

## QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CHO HOẠT ĐỘNG GIÁO DỤC NGOÀI GIỜ LÊN LỚP Ở CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THỊ XÃ HƯƠNG TRÀ, TỈNH THỪA THIÊN - HUẾ

TRẦN ĐẠI NGHĨA\*

### TÓM TẮT

*Con người được xem là một “tài nguyên đặc biệt”, một nguồn lực rất quan trọng của sự phát triển. Vì vậy, việc phát triển con người, quản lý nguồn nhân lực trở thành vấn đề chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực. Đầu tư cho con người là đầu tư có tính chiến lược, là cơ sở chắc chắn nhất cho sự phát triển bền vững. Trong quản lý giáo dục (QLGD) nói chung và trong quản lý hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp (HDGDNGLL) nói riêng, thì việc quản lý nguồn nhân lực được coi là yếu tố hết sức cần thiết, góp phần đem lại thành công trong sự nghiệp giáo dục.*

**Từ khóa:** quản lý, quản lý giáo dục, hoạt động giáo dục, ngoài giờ lên lớp, nguồn nhân lực.

### ABSTRACT

#### *Human resources management for extracurricular activities in high schools in Huong Tra town, Thua Thien - Hue province*

*Heman is considered a special resource, significant for development. Thus, developing humans and managing human resources have become a central issue in the system of resources development. Investment in humans is a strategic investment and the most certain foundation for sustainable development. In educational management generally and extracurricular activities management particularly, human resources management is considered a crucial factor for the success of the educational career.*

**Keywords:** Management, Educational Management, Educationnal activities, Extracurricular, Human resources.

### 1. Đặt vấn đề

Giáo dục hiện nay đang đứng trước những sứ mệnh nặng nề do xã hội đặt ra, đang phải giải quyết rất nhiều vấn đề phức tạp trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Với sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, vấn đề chất lượng nguồn nhân lực ngày càng được coi trọng và là một thách thức cho các nhà quản lý. Trong giáo dục, nguồn lực giáo dục bao

gồm nhân lực, vật lực, tài lực, thông tin, truyền thông, văn hóa tổ chức...

Con người là “tài sản đặc biệt nhất”, quý giá nhất để quyết định sự thành công trong giáo dục. Tuy vậy, khi bàn đến công tác giáo dục, còn không ít người cho rằng phát triển giáo dục là sự phát triển, khai thác tiềm năng trí tuệ, phát triển nghề nghiệp, nên chỉ quan tâm đến đổi mới nội dung chương trình dạy học những môn

\* ThS, Trường THPT Bình Điền, tỉnh Thừa Thiên Huế; Email: trandainghia158@gmail.com

khoa học cơ bản và công nghệ mà quên đi việc đào tạo những kỹ năng mềm, nhằm hình thành và phát triển nhân cách, rèn luyện những con người năng động, sáng tạo, có khả năng tự quản, tổ chức hoạt động, lập kế hoạch, kiểm tra đánh giá... Điều này có thể khẳng định rằng những giá trị của con người không chỉ thông qua giờ học trên lớp, mà còn thông qua các loại hình HĐGDNGLL. Bởi lẽ, thông qua hoạt động này, HS sẽ được củng cố và mở rộng tri thức, rèn luyện kỹ năng, phát triển xúc cảm, tình cảm của bản thân và các năng lực riêng của mình. Qua đó, các em sẽ thể hiện khả năng chủ động, sáng tạo và tích cực của bản thân trong mọi hoạt động. Trong những năm qua, các Trường trung học phổ thông ở tỉnh Thừa Thiên - Huế nói chung và ở thị xã Hương Trà nói riêng đã quan tâm đến HĐGDNGLL. Tuy nhiên, trong quá trình quản lý, tổ chức, kiểm tra, đánh giá HĐGDNGLL vẫn chưa đem lại hiệu quả. Đa số các hoạt động ngoài giờ lên lớp được “giao khoán” cho Đoàn Thanh niên đảm trách. Nhìn chung, việc quản lý HĐGDNGLL của Hiệu trưởng còn nhiều hạn chế, đặc biệt là việc quản lý nguồn nhân lực cho HĐGDNGLL còn chưa được quan tâm đầu tư. Vì vậy, để đạt kết quả tốt trong HĐGDNGLL đòi hỏi người Hiệu trưởng cần có những biện pháp quản lý, tổ chức, kiểm tra đánh giá, nắm bắt thông tin một cách chính xác, khoa học, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho HĐGDNGLL của nhà trường.

## **2. Quản lý nguồn nhân lực HĐGDNGLL**

### **2.1. Tầm quan trọng của quản lý nguồn nhân lực cho HĐGDNGLL**

Quản lý nguồn nhân lực cho HĐGDNGLL chính là quản lý con người,

mà con người là nguồn gốc của sự phát triển. Trên thế giới không ít minh chứng về vai trò to lớn của con người trong sự phát triển của tổ chức, của xã hội: Sự phát triển thần kỳ của nền kinh tế Nhật Bản là một ví dụ, điều này cho thấy chiến lược con người và chính sách nhân sự của họ được coi là nhân tố hàng đầu. Có thể coi nhân sự là cốt lõi của sự thành công trong quản lý. Theo quan điểm của Alvin Toffler, nhà tương lai học nổi tiếng người Mỹ, điều quan trọng thật sự đặc biệt cho sự phát triển của tổ chức, cá nhân là năng lực nghiệp vụ, năng lực tổ chức và các kiến thức của con người [2, tr.12-13].

Robert Reich cho rằng: “Tài nguyên duy nhất thật sự còn có tính cách quốc gia là nhân công, năng lực trí tuệ và óc sáng tạo của họ, sẽ quyết định thịnh vượng trong tương lai” [3, tr.57].

Gary Backer, người được giải thưởng Nobel kinh tế năm 1992 do các công trình nghiên cứu của ông về vốn con người cũng đã đề nghị: “Chăm lo sức khỏe, huấn luyện, nâng cao trình độ nguồn nhân lực để đem lại hiệu quả cao cho tổ chức. Chi phí cho giáo dục, đào tạo, chăm lo sức khỏe cho nhân viên được xem là một hình thức đầu tư” [2, tr.13].

Đảng và nhà nước ta cũng đã quan tâm đến nguồn nhân lực giáo dục, điều này đã thể hiện qua những quan điểm, nghị quyết nhằm phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ QLGD [1, tr.38]. Quan điểm này vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển, phù hợp với xu hướng hiện đại, coi con người là nguồn tài nguyên quý báu của tổ chức. Do vậy, quản lý nhân sự trong giáo dục nói chung và trong HĐGDNGLL nói riêng chính là việc hoạch định, tuyển chọn, bồi dưỡng, đào tạo, duy trì và bố trí

sử dụng nhân sự một cách hợp lý nhằm đạt được mục tiêu giáo dục đề ra.

## 2.2. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực cho HĐGDNGLL ở các trường trung học phổ thông thị xã Hương Trà, tỉnh Thừa Thiên - Huế

Con người là yếu tố quyết định sự thành công của HĐGDNGLL. Nhân lực cho HĐGDNGLL bao gồm cán bộ QLGD, Ban chỉ đạo HĐGDNGLL, Ban chấp hành Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, giáo viên chủ nhiệm (GVCN), giáo viên bộ môn, nhân viên trường học, HS và các lực lượng tham gia phối hợp tổ chức

HĐGDNGLL trong và ngoài nhà trường. Quản lý nguồn nhân lực thực chất là quản lý con người, nó có tầm quan trọng đặc biệt vì gắn liền với sự phát triển của tổ chức. Nhằm tìm hiểu thực trạng này, chúng tôi tiến hành khảo sát 30 cán bộ quản lý (CBQL) là Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng, Bí thư, Phó Bí thư Đoàn Thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh; các tổ trưởng chuyên môn và 60 GVCN, giáo viên bộ môn ở các trường trung học phổ thông thị xã Hương Trà, tỉnh Thừa Thiên - Huế. Kết quả khảo như ở bảng 1 sau đây:

**Bảng 1.** Kết quả khảo sát CBQL, GVCN và giáo viên về những kiến thức, kỹ năng, năng lực cần có đối với việc quản lý HĐGDNGLL ở các trường

T T	Các kiến thức, kỹ năng, năng lực để quản lý tốt HĐGDNGLL	Mức độ quan trọng (%)				Mức độ đáp ứng (%)			
		Rất quan trọng	Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng	Đáp ứng tốt	Đáp ứng	Ít đáp ứng	Không đáp ứng
1	Kiến thức về HĐGDNGLL ở trường THPT	32,22	33,33	27,78	6,67	18,89	34,44	26,67	17,78
2	Ngoại ngữ, tin học	16,67	41,11	28,89	13,33	16,67	37,78	24,44	21,11
3	Chính trị, pháp luật	16,67	38,89	28,89	15,56	17,78	42,22	27,78	12,22
4	Văn hóa, xã hội	17,78	43,33	31,11	7,78	13,33	44,44	31,11	11,11
5	Quản lý nguồn lực	18,89	42,22	27,78	11,11	13,33	26,00	38,89	18,89
6	Kỹ năng giao tiếp và truyền thông	27,78	37,78	26,67	7,78	24,44	34,44	22,22	18,89
7	Kỹ năng lập kế hoạch	28,89	38,89	21,11	13,33	23,33	38,89	26,67	11,11
8	Kỹ năng xử lý thông tin và ra quyết định	26,67	38,89	23,33	11,11	18,89	38,89	28,89	13,33
9	Kỹ năng tổ chức và điều hành	28,89	41,11	16,67	13,33	24,44	42,22	21,11	12,22
10	Kỹ năng quản lý thời gian	13,33	47,78	27,78	11,11	12,22	43,33	31,11	13,33
11	Kỹ năng lãnh đạo và động viên	27,78	44,44	16,67	11,11	15,56	46,67	26,67	11,11
12	Kỹ năng xây dựng nhóm làm việc	31,11	51,11	11,11	6,67	26,67	35,56	24,44	13,33
13	Kỹ năng tự kiểm chế	13,33	52,22	23,33	11,11	16,67	34,00	26,67	18,89

14	Năng lực của Ban chỉ đạo HGDNGLL	31,11	41,11	21,11	6,67	21,11	43,33	18,89	16,67
15	Năng lực của BCH Đoàn TNCS HCM	33,33	31,11	27,78	7,78	18,89	38,89	24,44	17,78
16	Năng lực của giáo viên chủ nhiệm (GVCN)	37,78	38,89	17,78	5,56	28,89	41,11	21,11	8,89
17	Năng lực của HS cốt cán	33,33	38,89	16,67	11,11	22,22	41,11	24,44	12,22
18	Năng lực tổ chức của các lực lượng tham gia HGDNGLL	31,11	38,89	18,89	11,11	24,44	38,89	23,33	13,33

Bảng 1 cho thấy đa số CBQL, GVCN và giáo viên chiếm trên 50% ý kiến được hỏi đều nhận thức được mức độ rất quan trọng và quan trọng của các kiến thức, kỹ năng, năng lực để quản lý tổ chức nhằm chỉ đạo tốt các HGDNGLL. Trong đó kỹ năng xây dựng nhóm làm việc được đánh giá cao nhất là 82,22% ý kiến cho là rất quan trọng và quan trọng. Tuy nhiên vẫn còn nhiều ý kiến chưa nhận thức đầy đủ về những kiến thức, kỹ năng, năng lực cần có đối với việc quản lý HGDNGLL, điều này sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả của quản lý, tổ chức các HGDNGLL, bởi lẽ khi người CBQL, GVCN, giáo viên bộ môn nhận thức tốt được những vấn đề này, họ sẽ có ý thức tìm tòi học hỏi những khiếm khuyết của bản thân và biết phát huy khả năng, năng lực của mình. Ngược lại, khi họ không nhận thức được tầm quan trọng của các kiến thức, kỹ năng này, họ sẽ trở thành những con người bị động, lúng túng trong công việc. Số liệu thống kê ở bảng 1 còn cho thấy rõ vẫn còn rất nhiều CBQL, GVCN và giáo viên bộ môn không tự tin khi được hỏi về mức độ đáp ứng những kiến thức, kỹ năng này. Trong đó năng lực quản lý nguồn lực có 57,78% ý kiến cho rằng ít đáp ứng và không đáp ứng. Bức tranh này cho thấy việc quản lý nguồn nhân lực HGDNGLL còn nhiều hạn chế, vì

vậy, lãnh đạo các nhà trường cần nhận thức rõ điều này để từ đó sắp xếp, bố trí nhân sự phù hợp năng lực, sở trường cho từng vị trí, đặc biệt là các thành viên cốt cán trong ban chỉ đạo HGDNGLL. Muốn thực hiện được điều này, lãnh đạo nhà trường cần phải xác định tài sản con người là vốn quý nhất cho HGDNGLL, từ đó có kế hoạch nguồn nhân lực cho HGDNGLL, phân tích tình hình đội ngũ giáo viên, CBQL, dự báo nhu cầu nhân sự, lựa chọn nhân sự và có kế hoạch bồi dưỡng, phát triển nhân sự cho HGDNGLL.

### **2.3. Biện pháp quản lý nguồn nhân lực cho HGDNGLL**

#### **2.3.1. Mục tiêu biện pháp**

Tổ chức thực hiện kế hoạch HGDNGLL là cần phải xây dựng bộ máy quản lý HGDNGLL, thực hiện phân công, phân nhiệm rõ ràng, cụ thể, để hoạt động này hoạt động nhịp nhàng, thống nhất và đồng bộ. Sắp xếp đúng với năng lực, sở trường của các tập thể, cá nhân để phát huy hết tiềm năng hiện có, tận dụng những điều kiện thuận lợi và thời cơ, khắc phục những khó khăn và thách thức để HGDNGLL đạt hiệu quả tốt nhất.

Quản lý việc tổ chức thực hiện kế hoạch là sự xếp đặt những hoạt động, những con người một cách khoa học, hợp lý, phối hợp các bộ phận để tạo ra tác động

tích hợp. Lãnh đạo nhà trường phải thông báo kế hoạch, chương trình hành động đến các thành viên trong trường sao cho mỗi thành viên hiểu và thực hiện đúng kế hoạch, phải quy định đúng chức năng, quyền hạn cho từng người, và phải tính đến năng lực, hiệu quả cho từng hoạt động, xác lập cơ chế phối hợp giữa các bộ phận và các thành viên liên quan. Đây là giai đoạn thực hiện kế hoạch, là sự sắp đặt con người và công việc một cách khoa học, hợp lí; là sự phối hợp các hoạt động như: thông báo kế hoạch chương trình hành động đến các lực lượng tham gia HĐGDNGLL trong và ngoài nhà trường, làm cho mỗi thành viên tự giác thực hiện kế hoạch; bố trí các bộ phận, các tập thể, cá nhân cho đúng người, đúng việc; quy định chức năng, quyền hạn cho từng người, từng bộ phận có tính đến năng lực của từng người cũng như những khó khăn mà các hoạt động có thể tiếp nhận và phân phối các nguồn lực về con người, kinh phí, cơ sở vật chất, trang thiết bị để xác lập cơ chế phối hợp giữa các bộ phận và các thành viên. Sau khi hoạch định kế hoạch và sắp xếp tổ chức, người quản lí phải điều khiển cho hệ thống hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu đã đề ra. Đây cũng là quá trình sử dụng quyền uy của người quản lí để tác động đến các đối tượng bị quản lí (con người, các bộ phận) một cách có chủ đích nhằm phát huy hết tiềm năng của họ hướng vào việc đạt mục tiêu đề ra. Vì vậy, chỉ đạo thực hiện kế hoạch HĐGDNGLL là sự điều khiển của Hiệu trưởng vào toàn bộ quá trình quản lí HĐGDNGLL, nhằm huy động mọi lực lượng trong và ngoài nhà trường tham gia thực hiện kế hoạch; điều hành các tổ chức, các bộ phận, cá nhân để đảm bảo cho mọi HĐGDNGLL diễn ra đúng kế hoạch. Nội

dung chủ yếu của chức năng này là lãnh đạo, chỉ huy để đạt mục tiêu mong muốn. Do đó, phải thường xuyên theo dõi, giám sát để kịp thời ra các quyết định đúng đắn. Động viên, khuyến khích và khen thưởng các tập thể và cá nhân hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đồng thời cần có những biện pháp về hành chính và tổ chức để điều chỉnh những sai sót trong quá trình thực hiện kế hoạch HĐGDNGLL. Để chỉ đạo thực hiện kế hoạch được thuận lợi, Hiệu trưởng cần phải nắm bắt thông tin kịp thời và phối hợp tốt với các lực lượng tham gia HĐGDNGLL trong và ngoài nhà trường. Bên cạnh đó, cần khai thác tốt các phương tiện, thiết bị vật chất cho HĐGDNGLL, có kế hoạch mua sắm, sửa chữa, bảo quản và sử dụng hợp lí. Một nguồn lực nữa cũng rất quan trọng đó là tài chính cho HĐGDNGLL. Do vậy, quản lí tốt tài chính cho HĐGDNGLL là nhằm tạo điều kiện cho HĐGDNGLL đạt hiệu quả cao.

Như vậy, công tác tổ chức, chỉ đạo và quản lí tốt các nguồn lực là tạo ra hệ thống toàn vẹn, biến một tập hợp các thành tố rời rạc thành một hệ toàn vẹn, tạo nên sức mạnh tổng hợp, mang lại hiệu quả cao nhất trong hoạt động.

### 2.3.2. Nội dung và cách thực hiện

Tổ chức theo một quá trình bao gồm năm bước sau:

**Bước 1.** Lập danh sách các công việc cần phải hoàn thành để đạt được mục tiêu của tổ chức.

**Bước 2.** Phân chia toàn bộ công việc hình thành các nhiệm vụ để các thành viên hay bộ phận trong tổ chức thực hiện một cách thuận lợi và logic. Bước này gọi là phân công lao động.

**Bước 3.** Kết hợp các nhiệm vụ một cách logic và hiệu quả. Việc nhóm gộp

nhiệm vụ cũng như thành viên trong tổ chức gọi là bước phân chia bộ phận

**Bước 4.** Thiết lập một cơ chế điều phối, tạo thành sự liên kết hoạt động giữa các thành viên hay bộ phận, tạo điều kiện đạt mục tiêu một cách dễ dàng.

**Bước 5.** Theo dõi, đánh giá tính hiệu nghiệm của cơ cấu tổ chức và tiến hành điều chỉnh nếu cần.

Mặt khác, nội dung và hình thức HĐGDNGLL rất phong phú và đa dạng, để đảm bảo tính thiết thực, hiệu quả của HĐGDNGLL, góp phần đa dạng hóa các phương thức giáo dục trong trường từ chính khóa đến ngoại khóa, lãnh đạo nhà trường cần tăng cường chỉ đạo các bộ phận, lực lượng cán bộ, giáo viên cùng tham gia tổ chức HĐGDNGLL.

- Sắp xếp, bố trí công việc một cách hợp lí, phân công trách nhiệm rõ ràng cho từng bộ phận, phát huy mặt mạnh, đồng thời khắc phục mặt yếu của mỗi người, mỗi bộ phận.

- Cần thực hiện, điều hành mọi hoạt động trong trường có tính chất đồng bộ, thống nhất. Công tác tổ chức, điều hành này thực chất là điều hành việc thực hiện kế hoạch HĐGDNGLL.

- Các tiểu ban trong ban chỉ đạo HĐGDNGLL cũng có vai trò quyết định trong việc thực hiện nội dung, đảm bảo tính đa dạng của hình thức hoạt động. Vì vậy, trên cơ sở kế hoạch HĐGDNGLL đã được thông qua từ đầu năm học, lãnh đạo trường phân công trách nhiệm cho các tiểu ban, các bộ phận tổ chức HĐGDNGLL phù hợp với đặc thù của từng năm học. Mỗi tiểu ban, tổ chức, cá nhân khi cụ thể hóa kế hoạch hoạt động của mình cần phải bám sát, thống nhất với kế hoạch HĐGDNGLL của trường.

- Ngoài các tiểu ban chính, các lực lượng tham gia hỗ trợ của trường cũng góp phần không nhỏ trong việc tổ chức các HĐGDNGLL như các tổ chuyên môn, giáo viên bộ môn... Vì vậy, khi triển khai chương trình năm học, trong đó bao gồm HĐGDNGLL, lãnh đạo trường cần quán triệt rõ vai trò, trách nhiệm của từng tổ chức, cá nhân. Lãnh đạo các bộ phận này phải có kế hoạch tổ chức thực hiện các HĐGDNGLL và kế hoạch hỗ trợ việc tổ chức HĐGDNGLL trong năm học, cụ thể hóa kế hoạch theo từng quý, từng tháng, từng tuần.

Bên cạnh trách nhiệm chính của ban chỉ đạo HĐGDNGLL, vai trò của các bộ môn cũng rất quan trọng trong việc thực hiện đảm bảo tính đa dạng của các hình thức hoạt động. Nhà trường cần chỉ đạo các bộ môn tăng cường sinh hoạt, trao đổi thống nhất nội dung, hình thức hoạt động HĐGDNGLL theo chủ đề, chủ điểm hàng tháng, các đợt cao điểm, dịp kỉ niệm cho phù hợp với hoạt động chung của trường, trong đó có nét đặc trưng riêng của các bộ môn. Qua phân tích thực trạng, chúng tôi nhận thấy, để nội dung hấp dẫn, thu hút sự tham gia đông đảo của HS, lãnh đạo trường cần phải chỉ đạo các ban, bộ phận chuyên môn phụ trách HĐGDNGLL thường xuyên cải tiến, đổi mới nội dung một cách sáng tạo, phù hợp xu thế của thanh niên. Những giờ sinh hoạt lớp phải tạo được sự hứng thú từ HS, các hoạt động tập thể cần phải lành mạnh, bổ ích, được thực hiện một cách đa dạng, hiệu quả.

### 3. Kết luận

Trong nhiều năm qua, mặc dù giáo dục nước ta đã đạt được những thành tựu nhất định, song nhìn chung, giáo dục Việt Nam chưa theo kịp trình độ phát triển của

giáo dục thế giới, thậm chí nhiều tiêu cực nảy sinh và phát triển trong hệ thống giáo dục. Do vậy, việc đào tạo bồi dưỡng đội ngũ giáo viên các cấp và cán bộ QLGD thực sự là một trong những khâu then chốt để nâng cao chất lượng giáo dục nói chung và phát triển HGDNGLL nói riêng. Nhằm đảm bảo nhu cầu nguồn nhân lực cho HGDNGLL luôn được đáp ứng đủ về

số lượng và chất lượng, Hiệu trưởng cần phải phân tích tình hình thực tế của nhà trường để lựa chọn, bố trí những giáo viên, HS có năng lực tham gia tổ chức HGDNGLL. Sau đó, cần có kế hoạch bồi dưỡng, huấn luyện những hạt nhân này về năng lực tổ chức, quản lí các hoạt động thường xuyên và liên tục.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đảng Cộng sản Việt Nam (1997), *Văn kiện hội nghị lần thứ hai Ban Chấp hành Trung ương khóa VIII*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
2. Nguyễn Thanh Hội (1993), *Quản trị nhân sự*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
3. Hồ Chí Minh, *Bàn về công tác giáo dục*, Nxb Sự thật, Hà Nội, 1972.
4. Nguyễn Đình Phan (2005), *Quản lí chất lượng trong các tổ chức*, Nxb Lao động - Xã hội.

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 19-5-2014; ngày phản biện đánh giá: 30-6-2015;  
ngày chấp nhận đăng: 24-8-2015)