết. Tuy không có áp lực về giờ giảng nhưng giáo viên các trường chuyên lại chịu áp lực về chất lượng công việc và thành tích các kỳ thi học sinh giỏi. Kết quả đội tuyển học sinh giỏi ảnh hưởng thành tích của trường

Bảng 3 :Ý kiến đánh giá của giáo viên về công việc đảm nhận

Mã biến	Tiêu chí	Chuyên		DTNT		Chung	
		TB	ĐLC	TB	ĐLC	TB	ĐLC
PC1	Công việc được giao phù hợp với khả năng sở trường	4,64	0,663	4,5	0,59	4.78	0.64
PC2	Công việc được giao phù hợp với chuyên ngành đào tạo	4.76	0.428	4,71	0,464	4.74	0.44
PC3	Áp lực công việc là vừa phải	3.51	1.102	4,04	0,735	3,96	1.026
PC5	Được giao quyền hạn phù hợp với trách nhiệm trong công việc	4.24	0.97	4,32	0,557	4,25	0.807
PC6	Thời gian biểu làm việc được bố trí phù hợp với khả năng tâm sinh lý của giáo viên	3.88	0.993	4,2	0,577	3,97	0.885
Tổng số quan sát		57		26		83	

Chú thích: TB: trung bình; ĐLC: độ lệch chuẩn.

và đây là áp lực đối với giáo viên chuyên. Ngoài ra do trình độ học sinh chuyên tương đối cao, nội dung chương trình chuyên không có sẵn trong sách giáo khoa nên việc soạn bài, tìm kiếm tài liệu tham khảo cho khối chuyên mất nhiều thời gian, công sức, đặc biệt là các giáo viên trẻ. Các thầy cô phải tìm tòi, tham khảo từ nhiều nguồn khác, kể cả tài liệu nước ngoài. Đối với giáo viên trường dân tộc nội trú, áp lực chính là trách nhiệm của thầy cô đối với học sinh khi môi trường xã hội ngày càng phức tạp (Hộp 6).

Hộp 6: Định mức tiết dạy phù hợp nhưng còn nhiều công việc hành chính

“Định mức 17 tiết cũng có thể đảm đương được. Tuy nhiên, dạy chuyên là vất vả, sách giáo khoa hiện nay không đảm bảo nội dung cho trường chuyên. Dạy học sinh chuyên phải chuẩn bị nhiều, áp lực từ phía học sinh và phụ huynh (HN3.GV).

“Phân công chuyên môn thì không có vấn đề gì lớn nhưng phân công các công việc ngoài giảng dạy như chủ nhiệm, hoạt động trải nghiệm, thực hành... mới là cái khó (ST.TĐ).

‘Cần thay đổi các hoạt động hành chính để giảm tải công việc, nhất là giảm bớt các loại báo cáo, hiện tại đang quá nhiều,... Cần giảm bớt họp hành hoặc cải tiến phương pháp, nên áp dụng công nghệ thông tin’ (CT. TĐ).

‘Họp tổ chuyên môn...tần suất là 2-3 buổi/tháng; dự giờ: 8 tiết/kỳ hay 16 tiết/năm đối với mỗi giáo viên là hơi nhiều. Một số vấn đề có thể cho lên mạng... Chỉ họp khi thật cần (HN3.GV).

Chú thích: HN: Hà Nội; CT: Cần Thơ; ST: Sóc Trăng; 3: THPT; TĐ:Tọa đàm; GV: giáo viên.

Nếu như phân công về chuyên môn khá thuận lợi thì các trường lại có những khó khăn nhất định đối với công việc ngoài chuyên môn như chủ nhiệm, hoạt động trải nghiệm cho học sinh,tổ chức các cuộc thi phong trào... Theo quy định, giáo viên chủ nhiệm được giảm trừ 4 tiết giảng/tuần trong số giờ dạy định mức. Số giờ giảm trừ này còn thấp so với nhiệm vụ và trách nhiệm nặng nề của giáo viên chủ nhiệm. Tình trạng thiếu giáo viên khiến cho kiêm nhiệm nhiều mảng công việc trở nên phổ biến ở các trường (chẳng hạn vừa là giáo viên chủ nhiệm, vừa là tổ trưởng/tổ phó chuyên môn hoặc cán bộ phụ trách đoàn thể) nhưng giảm trừ chỉ được tính 1 lần cho công việc có mức giảm trừ cao nhất. Ngoài những bất cập trên, công việc hành chính của giáo viên còn khá nhiều (vào điểm, họp tổ, dự giờ, hoàn thành các loại sổ sách/báo cáo...) và tốn thời gian. Điều này dẫn đến sự không hài lòng của giáo viên trong phân công công việc.

5. Kết luận và khuyến nghị

Kết quả phân tích thực trạng về tuyển dụng và phân công công việc tại các trường trung học phổ thông chuyên và trung học phổ thông dân tộc nội trú cho phép rút ra một số kết luận sau đây:

Thứ nhất, tuyển dụng trong các trường chuyên biệt được thực hiện theo các quy định chung của nhà nước, theo chỉ tiêu được UBND phân bổ. Tuyển dụng có thể thực hiện từ 2 nguồn: tuyển mới hoặc điều chuyển từ trường khác/địa phương khác. Các trường chuyên thường đặt ra yêu cầu cao hơn đối với ứng cử viên

dự tuyển. Về cơ bản các trường không có quyền tự chủ trong tuyển dụng. Do chưa được phân cấp trực tiếp tuyển dụng nên vai trò của hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn trong tuyển dụng còn mờ nhạt; giảng thử chưa được đưa vào quy trình thực hiện khi tuyển dụng.

Thứ hai, về phân công công việc: giáo viên các trường chuyên và dân tộc nội trú không quá áp lực về giờ giảng định mức do hệ số môn chuyên được nhân 3. Nếu như tại các trường chuyên phân công công việc là sự phối hợp giữa hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn thì tại các trường dân tộc nội trú, hiệu trưởng phân công công việc cho giáo viên, vai trò của tổ trưởng chuyên môn chưa thật rõ nét. Một số trường gặp khó khăn về phân công công việc ngoài chuyên môn (giáo viên chủ nhiệm, hoạt động trải nghiệm...) do khối lượng công việc dành cho các hoạt động này quá lớn, trong khi số giờ được giảm trừ khi kiêm nhiệm chưa hợp lý. Ngoài chuyên môn, hợp hành và công việc hành chính khác cũng chiếm không ít thời gian của giáo viên.

Trong thời gian tới, để nâng cao hiệu quả tuyển dụng và phân công công việc tại các trường chuyên biệt cần thực hiện tốt các giải pháp sau:

Thứ nhất, trao quyền chủ động cho lãnh đạo các trường trong xác định nhu cầu và quyết định số lượng giáo viên cần tuyển, xây dựng tiêu chuẩn, tổ chức thực hiện tuyển dụng căn cứ vào khối lượng công việc thực tế và đặc thù của mỗi trường. Điều này sẽ góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng và khắc phục tình trạng thiếu giáo viên hiện nay.

Thứ hai, giảng thử cần được coi là bước bắt buộc để đánh giá chất lượng ứng cử viên trong tuyển dụng. Bên cạnh lãnh đạo các trường, tổ trưởng chuyên môn nên được tham gia Hội đồng tuyển dụng để đánh giá chính xác hơn chất lượng những người dự tuyển, đặc biệt là giáo viên các môn chuyên.

Thứ ba, trao quyền nhiều hơn cho tổ trưởng chuyên môn trong phân công công việc, nhất là tại các trường dân tộc nội trú. Điều này cho phép nâng cao chất lượng giảng dạy vì tổ trưởng chuyên môn là người nắm rõ nhất yêu cầu của môn học, đánh giá được năng lực giảng dạy của giáo viên để phân công công việc phù hợp. Sự phù hợp giữa năng lực và yêu cầu công việc sẽ tạo động lực để giáo viên ngày càng tâm huyết với công việc, góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy.

Thứ tư, các trường cần giảm thiểu công việc hành chính (hợp hành, báo cáo, sổ sách...) trên cơ sở ứng dụng công nghệ thông tin. Có thể ứng dụng phần mềm để quản lý thực hiện công việc của giáo viên, quản lý lớp học và các hoạt động quản trị khác

Thứ năm, định mức giảm trừ đối với các công việc kiêm nhiệm (giáo viên chủ nhiệm, tổ trưởng chuyên môn, công tác đoàn thể...) nên được tính toán hợp lý dựa trên khối lượng công việc thực tế và tần suất thực hiện. Trong trường hợp giáo viên cùng lúc kiêm nhiệm nhiều mảng việc, nhà trường cần có hệ số điều chỉnh tăng thêm để đảm bảo sự công bằng trong phân công công việc, khuyến khích giáo viên thực hiện tốt công việc và nâng cao động lực làm việc.

Tài liệu tham khảo

- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014), 'The impact of human resource management practices on performance', *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo & Bộ Nội vụ (2015), *Thông tư liên tịch số 23/2015/TTLT-BGDĐT-BNV quy định mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp giáo viên trung học phổ thông công lập*, ban hành ngày 16 tháng 9 năm 2015.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2017), *Thông tư số 03/VBHN-BGDĐT ban hành quy định về chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông*, ban hành ngày 23 tháng 6 năm 2017.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2019), *Thông tư số 09/2019/TT-BGDĐT quy định về thời gian tập sự theo chức danh nghề nghiệp giáo viên, giảng viên trong cơ sở giáo dục công lập*, ban hành ngày 14 tháng 5 năm 2019.
- Chính phủ (2018), *Nghị định số 161/2018/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số quy định về tuyển dụng, công chức, viên chức, nâng ngạch công chức, thăng hạng viên chức và thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp công lập*, ban hành ngày 29 tháng 11 năm 2018.
- Chính phủ (2020), *Nghị định số 115/2020/NĐ-CP, quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức*, ban hành ngày 25 tháng 9 năm 2020.

-
- Dessler, G. (2017), *Human Resource Management*, Pearson Education, Inc, USA
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003), 'The impact of human resource management and work climate on organizational performance', *Personnel psychology*, 56(2), 383-404.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất bản Hồng Đức, Hồ Chí Minh.
- Kandemir, C. (2014), 'Employee task assignments for organization modeling: a review of model and applications', *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management. (p. 1)*, American Society for Engineering Management (ASEM), USA.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970), 'Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation', *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305- 312.
- Loeb, S., Kalogrides, D., & Béteille, T. (2012), 'Effective schools: Teacher hiring, assignment, development, and retention', *Education Finance and Policy*, 7(3), 269-304.
- Mugizi, W., & Bakkabulindi, F. E. (2018), 'Human resource management practices: Developing and testing an instrument in the context of academic staff in universities in Uganda', *Journal of Educational Review*, 10(1), 130-142.
- Şahin, D. R., Çubuk, D., & Uslu, T. (2014), 'The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and demographical variables on the factors of psychological capital', *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 1-17.
- See, B. H., & Gorard, S. (2020), 'Why don't we have enough teachers? A reconsideration of the available evidence', *Research papers in education*, 35(4), 416-442.
- Singh, K. (2004), 'Impact of HR practices on perceived firm performance in India', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Sutcher, L., Darling-Hammond, L., & Carver-Thomas, D. (2016), *A coming crisis in teaching? Teacher supply, demand, and shortages in the US*, Learning Policy Institute.
- Teclemichael Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006), 'Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service', *The international journal of human resource management*, 17(1), 86-105.