

# QUY TRÌNH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ THEO TIẾP CẬN VỊ TRÍ VIỆC LÀM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC

Lương Hồng Phong<sup>1+</sup>,  
Ngô Hải Chi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Vinh;

<sup>2</sup>Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

+Tác giả liên hệ • Email: phonglh@vinhuni.edu.vn

## Article history

Received: 17/4/2023

Accepted: 30/6/2023

Published: 05/8/2023

## Keywords

Secondary school principal, job position, competency of principal, principal personnel development, stakeholders

## ABSTRACT

Personnel development for the position of secondary school principal plays an important role in improving education quality to meet local and school educational development requirements in different stages. Based on the job position approach and the theory of competency-based strategic human resource management, this article presents, analyzes nature and proposes a 3-step process, starting with Planning and Resources development with sufficient quantity, structural appropriateness. The proposed process particularly aims to ensure quality through managing the development of the required competency framework of the principal prospective personnel (Step 1); and based on this, organizing the plan implementation through: Assessment; recruitment and selection, appointment, mobilization and dismissal; employment/activity management; and professional development of the personnel based on competencies (Step 2); finally, evaluating and giving feedback for improvement (Step 3). The research results contribute to improving the quality of principals to meet the requirements of secondary education development of localities and schools.

## 1. Mở đầu

Phát triển KT-XH có quan hệ chặt chẽ với phát triển giáo dục, trong đó bao gồm giáo dục THCS do đóng vai trò quan trọng trong hình thành và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho phát triển KT-XH của quốc gia, địa phương. Hơn nữa, kết quả của các nghiên cứu và thực tiễn đều cho thấy, phát triển giáo dục chịu tác động của nhiều nhân tố khác nhau, trong đó có nguồn lực và có thể khẳng định, thế giới và Việt Nam đã, đang và tiếp tục nhận thức rõ ràng là nhân tố con người hay nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt.

Thực tế cho thấy, chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ hiệu trưởng (ĐNHT) nói chung và trường THCS nói riêng luôn được coi là “chìa khóa” quyết định thành công của giáo dục địa phương (tại Việt Nam, “địa phương” được hiểu là “quận/huyện” trong bài báo này), trong đó bao gồm trường THCS, do nguồn vốn tri thức, đặc biệt là của ĐNHT trở thành nguồn lực và phương tiện quan trọng cho thành công. Bên cạnh đó, tiếp cận vị trí việc làm được diễn giải theo lý thuyết quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực luôn được xem là xu thế phát triển ĐNHT trường THCS, do kết nối được phát triển về số lượng, chất lượng và cơ cấu của đội ngũ này với yêu cầu phát triển giáo dục/THCS địa phương và trường THCS theo các giai đoạn khác nhau.

Bài báo này tập trung vào trình bày, phân tích bản chất và đề xuất quy trình phát triển ĐNHT trường THCS theo tiếp cận vị trí việc làm đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng theo tiếp cận vị trí việc làm và lý thuyết quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực

Trước hết, theo Haan (2023), Nguyen và cộng sự (2021), *quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực* được hiểu bao gồm: Lập quy hoạch phát triển nguồn nhân lực thông qua xác định số lượng, cơ cấu, đặc biệt là chất lượng hay khung năng lực cần có của nguồn nhân lực, làm tiền đề tổ chức thiết kế và thực hiện quy hoạch, tập trung vào sử dụng khung năng lực để đánh giá, tuyển dụng, phân công; quản lý thực hiện, phát triển nghề nghiệp, gắn với giám sát, đánh giá kết quả và phân hồi cải tiến, đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức theo các giai đoạn khác nhau (Haan, 2023; Nguyen et al., 2021).

Bên cạnh đó, nguồn nhân lực giáo dục được hiểu là đội ngũ nhà giáo, đội ngũ nhân viên, đội ngũ CBQL giáo dục, trong đó bao gồm ĐNHT, trong hệ thống giáo dục và trong các cơ sở giáo dục nói chung, trường THCS nói riêng; và trong đó, ĐNHT trường THCS là tập hợp các hiệu trưởng có cùng chức năng hay nghề nghiệp, chịu trách nhiệm lãnh đạo, quản lý các hoạt động của nhà trường, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận (tại Việt Nam là do UBND quận/huyện bổ nhiệm). Tiếp theo, vị trí việc làm (Job Position) của công chức/viên chức nói chung và ngành Giáo dục nói riêng gắn với chức danh nghề nghiệp (Job Title) mô tả vị trí của công/viên chức trong một tổ chức hợp pháp, thường gắn liền với công việc và trách nhiệm nên đòi hỏi trình độ và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ liên quan theo từng lĩnh vực nghề nghiệp (Indeed, 2022; Half the Sky, 2023). Thực tế, tại Việt Nam, theo Điều lệ trường THCS, trường THPT có nhiều cấp học (Bộ GD-ĐT, 2020), hiệu trưởng trường THCS vừa gắn với vị trí việc làm là chức vụ hiệu trưởng nên khung năng lực được quy định chuẩn nghề nghiệp theo Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông (Bộ GD-ĐT, 2018); đồng thời là GV nên khung năng lực còn được quy định trong chức danh nghề nghiệp GV theo Thông tư liên tịch số 22/2015/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 16/9/2015 quy định mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp GV THCS công lập (Bộ GD-ĐT và Bộ Nội vụ, 2015).

Vì vậy, có thể thấy bản chất của phát triển ĐNHT trường THCS bao gồm: (1) Lập quy hoạch và tạo nguồn đủ số lượng, phù hợp cơ cấu, đảm bảo chất lượng/năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và nhà trường (liên kết “đọc”); (2) Tổ chức thiết kế và thực hiện các thành tố/nội dung quy hoạch (đánh giá; tuyển dụng và lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm; quản lý thực hiện; phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng) nhất quán với nhau (liên kết “ngang”) gắn với thường xuyên giám sát kết quả và phản hồi cải tiến; (3) Đánh giá kết quả thực hiện và phản hồi cải tiến hệ thống phát triển ĐNHT (Haan, 2023; Nguyen et al., 2021).

Như vậy, có thể hiểu phát triển ĐNHT trường THCS theo tiếp cận vị trí việc làm đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS cần thực hiện theo các thành tố/nội dung của lý thuyết quản lý nguồn nhân lực/ĐNHT chiến lược dựa vào năng lực, trong đó khung năng lực cần kết hợp giữa chuẩn nghề nghiệp của hiệu trưởng và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp của GV trường THCS.

## **2.2. Quy trình phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học cơ sở theo tiếp cận vị trí việc làm đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục trung học cơ sở địa phương và trường trung học cơ sở**

Từ trình bày và phân tích ở trên, có thể khái quát quy trình phát triển ĐNHT trường THCS theo tiếp cận vị trí việc làm dựa vào lý thuyết Quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS gồm các bước/nội dung như hình 1.

### **Bước 1. Lập quy hoạch và tạo nguồn phát triển ĐNHT trường THCS đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS theo các giai đoạn khác nhau (Tiêu chí 1)**

Mục tiêu nhằm lập quy hoạch và tạo nguồn phát triển số lượng, cơ cấu và chất lượng ĐNHT đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS theo các giai đoạn khác nhau (liên kết theo chiều “đọc”), thông qua tổ chức huy động các bên liên quan bên trong (Phòng GD-ĐT - trường THCS...) và bên ngoài “UBND quận/huyện/Phòng Nội vụ - các phòng ban của quận/huyện - các lực lượng giáo dục”; Đầu vào là kết quả từ các bước trước đó, đặc biệt liên quan đến phát triển mạng lưới trường THCS tại địa phương...; và Sản phẩm là văn bản quy hoạch đủ số lượng, phù hợp cơ cấu và đảm bảo chất lượng hay khung năng lực cần có của ĐNHT đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS theo các giai đoạn khác.

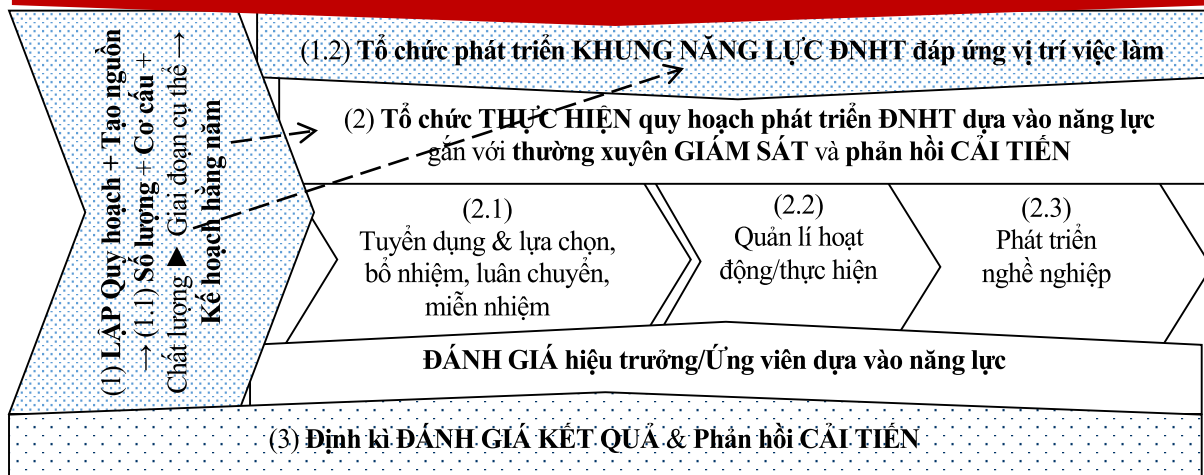
Nhìn chung, cấu trúc nội dung của quy hoạch ĐNHT trường THCS chủ yếu bao gồm chỉ tiêu phát triển số lượng phù hợp cơ cấu và khung năng lực cần có của ĐNHT cũng như dự kiến các giải pháp gắn với nguồn lực cần có để thực hiện. Vì vậy, trước hết cần nghiên cứu chiến lược/đề án giải pháp chiến lược phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS, đặc biệt là phát triển mạng lưới trường THCS theo các giai đoạn khác nhau để thực hiện.

#### **Bước 1.1. Tổ chức xác định chỉ tiêu về số lượng, cơ cấu ĐNHT trường THCS (Tiêu chí 1.1)**

Số lượng ĐNHT trường THCS được xác định dựa trên đánh giá và phân tích xác định “lỗ hổng/khoảng cách” giữa hạn chế của đội ngũ đang có với nhu cầu cần thay thế, luân chuyển, bổ sung phù hợp với cơ cấu (trình độ, độ tuổi, giới tính...), đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS, đặc biệt là phát triển mạng lưới trường THCS cho giai đoạn kế tiếp, đảm bảo phát huy được mặt mạnh gắn với tận dụng cơ hội do phát triển ĐNHT mang lại cũng như đặc trưng theo chức năng chính của giáo dục địa phương và trường THCS (chương trình giáo dục/dạy học, nghiên cứu khoa học thực hành, phục vụ cộng đồng) và quy định của quốc gia, địa phương, như quy định tỉ lệ GV/HS... Thực tế, đòi hỏi các chỉ tiêu về số lượng và cơ cấu này cần đảm bảo tiêu chí SMART: Specific - Cụ thể, dễ hiểu; Measurable - Đo/đánh giá được; Attainable - Có thể đạt được; Relevant - Thực tế/khả thi;

và Time-Bound - Giới hạn thời gian hoàn thành; và dự kiến nguồn lực có thể được đề xuất theo 3M1F1E bao gồm: Nguồn nhân lực (Man); nguồn vật lực bao gồm: Ngân sách (Money); phương pháp làm việc (tài liệu hướng dẫn...) (Method) và cơ sở vật chất (Facilities); thiết bị (Equipment) đảm bảo thực hiện thành công phát triển ĐNHT trường THCS (University of California, 2017; Nguyễn Tiên Hùng, 2014).

### Đề án/chiến lược phát triển giáo dục THCS địa phương → Phát triển mạng lưới trường THCS...



Hình 1. Quy trình và nội dung phát triển ĐNHT trường THCS đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS

Bước 1.2. Tổ chức chi tiết khung năng lực của ĐNHT đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS (Tiêu chí 1.2)

Dựa vào chuẩn nghề nghiệp và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp của hiệu trưởng trường THCS (Bộ GD-ĐT và Bộ Nội vụ, 2015; Bộ GD-ĐT, 2018) để thực hiện các hoạt động sau: Trước hết, cần đánh giá và phân tích vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp đang đảm nhiệm của hiệu trưởng gắn với phân tích bối cảnh địa phương theo PEST (Politics - Chính trị; Economics - Kinh tế; Social - Xã hội; Technology - Công nghệ); từ đó xác định được các đặc trưng về công việc và chi tiết thành các bước cần thực hiện cũng như tiêu chí chất lượng đo/đánh giá mức độ hoàn thành công việc (Haan, 2023; Nguyen et al., 2021) đảm bảo thực hiện thành công yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS theo các giai đoạn khác nhau.

Sau đó, phân tích các yêu cầu về năng lực (kiến thức, kỹ năng và thái độ) và/hay đặc tính cá nhân (giá trị, động cơ, sáng tạo, tự kiểm soát...) cần có để thực hiện thành công các công việc trên; và tổ chức phân loại để nhóm các năng lực này thành danh mục năng lực cần có. Có thể thực hiện theo nhiều cách khác nhau, như tổ chức phỏng vấn với hiệu trưởng đạt thành tích xuất sắc và/hay tổ chức thảo luận với các chuyên gia và các bên liên quan về tần suất sử dụng cũng như tầm quan trọng của từng năng lực. Kết quả là vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp đang đảm nhiệm của hiệu trưởng trường THCS gắn với một số năng lực nhất định và các cấp độ yêu cầu về năng lực tương ứng (Nguyễn Tiên Hùng, 2017). Tiếp theo, dự thảo hồ sơ năng lực cần có của ĐNHT, chủ yếu bao gồm: tên năng lực/nhóm năng lực, mô tả khái quát nhất về năng lực, tại sao công việc này cần (các) năng lực này và tiêu chuẩn đánh giá với từng năng lực, thường được mô tả theo các cấp độ của năng lực để thể hiện các khả năng làm chủ năng lực đó (Lodhi & Ghias, 2019; Nguyễn Tiên Hùng, 2017).

Bên cạnh đó, để thực hiện thành công Bước 1.1 và 1.2 trên đòi hỏi cần xây dựng các giải pháp phát triển ĐNHT trường THCS gắn với dự kiến và huy động nguồn lực để thực hiện. Trong đó, có thể sử dụng phân tích SWOT để xây dựng các giải pháp theo cách kết hợp: “Mạnh (Strength) - Cơ hội (Opportunity)” được sử dụng làm thế nào tận dụng thế mạnh, tận dụng tối đa các cơ hội; “Hạn chế (Weak) - Cơ hội” để tận dụng cơ hội để vượt qua hạn chế và nguyên nhân; “Mạnh - Thách thức/nguy cơ” để phát huy mặt mạnh nhằm khắc phục/giảm thiểu các thách thức/nguy cơ; và “Hạn chế - Thách thức/nguy cơ (Challenge)” để vượt qua các hạn chế để tránh thách thức/nguy cơ không xảy ra... (Nguyễn Tiên Hùng, 2022; MindTools, 2021); và dự thảo nguồn lực cần đảm bảo tiêu chí 3M1F1E như trên.

Cuối cùng, dự thảo quy hoạch và tạo nguồn, bao gồm: chỉ tiêu về số lượng theo cơ cấu ĐNHT, chất lượng hay khung năng lực; và giải pháp, nguồn lực cần có...; dự thảo này cần được tổ chức tham vấn rộng rãi với các bên liên

quan và dựa vào kết quả này để hoàn thiện và phê chuẩn quy hoạch và khung năng lực. Lí do là hoạt động của ĐNHT chịu ảnh hưởng/tác động của các bên liên quan nên để đảm bảo có được kết quả phù hợp, khả thi cần không chỉ tổ chức huy động tham gia của các bên liên quan này vào tất cả các hoạt động trên; mà còn cần công khai kết quả đảm bảo để tiếp cận để thực hiện (Nguyễn Tiến Hùng, 2017).

**Bước 2. Tổ chức thực hiện quy hoạch phát triển ĐNHT trường THCS gắn với thường xuyên giám sát kết quả và phản hồi cải tiến cho giai đoạn cụ thể** (Tiêu chí 2)

Mục tiêu nhằm tổ chức thiết kế và thực hiện các thành tố/nội dung quy hoạch, tập trung vào: đánh giá; tuyển dụng và lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm; quản lý thực hiện; phát triển nghề nghiệp hiệu trưởng trường THCS dựa vào năng lực nhất quán với nhau (liên kết theo chiều “ngang”), đáp ứng được yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS cho giai đoạn cụ thể. Đầu vào là kết quả thực hiện từ các bước trước, đặc biệt là bản quy hoạch phát triển ĐNHT trường THCS ở Bước 1, đặc biệt là khung năng lực căn cơ của hiệu trưởng ở Bước 1.2; và sản phẩm là có được ĐNHT trường THCS đủ về số lượng, phù hợp cơ cấu, đảm bảo chất lượng/năng lực để thực hiện tích cực, tự giác, trách nhiệm có chất lượng, đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS cho giai đoạn cụ thể. Đặc biệt, trong bước này thành tố/nội dung về “Đánh giá hiệu trưởng/ứng viên dựa vào năng lực” được sử dụng trong tất cả các thành tố/nội dung của Bước 2 nên không tách thành bước riêng. Cụ thể:

**Bước 2.1. Tổ chức tuyển dụng và lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường THCS dựa vào năng lực** (Tiêu chí 2.1)

Tuyển dụng là quá trình lựa chọn để bổ nhiệm vào các vị trí công việc “trống” hiện tại, bao gồm: lập kế hoạch, thông báo tuyển dụng và đánh giá, lựa chọn ứng viên phù hợp. Vì vậy, trước hết, cần bắt đầu bằng lập kế hoạch tuyển dụng theo cách sử dụng cấp độ năng lực phù hợp để xây dựng tiêu chí tuyển dụng theo số lượng các vị trí “trống” không chỉ hiện tại mà cả tương lai phù hợp với cơ cấu ĐNHT đã được quy hoạch ở Bước 1 trên. Tiếp theo, tổ chức tuyển dụng bao gồm: công khai thông tin về số lượng, cơ cấu, tiêu chí tuyển dụng... theo các kênh khác nhau (website, các phương tiện thông tin đại chúng...) đảm bảo dễ tiếp cận rộng rãi với các bên liên quan, nhóm ứng viên tiềm năng, đặc biệt với các ứng viên đã được quy hoạch tạo nguồn...; và tổ chức đánh giá ứng viên theo các kỹ thuật tuyển dụng/đánh giá khác nhau (nghiên cứu hồ sơ, thi viết, phỏng vấn...) theo tiêu chí về năng lực cần tuyển dụng, đảm bảo phù hợp và khả thi.

Đặc biệt, trong bước này còn cần thiết lập các tiêu chí chất lượng liên quan để thường xuyên giám sát kết quả thực hiện, đảm bảo kịp thời phát hiện các “sai sót” theo quá/tiến trình tuyển dụng và phản hồi cải tiến khắc phục. Kết quả của bước này là lựa chọn được những hiệu trưởng mới tốt nhất trong các ứng viên đáp ứng được yêu cầu về năng lực, phù hợp với cơ cấu thực hiện thành công yêu cầu phát triển giáo dục THCS và trường THCS, đặc biệt là phát triển mạng lưới trường THCS cho giai đoạn cụ thể (Haan, 2023).

Bên cạnh đó, còn cần dự thảo các biện pháp thực hiện dựa vào phân tích SWOT gắn với nguồn lực cần có để thực hiện theo 3M1F1E như đã đề cập ở trên; và để đảm bảo các hoạt động/nội dung của Bước 2.1 phù hợp, khả thi cần huy động tham gia của các bên liên quan theo chu trình “chủ trì - phối hợp” (Nguyen et al., 2021).

**Bước 2.2. Quản lý thực hiện của ĐNHT trường THCS dựa vào năng lực đạt tới mục tiêu** (Tiêu chí 2.2)

Bản chất, quản lý thực hiện/hoạt động của hiệu trưởng liên quan đến lập và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển trường THCS theo các nội dung/hoạt động sau: Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường; Quản trị hoạt động và chất lượng dạy học, giáo dục HS; Quản trị tổ chức, nhân sự, hành chính nhà trường; Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ, tài chính phục vụ dạy học, giáo dục HS; Xây dựng văn hóa và dân chủ nhà trường; Xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường; và phối hợp giữa “nhà trường - gia đình - cộng đồng” gắn với huy động, sử dụng nguồn lực để thực hiện dạy học và giáo dục đạo đức, lối sống cho HS (Bộ GD-ĐT, 2018 và 2020); Đồng thời, như đã trình bày ở trên, khác với truyền thống, còn đòi hỏi hiệu trưởng cần “chứng minh” được năng lực cần có để đạt tới các nội dung/hoạt động này.

Đặc biệt, cần thiết kế và thực hiện được các chính sách để duy trì và tạo động lực làm việc có chất lượng cho ĐNHT trường THCS, liên quan đến chi trả thù lao, khen thưởng, kỉ luật đúng người, đúng việc; hỗ trợ kinh phí để phát triển nghề nghiệp; cân bằng giữa quản lý của các cấp quản lý tập trung vào định hướng, đặt ra các quy định, giám sát/kiểm soát, đánh giá và tư vấn, hỗ trợ..., gắn với tăng quyền chủ động, tự chủ và chịu trách nhiệm cho ĐNHT (Haan, 2023; Dunggio, 2021; Nguyen et al., 2021; Rahmalia, 2019; Victor, 2017).

Cuối cùng, các nội dung/hoạt động lập và tổ chức thực hiện kế hoạch trên cần được chi tiết thành các tiêu chí và chỉ báo chất lượng liên quan, đặc biệt sử dụng khung năng lực và cấp độ tương ứng để thường xuyên giám sát/kiểm tra theo “dấu vết” hoạt động của hiệu trưởng trường THCS; đồng thời, còn cần định kì tổ chức đánh giá hiệu trưởng



(tự đánh giá; đánh giá của cấp dưới, các cấp quản lí...) thường sau học kì và/hay năm học theo mục tiêu đặt ra gắn với mức độ năng lực cần có thể hiện như thế nào...; và các kết quả giám sát và đánh giá này cần được phản hồi tới hiệu trưởng để kịp thời hỗ trợ khắc phục các “sai sót” cũng như lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng ở bước sau... (Haan, 2023; Nguyen et al., 2021).

#### *Bước 2.3. Tổ chức phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng trường THCS dựa vào năng lực (Tiêu chí 2.3)*

Bước này bắt đầu bằng lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng, theo cách dựa vào các kết quả giám sát, kiểm tra và đánh giá của các bước trên, đặc biệt cần sử dụng khung năng lực và cấp độ năng lực tương ứng của Bước 1.2 để tổ chức đánh giá nhu cầu cần đào tạo và/hay bồi dưỡng hiệu trưởng; từ đó xác định được “lỗ hổng/khoảng cách” năng lực và/hay cấp độ năng lực giữa hiện tại với yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS cho giai đoạn tiếp theo; và tiếp theo nhóm lại theo danh mục các năng lực cần đào tạo/bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp không chỉ hiện tại mà cả giai đoạn tiếp theo (Lodhi & Ghias, 2019).

Bên cạnh đó, cần thường xuyên tổ chức giám sát, kiểm tra và định kì đánh giá kết quả trong quá trình thực hiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng; và các kết quả này cần được phản hồi tới các bên liên quan để cải tiến. Hơn nữa, đặc biệt với công nghệ “ảo - thực” hiện nay, căn cứ vào chương trình đào tạo, bồi dưỡng, hiệu trưởng còn có thể tự đánh giá để xây dựng và thực hiện kế hoạch tự bồi dưỡng.

Cuối cùng, tương tự như các bước trên, để đảm bảo các nội dung/hoạt động đào tạo/bồi dưỡng trên phù hợp, khả thi cần quản lí huy động tham gia của các bên liên quan theo 6W1H, đặc biệt cần văn bản hóa các chương trình, tài liệu liên quan để công khai dễ tiếp cận với hiệu trưởng cũng như chuẩn bị tốt các điều kiện đảm bảo (nhân lực, vật lực, tài chính...) phục vụ cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp cho ĐNHT (Nguyen et al., 2021).

#### *Bước 3. Đánh giá kết quả thực hiện và phản hồi cải tiến (Tiêu chí 3)*

Mục tiêu nhằm định kì (thường sau học kì, năm học và/hay khi có thay đổi từ môi trường bên trong, đặc biệt từ bên ngoài...) đánh giá kết quả thực hiện các nội dung/hoạt động phát triển ĐNHT trường THCS theo tiếp cận vị trí việc làm dựa vào lí thuyết quản lí nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực gắn với phản hồi cải tiến, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS cho giai đoạn cụ thể. Đầu vào là tất cả các nội dung/hoạt động, đặc biệt các tiêu chí của tất cả các bước trên; và sản phẩm là kết quả đánh giá và được sử dụng để phản hồi cải tiến hệ thống phát triển ĐNHT.

Bước này đòi hỏi, trước hết cần định kì lập kế hoạch đánh giá kết quả theo các nội dung/hoạt động của các bước trên, trong đó, xác định rõ mục/chi tiêu đánh giá theo các nội dung/hoạt động gắn với phương pháp, công cụ, tần suất đánh giá cũng như dự kiến nguồn lực, phân công “chủ trì - phối hợp” giữa các cá nhân/đơn vị cũng như thời gian thực hiện... Tiếp theo, tổ chức thực hiện kế hoạch đánh giá và các kết quả đánh giá này cần được phản hồi kịp thời đến các bên liên quan để điều chỉnh, bổ sung và/hay loại bỏ những nội dung/hoạt động chưa phù hợp, cần thay đổi...

Tiêu chí để lập và tổ chức kế hoạch đánh giá kết quả thực hiện chính là các tiêu chí của các bước trên liên quan đến số lượng, cơ cấu và chất lượng/khung năng lực đội ngũ ĐNHT được quy hoạch và tạo nguồn; đánh giá; tuyển dụng và lựa chọn, bổ nhiệm mới, luân chuyển, miễn nhiệm; quản lí thực hiện; và phát triển nghề nghiệp đảm bảo đáp ứng được yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và trường THCS cho giai đoạn cụ thể. Đặc biệt, cần lưu ý xây dựng và vận hành hệ thống thông tin, dữ liệu phục vụ cho quản lí phát triển ĐNHT đáp ứng yêu cầu phát triển THCS địa phương và trường THCS cũng như xây dựng và vận hành được hệ thống giao tiếp hai chiều hiệu quả giữa các bên liên quan.

### **3. Kết luận**

Bài báo này trình bày và phân tích bản chất của phát triển ĐNHT trường THCS đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và nhà trường, dựa vào tiếp cận vị trí việc làm cũng như lí thuyết Quản lí nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực và đề xuất quy trình 03 bước, được chi tiết thành 05 bước nhỏ, bắt đầu bằng *Lập quy hoạch* phát triển ĐNHT đủ số lượng, phù hợp cơ cấu, thông qua tổ chức xác định chỉ tiêu về số lượng, cơ cấu (Bước 1) và phát triển khung năng lực cần có của ĐNHT (Bước 1.2) đáp ứng yêu cầu định hướng phát triển giáo dục THCS và trường THCS theo các giai đoạn khác nhau. Đây là tiền đề quan trọng để *Tổ chức thực hiện quy hoạch cho giai đoạn cụ thể* (Bước 2): đánh giá để tuyển dụng và lựa chọn, bổ nhiệm mới, luân chuyển, miễn nhiệm (Bước 2.1); quản lí thực hiện (Bước 2.2) và phát triển nghề nghiệp cho ĐNHT dựa vào năng lực (Bước 2.3). Tiếp theo, định kì khi kết thúc học kì và năm học thực hiện đánh giá kết quả thực hiện gắn với phản hồi cải tiến (Bước 3). Cuối cùng, cần nhấn mạnh là để đảm bảo đạt tới kết quả hoạt động của các bước này phù hợp, khả thi đòi hỏi cần huy động tham gia của các bên liên quan theo chu trình “chủ trì - phối hợp” thích hợp.

Quy trình 03 bước về *Phát triển ĐNHT trường THCS tiếp cận vị trí việc làm đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THCS địa phương và nhà trường* được đề xuất dựa trên xu thế hiện nay về quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực được phát triển từ những năm 90 của thế kỉ XX và cập nhật với các nghiên cứu liên quan mới nhất hiện nay. Vì vậy, dựa vào quy trình này, các cấp quản lý liên quan và trường THCS cần tiếp tục nghiên cứu để đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển ĐNHT đáp ứng yêu cầu thực hiện phát triển giáo dục THCS địa phương và nhà trường theo các giai đoạn phát triển khác nhau cũng như từng giai đoạn cụ thể.

#### Tài liệu tham khảo

- Bộ GD-ĐT (2018). *Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*.
- Bộ GD-ĐT (2020). *Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT ngày 15/9/2020 ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông có nhiều cấp học*.
- Bộ GD-ĐT, Bộ Nội vụ (2015). *Thông tư liên tịch số 22/2015/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 16/9/2015 quy định mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp giáo viên trung học cơ sở công lập*.
- Dunggio, T. (2021). Work motivation on lecturer achievement: job satisfaction as mediating variables. *Jurnal Manajemen - Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara*, 25(2), 312-327. <https://doi.org/10.24912/jm.v25i2.742>
- Haan, K. (2023). *Strategic Human Resource Management*. Forbes Media LLC.
- Half the Sky (2023). *Job Title vs. Job Position Understanding the Differences*. <https://www.halftheskyasia.com/blog/2023/02/job-title-vs-job-position-understanding-the-differences>
- Indeed (2022). *What Is Resource Mobilization and Why Is It Important?*. Indeed Editorial Team.
- Lodhi, I. S., & Ghias, F. (2019). Professional Development of the University Teachers: An Insight into the Problem Areas. *Bulletin of Education and Research*, 41(2), 207-214.
- MindTools (2021). *SWOT Analysis - How to Develop a Strategy for Success*. 12 MIND READ.
- Nguyễn Tiến Hùng (2014). Quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, 110, 1-4.
- Nguyễn Tiến Hùng (2017). Phát triển khung năng lực của đội ngũ công chức, viên chức ngành giáo dục. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, 142, 15-18.
- Nguyễn Tiến Hùng (2022). Chu trình tổ chức cải tiến chất lượng liên tục “C-EPD” trong đảm bảo chất lượng cơ sở giáo dục. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 18(9), 1-6.
- Nguyen, T.-H., James, F., Chu, X.-D., Luong, T.-V.-H., Pham, Q.-T., & Dinh, V.-H. (2021). Management of Primary Teachers according to the Approach of Competency-based Human Resources Management. *Addaiyan Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3(6), 93-116.
- Rahmalia, I. (2019). Lecturer's motivational strategies in teaching English. *Linguistic, English Education and Art (LEEA) Journal*, 3(1), 120-131. <https://doi.org/10.31539/leea.v3i1.954>
- University of California (2017). *SMART Goals: A How to Guide*. University of California.
- Victor, A. A. (2017). *Comparative study of staff welfare administration in public and private secondary schools in Akoko North-West Local Government area of Ondo State, Nigeria*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3057935>