

VẬN DỤNG LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC TẠI CỘNG HÒA DÂN CHỦ NHÂN DÂN LÀO

APPLYING THE THEORY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO DEVELOPING HIGH SCHOOL MANAGEMENT STAFF

UMVONG KIENG CAY, *Kiengcay1986@gmail.com*

Sở giáo dục - Thể thao tỉnh Attapeu, nước CHDCND Lào.

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 10/01/2025 Ngày nhận lại: 16/03/2025 Duyệt đăng: 18/03/2025 Mã số: TCKH-S01T03-2025-B13 ISSN: 2354 - 0788</p> <p>Từ khóa: Quản trị, phát triển, nguồn nhân lực, giáo dục, phổ thông trung học. Keywords: Management, development, human resources, education, high school.</p>	<p>Trong giáo dục, phát triển đội ngũ nói chung và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học có vai trò quan trọng góp phần nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông. Trong bài viết này chúng tôi đề cập đến vai trò, tầm quan trọng và yêu cầu đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học ở Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào trong bối cảnh hiện nay; nghiên cứu một số mô hình quản trị nguồn nhân lực trong giáo dục phổ thông hiện nay; từ đó lựa chọn mô hình phù hợp nhất để xây dựng cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.</p> <p>ABSTRACT In education, staff development in general and the development of secondary school management staff in particular play an important role in improving the quality of general education. In this article, we discuss the role, importance and requirements for high school management staff in the Lao People's Democratic Republic in the current context; study some models of human resource management in general education today; from there, the most suitable model will be selected to build a theoretical basis for developing secondary school management staff to meet the requirements of current educational innovation.</p>

1. Đặt vấn đề

Đảng và Nhà nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân (CHDCND) Lào luôn coi phát triển nguồn nhân lực (NNL) là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu. Trong Chiến lược phát triển nguồn nhân lực CHDCND Lào đến năm 2025 (Chính phủ Lào, 2016). Chiến lược phát triển Giáo dục và Thể thao tầm nhìn 2030, mục tiêu tổng quát tầm nhìn đến 2030: phát triển nguồn nhân lực là lực lượng quan trọng chủ yếu cho việc sản xuất để đáp ứng sự phát triển kinh tế - xã hội bền vững, theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, hòa nhập khu vực và quốc tế đảm bảo về số lượng và chất lượng, cho công dân Lào có thể vào đến dịch vụ trong xã hội và nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân” (Bộ GD & TT, 2015). Và đạt mục tiêu phát triển bền vững số 4 (SDG4) của Liên hiệp quốc.

Đối với ngành giáo dục, thực tế những năm qua nguồn nhân lực cán bộ quản lý (CBQL) trường phổ thông trung học (PTTH) đã tăng cả về số lượng, chất lượng và sự thay đổi về cơ cấu. Tuy nhiên với yêu cầu cao của phát triển kinh tế - xã hội và quá trình hội nhập đang đặt ra thì đội ngũ CBQL trường PTTH còn nhiều bất cập: chất lượng còn chưa cao so với đòi hỏi của phát triển kinh tế - xã hội, cơ cấu còn thiếu cân đối giữa các bậc học giữa các vùng miền; cơ chế, chính sách sử dụng, sắp xếp, bố trí NNL, còn chưa phù hợp, chưa thỏa đáng, việc đầu tư cho đội ngũ CBQL trường PTTH còn thấp, chưa xứng đáng với vai trò và vị thế của đội ngũ CBQL.

Việc phát triển một đội ngũ CBQL trường PTTH đáp ứng những yêu cầu của đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đòi hỏi phải xác định một khung lý thuyết thích hợp làm cơ sở cho

việc phát triển đội ngũ CBQL giáo dục để góp phần giải quyết những bất cập nêu trên.

2. Phương pháp nghiên cứu

Trong bài viết này, chúng tôi sử dụng phương pháp nghiên cứu sau đây: phương pháp nghiên cứu lý thuyết: phân tích, tổng hợp, cụ thể hóa một số vấn đề lý luận về vai trò, tầm quan trọng của đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH; yêu cầu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH ở Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào trong xu thế hiện nay; đề cập đến một số mô hình phát triển nguồn nhân lực trên thế giới; từ đó chọn mô hình tiếp cận phù hợp để vận dụng xây dựng cơ sở lý luận của vấn đề nghiên cứu.

3. Nội dung

3.1. Vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH ở Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào

Trong bài viết này, chúng tôi quan niệm đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH bao gồm: Hiệu trưởng, các Phó Hiệu trưởng trường, là những người đứng đầu nhà trường, được tập hợp lại thành một lực lượng đội ngũ CBQL.

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế hiện nay, yêu cầu đổi mới giáo dục đòi hỏi phải có những thay đổi căn bản trong phát triển đội ngũ CBQL. Đội ngũ CBQL GD có vai trò quan trọng quyết định chất lượng, hiệu quả của hệ thống giáo dục. Sinh thời Chủ tịch Hồ Chí Minh đã dạy: “Muốn việc thành công hay thất bại đều do cán bộ tốt hay kém” (Bùi Việt Phú & Lê Quang Sơn, 2019).

Theo Luật Giáo dục 2015 (sửa đổi) quy định cụ thể như sau về vai trò và trách nhiệm của cán bộ quản lý giáo dục: (1) Cán bộ quản lý giáo dục (CBQL GD) giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức, quản lý, điều hành các hoạt động giáo dục; (2) CBQL GD có trách nhiệm học tập, rèn luyện, nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, năng lực quản lý và thực hiện các chuẩn, quy chuẩn theo quy định của pháp luật; (3) Nhà nước có kế hoạch xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục (Quốc hội Lào, 2015).

Đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH là chủ thể quản lý hai cấp học, trung học cơ sở và trung học phổ thông, tác động đến giáo viên, nhân viên và học sinh, đồng thời tác động đến các tổ chức, lực lượng trong xã hội. Từ góc độ chỉ đạo điều hành, đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH có trách nhiệm chính trong việc triển khai, thực hiện chủ trương, chính sách của nhà nước và chỉ đạo của cấp trên tại đơn vị mình. Đồng thời họ giữ vai trò quyết định trong việc đề ra nghị quyết, kế hoạch, chương trình hành động thực hiện trong phạm vi đơn vị, là đại diện của nhà trường về mặt pháp lý, có trách nhiệm và quyền hạn cao nhất về mặt hành chính và chuyên môn,

chịu trách nhiệm trước cơ quan quản lý về tổ chức và quản lý các hoạt động của nhà trường. Do đó, đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH đóng vai trò quan trọng quyết định sự thành bại của quá trình giáo dục tại nhà trường nói riêng và sự nghiệp giáo dục nói chung.

Có thể nói rằng, người CBQL trường PTTH có vai trò quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược, lãnh đạo quản lý sự thay đổi, huy động nguồn lực phát triển nhà trường, xây dựng văn hóa trường học và giáo dục toàn diện học sinh.

3.2. Yêu cầu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH ở Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào trong xu thế hiện nay

Theo quan điểm truyền thống của CHDCND Lào, nội dung phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH được quy tụ vào ba vấn đề chính là số lượng, chất lượng và cơ cấu. Do vậy, các nhiệm vụ chủ yếu của công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH cần tập trung vào việc đảm bảo cho đội ngũ CBQL đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, và có chất lượng cao (BCHTW Lào, 2018).

3.2.1. Yêu cầu về cơ cấu và số lượng

Sự gia tăng số lượng CBQL trường PTTH phải phù hợp với nhu cầu phát triển của hệ thống trường PTTH. Xuất phát từ mục tiêu của nhà trường, từ yêu cầu công việc, yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ CBQL, quy trình công nghệ để chuẩn bị cơ cấu đội ngũ CBQL cho phù hợp, thể hiện ở cơ cấu độ tuổi, cơ cấu giới tính, trình độ và sự phân bố của đội ngũ CBQL tại các trường PTTH trên địa bàn. Sự phát triển quá nhiều hay quá ít, tạo ra sự dư thừa hay thiếu hụt so với nhu cầu đều là sự phát triển bất hợp lý, gây trở ngại cho việc sử dụng đội ngũ CBQL. Về cơ cấu: là những độ tuổi, giới tính, dân tộc, đảng viên và thâm niên công tác trước khi bổ nhiệm. Về số lượng: là phân tích thống kê về số lượng CBQL trường PTTH, trình độ đào tạo chuyên môn, lý luận chính trị, tin học và ngoại ngữ.

Để thực hiện được điều này, cần phải thực hiện tốt các công tác trọng tâm sau: (1) Thực hiện quy hoạch, tạo nguồn CBQL trường PTTH; (2) Tổ chức sắp xếp, sử dụng đội ngũ CBQL trường PTTH; (3) Bổ sung nhân sự kịp thời cho đội ngũ CBQL trường PTTH khi có biến động về số lượng.

3.2.2. Yêu cầu về chất lượng

Phát triển về chất lượng là đảm bảo không ngừng nâng cao chất lượng mọi mặt của đội ngũ CBQL trường PTTH. Chất lượng của đội ngũ CBQL trường PTTH không chỉ thể hiện ở trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất ban đầu mà quan trọng hơn là trình độ, năng lực và phẩm chất ấy tiếp tục được nâng lên trong quá trình quản lý nhà trường, đáp ứng được tiêu chuẩn

chức danh công chức lãnh đạo, quản lý trong cơ quan hành chính Nhà nước CHDCND Lào (Chính phủ Lào, 2012).

- *Yêu cầu về phẩm chất, đạo đức:* với vai trò CBQL nhà trường luôn là người đứng đầu chỉ đạo về công tác Đảng, Nhà nước của đơn vị, phải có quan điểm chính trị đúng đắn, trung thành với lợi ích của Đảng, của quốc gia, dân tộc và nhân dân, lập trường, quan điểm, bản lĩnh chính trị vững vàng. Có đạo đức nghề nghiệp chuẩn mực và tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường; có năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân.

- *Yêu cầu về trình độ chuyên môn kỹ thuật:* trình độ chuyên môn kỹ thuật là kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật, kiến thức đặc thù cần thiết để đảm đương các vị trí trong quản lý trường học, nắm được chương trình giáo dục phổ thông, có bằng cử nhân thuộc ngành đào tạo giáo viên trở lên.

- *Yêu cầu về năng lực quản trị nhà trường:* phân tích tình hình và dự báo được xu thế phát triển của cơ sở giáo dục phổ thông, xây dựng được tầm nhìn chiến lược kế hoạch phát triển cơ sở giáo dục phổ thông theo từng giai đoạn hướng tới sự phát triển toàn diện của mỗi học sinh và nâng cao hiệu quả, chất lượng giáo dục. Quản trị các hoạt động trong nhà trường; tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục học sinh thông qua huy động, sử dụng các nguồn lực, giám sát, đánh giá trên cơ sở tự chủ, có trách nhiệm giải trình để phát triển nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường. Để làm được tốt điều này CBQL trường PTTH phải được qua bồi dưỡng quản lý giáo dục.

- *Yêu cầu về khả năng sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin:* có khả năng ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động nghề nghiệp; có khả năng sử dụng ngoại ngữ (Ưu tiên tiếng Anh) theo yêu cầu vị trí việc làm.

3.3. Tiếp cận lý thuyết quản trị nguồn nhân lực trong phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH tại CHDCND Lào

3.3.1. Một số mô hình quản trị nguồn nhân lực tiêu biểu

Trên thế giới hiện nay, có nhiều mô hình lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực:

Mô hình quản trị nguồn lực (Michigan, 1984) được xây dựng bởi Devanna Fombrun, Tychi ở đại học Michigan, điều đặc biệt của mô hình này là lấy hiệu quả công việc làm thước đo, tập trung khai thác sự gắn kết giữa các hoạt động nhân sự với cấu trúc, sứ mệnh, tầm nhìn chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Mô hình Guest là một trong những mô hình quản trị nhân sự nổi tiếng, được phát triển bởi

(David Guest, 1997) về quản lý phát triển nguồn nhân lực có sáu thành tố: chiến lược, chính sách, đầu ra nguồn nhân lực, đầu ra hành vi, kết quả thực hiện và hiệu quả tài chính (John Bratton & Jeffrey Gold, 2003). Xem xét việc quản lý phát triển nguồn nhân lực như là một quá trình bao gồm: lập kế hoạch, tuyển chọn, đánh giá, đãi ngộ, phát triển, giao tiếp và tham gia.

Mô hình Warwick được phát triển bởi hai học giả của Đại học Warwick (Chris Hendry & Andrew Pettigrew, 1986), quản lý phát triển nguồn nhân lực gồm 5 thành tố: bối cảnh bên ngoài, bối cảnh bên trong, nội dung chiến lược, bối cảnh quản lý nguồn nhân lực, nội dung quản lý nguồn nhân lực. Tuy điển đạt có thể khác nhau, nhưng khá thống nhất về các khâu của quá trình quản lý phát triển nguồn nhân lực bao gồm: lập kế hoạch, tuyển dụng, bố trí sử dụng, đánh giá, đào tạo bồi dưỡng, chính sách trả công và khen thưởng.

Mô hình quản lý nhân sự Harvard (1980), mô hình này tập trung chủ yếu vào mối quan hệ giữa người với người, coi trọng vấn đề giao tiếp, tạo động lực và vai trò lãnh đạo, mô hình lấy con người làm trung tâm, coi sự hài lòng của con người là nền tảng, dựa trên ảnh hưởng của cá nhân, chế độ làm việc, lương bổng và các dòng di chuyển lao động, người lao động sẽ chịu tác động của 3 yếu tố: chế độ làm việc; các dòng di chuyển nhân lực; mức lương bổng.

Mô hình quản trị nguồn lực của Michigan: mô hình này được biết đến với đặt trọng tâm chiến lược hướng tới phát triển nhân sự và chiến lược của tổ chức có chức năng là: 1) Tuyển dụng: sàng lọc và tuyển chọn những người có khả năng thực hiện công việc thông qua các cuộc xét tuyển sao cho phù hợp với yêu cầu cũng như cấu trúc công việc. 2) Hiệu suất và đánh giá: hiệu quả công việc của nhân viên sẽ được ghi nhận và kiểm nghiệm trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp. 3) Định mức lương: chế độ lương thưởng của nhân viên gắn liền với hiệu suất làm việc đạt được. Hiệu suất làm việc sẽ là cơ sở để quyết định mức lương, khen thưởng cũng như cơ hội phát triển trong tương lai. 4) Phát triển nâng cao nhân lực: doanh nghiệp có thể thực hiện điều này thông qua các khóa đào tạo, các chương trình bồi dưỡng (Phan Văn Kha, 2017). Từ đó, có thể đưa ra định hướng những kỹ năng phù hợp cho nhu cầu phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Điều đặc biệt của mô hình này là lấy hiệu quả công việc làm thước đo, tập trung khai thác sự gắn kết giữa các hoạt động nhân sự với cấu trúc, sứ mệnh, tầm nhìn chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Theo quan điểm của (Richard Noonan, 1995) nội hàm của lý thuyết phát triển nguồn nhân lực gồm 3 thành tố: phát triển thể lực; phát triển trí lực và phát triển ý chí. Mô hình lý thuyết phát triển nguồn nhân lực của Richard Noonan đã đưa ra 3 vấn đề: 1) Phát triển thể lực bao gồm: sức khỏe, dinh dưỡng, dân số, nước và vệ sinh môi trường, an toàn xã hội; 2) Phát triển trí lực bao gồm: giáo dục và đào tạo; 3) Phát triển ý chí bao gồm: quyền con người, giới tính, phát triển cộng đồng, quyền tự do. Thành tố cơ bản để PTNNL mà chưa đề cập đến phát triển đội ngũ nhân lực như quy hoạch đào tạo và sử dụng nhân lực, hướng nghiệp và phân luồng giáo dục, tạo dựng môi trường thuận lợi cho nhân lực phát triển (Phan Văn Kha, 2017).

Theo mô hình quản trị nguồn nhân lực của Leonard Nadle, quản trị nguồn nhân lực có ba nhiệm vụ chính là: 1) Phát triển nguồn nhân lực: giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển, nghiên cứu, phục vụ. 2) Sử dụng nguồn nhân lực: tuyển chọn, sàng lọc, bố trí, đánh giá, đãi ngộ; 3) Môi trường nguồn nhân lực: mở rộng chủng loại việc làm, mở rộng quy mô việc làm, phát triển tổ chức (Leonard Nadler & Garland Wiggs, 1986).

Thông qua một số mô hình lý thuyết phát triển NNL, chúng tôi có thể nói rằng mô hình của Leonard Nadle có sự kết hợp chặt chẽ giữa phát triển, sử dụng và tạo môi trường nguồn nhân lực với nhiều hoạt động cụ thể sát với công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý có thể vận dụng mô hình này phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH.

3.3.2. Tiếp cận mô hình quản trị nguồn nhân lực của Leonard Nadle trong phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH tại CHDCND Lào

Vận dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực của Leonard Nadle vào phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH tại CHDCND Lào: một là, thể hiện toàn diện các mặt phát triển, sử dụng và tạo môi trường nguồn nhân lực mà các mô hình khác chưa thể hiện; hai là, các yếu tố của mô hình có nội dung công việc cụ thể, tập trung vào đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, sàng lọc, bố trí sử dụng, đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc, mở rộng quy mô việc làm và phát triển tổ chức; ba là, nội dung trong mô hình này đầy đủ, thực hiện theo quy trình từng bước, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH hiện nay cơ bản gồm các khâu cụ thể; bốn là, cách tiếp cận này

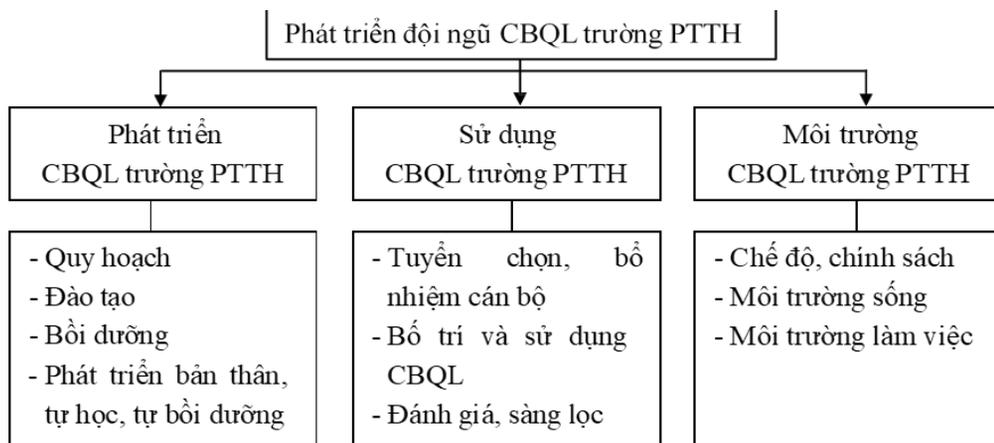
rất phù hợp và đặc trưng cho quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH, bởi có sự gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng và tạo môi trường cho đội ngũ phát triển; năm là, mô hình của Leonard Nadle đã được nhiều nhà khoa học sử dụng làm khung lý thuyết giải quyết các vấn đề về quản lý. Vận dụng mô hình của Leonard Nadle vào phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH, nội dung cơ bản sau đây:

(1) Phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH gồm: giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển cá nhân, nghiên cứu ứng dụng... làm cho khả năng chuyên môn, phẩm chất và năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH được nâng lên. Trong đó quan trọng nhất là giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng.

(2) Sử dụng đội ngũ CBQL trường PTTH gồm: tuyển chọn, bổ nhiệm, đánh giá, sàng lọc, tuyển dụng... nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH đủ về số lượng, cơ cấu hợp lý, chất lượng nâng lên đáp ứng được yêu cầu trước mắt và lâu dài. Bố trí sử dụng và chính sách đãi ngộ hợp lý tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên dự nguồn phát huy tối đa năng lực sở trường.

(3) Môi trường CBQL trường PTTH bao gồm: chế độ, chính sách; môi trường sống; môi trường làm việc.

Tiếp cận mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadle vào phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH, có thể đi nghiên cứu từng nội dung, nhưng vì tính hệ thống không thể tách rời giữa phát triển với sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý và tạo môi trường cho đội ngũ này phát triển, nên bài viết đưa ra hệ thống giải pháp để thực hiện nhiệm vụ ở cả ba nội dung trong mô hình quản lý. Mục đích của nghiên cứu là nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH đủ về số lượng, chất lượng được nâng cao. Do đó “phát triển đội ngũ cán bộ quản lý” và “sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý” được ưu tiên, trong đó đi vào vấn đề giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, tuyển dụng, đánh giá, sàng lọc, bố trí, đãi ngộ. Bài viết tập trung nghiên cứu với 5 nội dung cơ bản để phát triển CBQL trường PTTH như sau: (1) Quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH; (2) Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường PTTH; (3) Tuyển chọn, bổ nhiệm, đội ngũ CBQL trường PTTH; (4) Kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH và (5) Xây dựng môi trường phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH.



Sơ đồ 1. Mô hình phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH theo Leonard Nadle

Nguồn: Định Thị Lua (2020)

3.4. Một số vấn đề lý luận về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH tại CHDCND Lào trong bối cảnh hiện nay

Trên cơ sở tiếp cận lý thuyết phát triển NLL của Leonrad Nadle, chúng ta có thể cụ thể hóa 5 nội dung chính như sau: (1) Quy hoạch đội ngũ CBQL; (2) Tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL; (3) Đánh giá CBQL; (4) Đào tạo, bồi dưỡng CBQL; (5) Tạo môi trường thuận lợi cho CBQL.

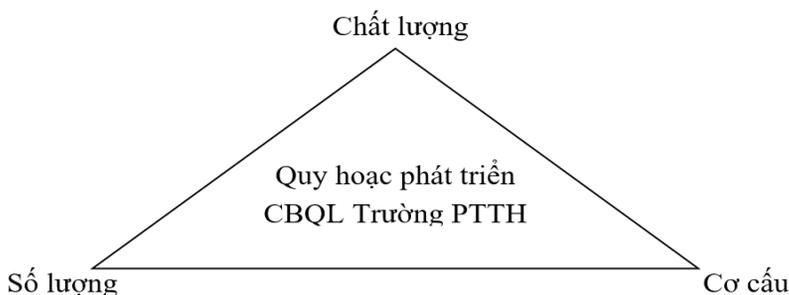
3.4.1. Công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH

Công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH, là công tác tạo nguồn nhân sự cho các chức danh lãnh đạo cán bộ quản lý nhà trường, phát hiện sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng về khả năng lãnh đạo, quản lý, đưa vào quy hoạch để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn các chức

danh lãnh đạo, quản lý, đáp ứng nhiệm vụ chính trị trước mắt và lâu dài của nhà trường.

Quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH là việc tiến hành xác định được nhu cầu và yêu cầu đối với đội ngũ CBQL trường PTTH về số lượng, cơ cấu, chuẩn về trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất; đề ra mục tiêu, xác định các biện pháp và các điều kiện.

Quy hoạch đội ngũ CBQL là những bước thực hiện trong khâu phát hiện nguồn nhân lực kế cận để từ đó bồi dưỡng năng lực cho họ thực hiện các chức năng quản lý trong nhà trường có chất lượng. Công tác quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH phải đảm bảo về 3 yếu tố là: cơ cấu, số lượng và chất lượng được thể hiện ở sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 2: Quan hệ 3 yếu tố quy hoạch phát triển CBQL trường PTTH

Về cơ cấu đội ngũ CBQL trường PTTH là làm cho cơ cấu đội ngũ CBQL trường PTTH ngày càng hoàn thiện, phù hợp và đáp ứng tốt hơn yêu cầu quản lý các trường PTTH. Phát triển cơ cấu đội ngũ CBQL bao gồm nâng cao tỷ lệ đạt chuẩn về trình độ đào tạo/bồi dưỡng (chuyên môn, nghiệp vụ quản lý, lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học...), tỷ lệ nam/nữ, tỷ lệ theo độ tuổi, tỷ lệ người dân tộc trong đội ngũ CBQL trường PTTH.

Về số lượng CBQL trường PTTH phải phù hợp với nhu cầu phát triển của hệ thống trường PTTH. Xuất phát từ mục tiêu của nhà trường, từ yêu cầu công việc, yêu cầu nâng cao hiệu quả sử

dụng đội ngũ CBQL, quy trình công nghệ để chuẩn bị cơ cấu đội ngũ CBQL cho phù hợp, thể hiện ở cơ cấu độ tuổi, cơ cấu giới tính, trình độ và sự phân bổ của đội ngũ CBQL tại các trường PTTH trên địa bàn.

Về chất lượng là đảm bảo không ngừng nâng cao chất lượng mọi mặt của đội ngũ CBQL trường PTTH. Chất lượng của đội ngũ CBQL trường PTTH không chỉ thể hiện ở trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất ban đầu mà quan trọng hơn là trình độ, năng lực và phẩm chất ấy tiếp tục được nâng lên trong quá trình quản lý đơn vị.

3.4.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm đội ngũ CBQL trường PTTH

Việc tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ CBQL trường PTTH là khâu quan trọng trong công tác cán bộ nhằm tìm kiếm, sàng lọc, lựa chọn những nhân sự xứng đáng, có phẩm chất chính trị, đạo đức, có năng lực và uy tín để đảm nhiệm các chức danh lãnh đạo, quản lý trong nhà trường. Làm tốt việc lựa chọn cán bộ là tiền đề để bố trí, sử dụng cán bộ đúng người, đúng việc, góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp toàn tâm, toàn ý với nhiệm vụ được giao, phát huy tiềm năng, sức sáng tạo, hoàn thành mục tiêu phát triển của nhà trường, địa phương. Tuyển chọn có chất lượng theo các hình thức thi tuyển hoặc xét tuyển, bổ nhiệm người giữ chức vụ CBQL trường PTTH là cơ hội để phát huy tốt những phẩm chất, năng lực, sở trường cá nhân, xây dựng được đội ngũ CBQL các trường PT đạt được các chuẩn qui định và đạt chuẩn CBQL trường PTTH. Việc tuyển chọn theo các nội dung sau:

- Xác định nhiệm vụ theo chức danh để làm cơ sở bổ nhiệm; đề xuất chủ trương bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ quản lý và cán bộ quy hoạch: xác định rõ vị trí công tác và những việc mà người được bổ nhiệm phải làm, là cơ sở để đưa ra các yêu cầu/tiêu chuẩn/tiêu chí tuyển chọn cán bộ; mặt khác thông qua đó cán bộ hình dung được công việc phải đảm nhận trước khi bổ nhiệm. Yêu cầu đối với vị trí cần bổ nhiệm phải cụ thể, bám sát chuẩn và thực tiễn giáo dục của địa phương. Việc đề xuất chủ trương cần dựa trên kết quả đánh giá xếp loại cán bộ, giáo viên và thực hiện đúng quy trình.

- Tiến hành sắp xếp nhân sự trước khi bổ nhiệm: việc lựa chọn và đề xuất nhân sự của nhà trường; thực hiện các công việc như đề xuất các phương án nhân sự, thảo luận trao đổi để lựa chọn nhân sự, tiến hành biểu quyết đối với các

cá nhân có đủ tiêu chuẩn. Đối với nhân sự tiếp nhận từ đơn vị khác, tập thể lãnh đạo thực hiện một số công việc như: trao đổi trực tiếp với cá nhân được bổ nhiệm, làm việc với lãnh đạo nơi nhân sự được chuyên đến, xác minh lý lịch, thủ trưởng cơ quan, đơn vị tiếp nhận nhân sự và ra quyết định bổ nhiệm.

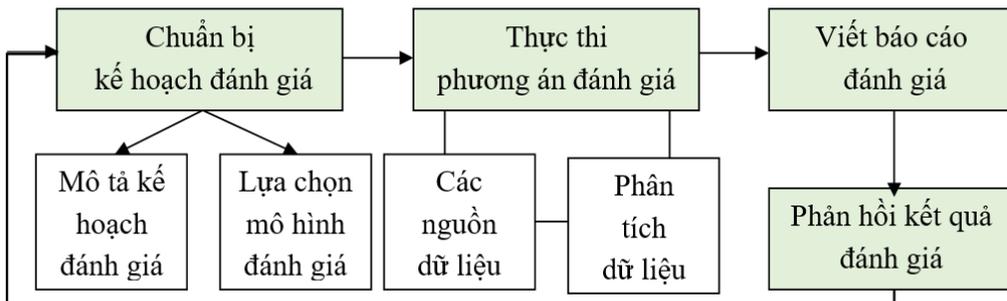
- Ban hành quyết định bổ nhiệm theo thẩm quyền hoặc trình cơ quan có thẩm quyền xem xét quyết định: sau khi thống nhất xong chủ trương và sắp xếp nhân sự, cơ quan có thẩm quyền sẽ ra quyết định bổ nhiệm cán bộ theo thẩm quyền quy định của Luật.

Để có được đội ngũ CBQL các trường PTTH đạt chuẩn quy định; nghĩa là đảm bảo phẩm chất và năng lực đáp ứng các yêu cầu phát triển giáo dục PTTH, cơ quan quản lý giáo dục, mỗi cơ quan quản lý hành chính ở địa phương (huyện, tỉnh) cần thực hiện thường xuyên, kịp thời việc tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm CBQL các trường PTTH trên cơ sở kết quả đánh giá và xét chọn dân chủ, công khai và minh bạch.

3.4.3. Đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH

Đánh giá với tư cách quá trình hình thành những nhận định, phán đoán về kết quả công việc hoặc phẩm chất, năng lực của người CBQL trường PTTH cần dựa trên phân tích khách quan những thông tin thu được, đối chiếu nó với mục tiêu, tiêu chuẩn đã đề ra nhằm đưa đến những kết luận. Đánh giá như vậy phải căn cứ theo mục tiêu và tiêu chuẩn Hiệu trưởng; đảm bảo tính khách quan; tính toàn diện; và phải được thực hiện thường xuyên, có hệ thống.

Đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH được triển khai với các hoạt động đánh giá bao gồm 4 bước: chuẩn bị kế hoạch đánh giá; thực thi phương án đánh giá; viết báo cáo đánh giá; phản hồi kết quả đánh giá.



Sơ đồ 3. Quan hệ các bước quy trình đánh giá

Nguồn: Trần Xuân Bách (2016)

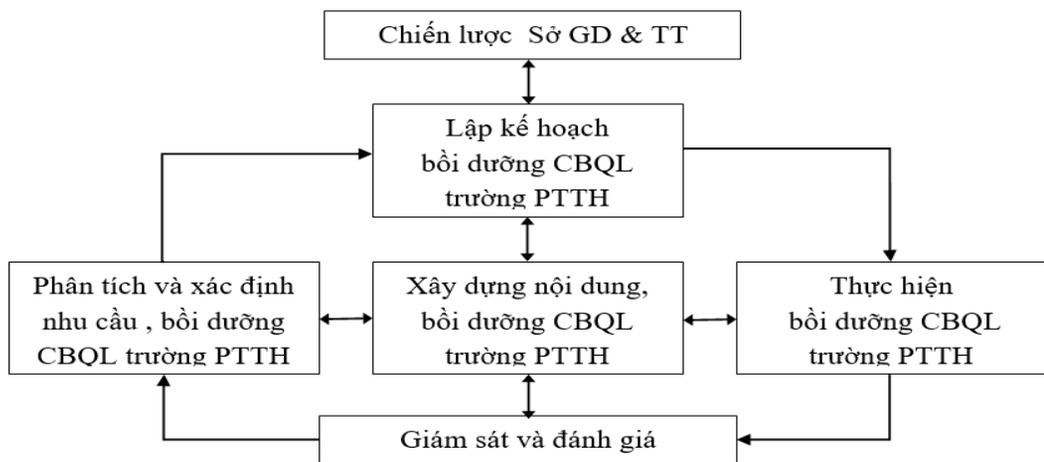
3.4.4. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường PTTH

Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường PTTH là làm tăng thêm trình độ hiện có của đội

ngũ nhằm đáp ứng các yêu cầu đòi hỏi của công việc; được tổ chức dưới nhiều hình thức và mức độ khác nhau nhưng mục tiêu hướng tới chuẩn xác

định. Yêu cầu của đào tạo, bồi dưỡng là: đảm bảo cho đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH có nhận thức, tác phong, hiệu quả quản lý mẫu mực. Xác định rõ được yêu cầu cần đào tạo, bồi dưỡng của các đối tượng để lựa chọn nội dung, hình thức phù

hợp. Tăng cường bồi dưỡng cập nhật kiến thức kỹ năng quản lý bám sát chuẩn và yêu cầu của địa phương, thúc đẩy quá trình tự bồi dưỡng. Quy trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường PTTH thể hiện ở sơ đồ dưới đây.



Sơ đồ 4: Quy trình đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường PTTH

Nguồn: Sở GD&TT Attapeu(2021)

3.4.5. Xây dựng môi trường thuận lợi cho đội ngũ CBQL trường PTTH

Môi trường làm việc là một khái niệm rộng bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển, nâng cao năng lực công tác của mỗi cá nhân, cán bộ, công chức. Tạo môi trường làm việc tốt là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển của CBQL trường PTTH cũng như quyết định đến chất lượng, hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Để xây dựng một môi trường làm việc tốt, cho đội ngũ CBQL trường PTTH, nhất là đối với người phụ trách phải xác định đây là một nhiệm vụ cần được ưu tiên hàng đầu song song với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của nhà trường cụ thể: (1) Phải bảo đảm điều kiện về cơ sở vật chất như phòng làm việc, bàn, ghế, điện thoại, máy vi tính... để phục vụ cho việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn; (2) Thực hiện các chế độ, chính sách theo đúng quan điểm của Đảng, chính sách của Nhà nước và pháp luật về tiền lương, khen thưởng, kỷ luật, đào tạo, bồi dưỡng, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ; (3) Xây dựng tinh thần, tập thể đoàn kết.

Xây dựng môi trường phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu mà cơ quan, tổ chức hay đơn vị phải quan tâm thực hiện; có môi trường làm việc tốt thì mỗi cá nhân HT, Phó HT

và cán bộ, giáo viên mới có điều kiện làm việc tốt, phát huy khả năng của mình, chung sức thực hiện nhiệm vụ của nhà trường. Bên cạnh đó, cơ quan quản lý cấp trên cần tạo những điều kiện cần thiết để CBQL nhà trường tiếp cận với môi trường bên ngoài về trình độ công nghệ, khoa học - kỹ thuật... nhằm theo kịp với tình hình kinh tế, xã hội đang ngày một phát triển để đáp ứng được nhu cầu của giáo dục hiện đại.

4. Kết luận

Trong nghiên cứu này, tác giả đã nêu lên vai trò, tầm quan trọng của đội ngũ CBQL trường PTTH, những yêu cầu về phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH tại CHDCND Lào trong xu thế hội nhập quốc tế hiện nay. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận về một số mô hình quản trị nguồn nhân lực, tác giả chọn tiếp cận lý thuyết phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadle để xây dựng khung lý thuyết về phát triển đội ngũ CBQL các trường PTTH cho nước CHDCND Lào nhằm đảm bảo đủ về cơ cấu số lượng, chất lượng, đảm bảo các nội dung: quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH; bổ nhiệm đội ngũ CBQL trường PTTH; đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH; đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường PTTH; tạo môi trường thuận lợi để cho đội ngũ CBQL trường PTTH cống hiến và phát triển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Trần.K.D. (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính.
 Định.T.L. (2020). *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền Bắc đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*, Luận án tiến sĩ QLGD, Học viện quản lý giáo dục, Hà Nội.

- Bùi.V.P. & Lê.Q.S. (TB 2019). Xu thế phát triển giáo dục (Giáo trình sau đại học). NXB Giáo dục Việt Nam.
- Bùi.V.P. (Chủ biên), Nguyễn.V.Đ. (TB 2022). Chiến lược và chính sách phát triển giáo dục. NXB Giáo dục Việt Nam.
- Lê.Q.S., & Lê.T.K.Đ. (2014). Vận dụng lý thuyết quản lý nguồn nhân lực trong phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục người dân tộc thiểu số tỉnh Kon Tum, *Tạp chí khoa học xã hội, nhân văn và giáo dục*, 4(3), tr. 100-107.
- Phan. V. K. (2017). Mô hình phát triển nguồn nhân lực bền vững và quản lí nguồn nhân lực trong nghiên cứu khoa học giáo dục. *Tạp chí KHGD Việt Nam* số 136. Tr11-15.
- Leonard.N & Garland. W. (1986). *Managing human resource development*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- ກົມການເມືອງສູນການພັກປະຊາຊົນປະຕິວັດລາວ. (2018). ມະຕິສະບັບເລກທີ 032/ກມສພ, ວົງວັນທີ 03 ມັງກອນ 2018, ວ່າດ້ວຍວຽກງານສ້າງແຜນກຳນົດພະນັກງານນຳພາ-ຄຸ້ມຄອງ
- BCHTW Lào. (2018). Nghị quyết 032/NQ-TW, ngày 03/01/2018, *Về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý.*)
- ສະພາແຫ່ງຊາດລາວ (2015), ເລກທີ 62/ສພຊ, ວົງວັນທີ 16 ກໍລະກົດ 2015 ວ່າດ້ວຍກົດໝາຍການສຶກສາສະບັບປັບປຸງ.
- Quốc hội Lào. (2015). số 62/QH, ngày 16/07/2015, *về luật giáo dục quốc dân Lào sửa đổi.*
- ັດຖະບານ ສປປ.ລາວ (2012), ດຳລັດເລກທີ 461/ລບ, ວັນທີ 09 ຕຸລາ 2012 ວ່າດ້ວຍມາດຖານຕຳແໜ່ງບໍລິຫານຂອງພະນັກງານລັດຖະກອນ.
- Chính phủ Lào. (2012). Nghị định số 461/CP, Ngày 09/10/2012, *Về Tiêu chuẩn với các chức danh công chức lãnh đạo, quản lý trong cơ quan hành chính nhà nước Lào.*
- ັດຖະບານ ສປປ.ລາວ (2016), ແຜນຍຸດທະສາດພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດຮອດປີ 2025, ສຳນັກພິມສຶກສາ, ວຽງຈັນ.
- Chính phủ Lào. (2016). *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực đến năm 2025*, NXB GD, ViengChan
- ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ. (2015). *ຍຸດທະສາດພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາ ຮອດປີ 2030*, ສຳນັກພິມສຶກສາ, ວຽງຈັນ
- Bộ GD&TT. (2015). *Chiến lược phát triển GD&TT đến năm 2030*, NXB GD, Viêng Chăn.