

# 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

APPLYING THE THEORY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO DEVELOPING ETHNIC  
EDUCATION MANAGING STAFF IN KONTUM

*Lê Quang Sơn, Lê Thị Kim Đơn*

*Trường Đại học Sư phạm – Đại học Đà Nẵng*

Email: lequangsontlgd@yahoo.com.vn, lethikimdon@gmail.com

## TÓM TẮT

Bài viết, trên cơ sở ứng dụng lý thuyết quản lý nguồn nhân lực, tập trung xác lập các giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục (CBQLGD) người dân tộc thiểu số (DTTS) ở tỉnh Kon Tum. Với mục tiêu này, lý thuyết quản lý nguồn nhân lực (NNL) được lựa chọn làm lý thuyết nền tảng. Dựa theo khung lý thuyết quản lý NNL, bài viết phân tích những vấn đề của thực tiễn xây dựng đội ngũ CBQLGD người DTTS ở tỉnh Kon Tum và từ đó xác lập các giải pháp phát triển đội ngũ này. Các giải pháp phát triển đội ngũ CBQLGD người DTTS cho tỉnh Kon Tum là một hệ thống bao gồm 3 nhóm: Quản lý việc phát hiện, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; Sử dụng hợp lý đội ngũ nhân lực; và Tạo dựng môi trường thuận lợi để các CBQLGD làm việc, cống hiến và phát triển.

**Từ khóa:** quản lý NNL; cán bộ quản lý giáo dục; phát triển đội ngũ cán bộ; Kon Tum; dân tộc thiểu số.

## ABSTRACT

The article, on the basis of applying the theory of Human Resource Management (HRM), tends to look for measures for developing the education managing staff who are ethnics in Kontum province. For this purpose, the HRM theory was chosen as the basis. Based on this theory, the paper analyzes the reality of building the education managing staff who are ethnics in Kontum province, points out the problems and defines measures to develop educational leaders for Kontum. The measures include 3 categories: management of finding, projecting, training human resources; using the human resource properly; and creating an appropriate environment for the education managing staff to work, contribute and develop.

**Key words:** Human Resource Management; educational leaders; staff development; Kontum; ethnic minority.

## 1. Đặt vấn đề

Chiến lược phát triển giáo dục quốc gia 2011–2020 xác định nhiệm vụ phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục (CBQLGD) theo hướng chuẩn hoá, bảo đảm đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, mạnh về chất lượng, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống, lương tâm nghề nghiệp và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục trong công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước [2].

Đối với tỉnh Kon Tum, quy hoạch phát triển NNL và quy hoạch phát triển ngành Giáo dục – Đào tạo (GD&ĐT) của tỉnh giai đoạn 2011–2020 định hướng đến năm 2025 đặt ra yêu cầu phát triển GD&ĐT trên địa bàn tỉnh gắn với phát triển

kinh tế - xã hội toàn diện, nhanh, bền vững, rút ngắn khoảng cách giữa các dân tộc; phát triển NNL chất lượng cao, tăng số lượng của đội ngũ công chức, viên chức là người dân tộc thiểu số (DTTS), đặc biệt là đội ngũ giáo viên (GV) và CBQLGD người DTTS.

Thực tiễn phát triển ngành GD&ĐT Kon Tum trong những năm qua cho thấy cơ cấu, số lượng GV và CBQL là người DTTS chưa tương xứng với cơ cấu dân cư trong tỉnh. Tỷ lệ GV là người DTTS ngành giáo dục Kon Tum chỉ chiếm 15,8% trong tổng số GV của tỉnh, CBQL người DTTS chỉ chiếm 7,6% so với CBQL toàn ngành. Trong khi đó, người DTTS chiếm trên 54% dân số của tỉnh. Mặt khác, đội ngũ GV, CBQL người DTTS hiện tại còn có những hạn chế nhất định về chất

lượng, thể hiện rõ nét và tập trung ở trình độ học vấn, trình độ tay nghề, trình độ chuyên môn. Như vậy, thực trạng thiếu hụt về NNL nhà giáo và CBQLGD là người DTTS trong tổng thể NNL người DTTS của tỉnh là bài toán đặt ra cho các cấp quản lý giáo dục nói riêng và các cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương trên địa bàn tỉnh nói chung. Đây là vấn đề vừa mang tính chiến lược lâu dài, vừa mang tính cấp bách trong giai đoạn hiện nay.

Phát triển một đội ngũ CBQLGD 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 xác lập hệ thống các giải pháp thực hiện. Lý thuyết quản lý NNL [7] được lựa chọn cho mục tiêu này.

## 2. Lý thuyết quản lý NNL

Theo UNESCO, “con người vừa là mục đích, vừa là tác nhân của sự phát triển”, và “con người được xem như là một tài nguyên, một nguồn lực hết sức cần thiết”. NNL (human resources) hay còn gọi là “vốn con người” (human capital) chính là nguồn lực con người trong một tổ chức.

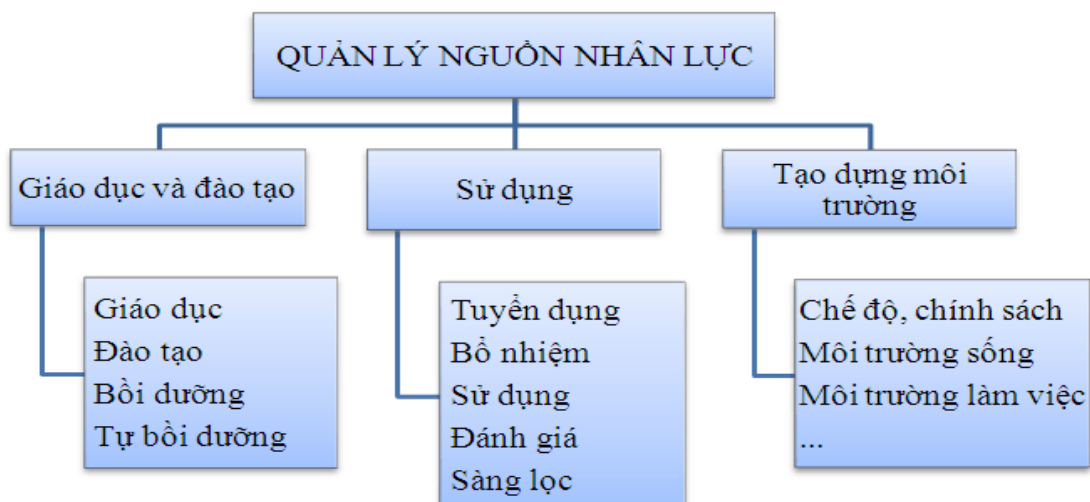
Quản lý NNL là nhiệm vụ quản lý trung tâm của một tổ chức, thể hiện trong việc lựa chọn, đào tạo, xây dựng và phát triển các thành viên của tổ chức. Quản lý NNL bao gồm 3 phạm trù là: 1) Quản lý việc đào tạo, bồi dưỡng nhân lực – bao gồm: giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng và tự bồi

dưỡng; 2) Sử dụng hợp lý đội ngũ nhân lực – bao gồm: tuyển dụng, sử dụng, đề bạt, sàng lọc một cách hợp lý để đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức; 3) Tạo môi trường thuận lợi để nhân lực phát triển – bao gồm việc tạo môi trường làm việc thuận lợi, môi trường sống lành mạnh (về thể chất và tinh thần), cũng như xây dựng các chính sách và môi trường pháp lý phù hợp để nhân lực phát triển. Như vậy, quản lý NNL bao hàm cả nội dung phát triển NNL đáp ứng yêu cầu của tổ chức.

Ngày nay, phát triển NNL được hiểu với nội hàm rộng hơn bao gồm cả 3 mặt: phát triển sinh thể; phát triển nhân cách và việc tạo lập môi trường thuận lợi cho NNL phát triển. Hiểu một cách tổng quát, phát triển NNL về cơ bản là làm gia tăng giá trị cho con người trên các mặt như đạo đức, trí tuệ, kỹ năng, tâm lý, thể lực... làm cho con người trở thành những người lao động có những năng lực, phẩm chất mới và cao hơn, đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của sự phát triển của tổ chức, của sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia và nhân loại. Tuy nhiên, kể cả phát triển nhân cách, phát triển sinh thể, hay xây dựng môi trường thuận lợi cho NNL phát triển đều cần đến GD&ĐT.

Các nội dung phát triển NNL có thể được hiểu đầy đủ hơn qua ý tưởng quản lý NNL của Leonard Nadler (1969, Mỹ) [7] thể hiện qua sơ đồ dưới đây (Sơ đồ 1).

Sơ đồ 1. Mô hình quản lý NNL theo L. Nadler (1969, Mỹ)



Hiểu “phát triển là tăng cả về chất lượng và số lượng, làm cho hệ giá trị được cải tiến, được hoàn thiện” [1] kéo theo việc xác định phát triển đội ngũ CBQLGD là “xây dựng một đội ngũ đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, loại hình, đoàn kết nhất trí trên cơ sở đường lối giáo dục của Đảng và ngày càng vững mạnh về chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ, đủ sức thực hiện chất lượng mục tiêu và kế hoạch giáo dục, đào tạo” [6].

### 3. Các nội dung phát triển đội ngũ CBQLGD theo lý thuyết quản lý NNL

Với việc nhìn nhận phát triển đội ngũ CBQLGD như việc tạo dựng và hoàn thiện đội ngũ này về số lượng, chất lượng và cơ cấu, ba phương diện quản lý NNL QLGD có thể được cụ thể hóa thành các nội dung quản lý sau đây:

1) Quy hoạch và xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ CBQLGD. Ở đây yêu cầu quan trọng là một mặt phải đáp ứng yêu cầu trước mắt, mặt khác phải chuẩn bị một đội ngũ CBQL kế cận đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, đồng bộ và hợp lý về cơ cấu, đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ mới.

2) Quản lý việc bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ CBQLGD. Bên cạnh việc lập quy hoạch phát triển, cần phải phát huy đội ngũ hiện có. Sử dụng CBQL không hợp lý sẽ làm cho việc phát huy khả năng của đội ngũ trở nên kém hiệu quả, không phát huy được sức mạnh vốn có, những khả năng tiềm ẩn của từng người.

3) Quản lý việc đánh giá đội ngũ CBQLGD. Đánh giá với tư cách quá trình hình thành những nhận định, phán đoán về kết quả công việc hoặc phẩm chất của người CBQL 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 (chuẩn nghề nghiệp); đảm bảo tính khách quan; tính toàn diện; và phải được thực hiện thường xuyên, có hệ thống.

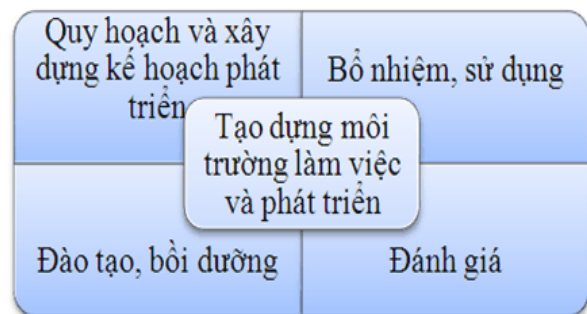
4) Quản lý việc đào tạo, bồi dưỡng và tự bồi dưỡng đội ngũ CBQLGD để đội ngũ này luôn được cập nhật những thông tin mới nhất, phát

triển được các năng lực cần thiết ở từng giai đoạn và vị trí công tác.

5) Quản lý việc thực hiện các chế độ, chính sách, tạo môi trường thuận lợi cho mỗi cá nhân làm việc và phát triển. Đây là điều kiện để xây dựng động cơ công hiến và phát triển cá nhân.

Năm nội dung quản lý trên tạo thành một thể gắn bó hữu cơ, trong đó các nội dung (1) đến (4) tạo thành chu trình quản lý NNL, còn nội dung (5) là điều kiện cho việc thực hiện 4 nội dung còn lại (Sơ đồ 2).

Sơ đồ 2. Các nội dung quản lý nguồn nhân lực



### 4. Những vấn đề của phát triển đội ngũ CBQLGD người DTTS tỉnh Kon Tum

Đối chiếu các nội dung quản lý nêu trên với thực trạng phát triển đội ngũ CBQLGD người DTTS tỉnh Kon Tum, có thể nhận diện được một số vấn đề sau.

a) Nguồn quy hoạch CBQL là người DTTS thiếu hụt về số lượng. Đội ngũ GV của tỉnh cơ bản đủ về số lượng (đến tháng 03/2014, tỉnh có 8.678 GV và 929 CBQLGD) và đủ chuẩn về trình độ, đáp ứng yêu cầu đổi mới và nâng cao chất lượng giáo dục trong tỉnh. Tuy nhiên, với địa bàn rộng, địa hình chia cắt và có trên 54% dân số là người DTTS, việc am hiểu phong tục tập quán hay ngôn ngữ các DTTS là rào cản lớn đối với đội ngũ GV là dân tộc Kinh. Trong khi đó GV người DTTS lại chiếm tỷ lệ thấp, càng lên bậc học cao tỷ lệ này càng giảm đáng kể, tỷ lệ chung là 15,9%, tập trung chủ yếu ở ngành học mầm non (MN) 27,53%, cấp Tiểu học (TH) 19,94%, Trung học cơ sở (THCS) chiếm 6,72%, Trung học phổ thông (THPT) chỉ có 0,9% (xem Bảng 1).

**Bảng 1.** Thống kê tỷ lệ CBQL và GV người DTTS ở tỉnh Kon Tum

Stt	Ngành/Cấp học	Tổng số CBQL	Tổng số GV	Tổng số CBQL, GV DTTS			
				CBQL người DTTS		GV người DTTS	
				Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
1	MN	255	1478	23	0,9%	407	27,53%
2	TH	352	3454	35	10%	689	19,94%
3	THCS	227	2631	06	0,3%	177	6,72%
4	THPT	79	1067	07	0,9%	97	0,9%
5	GDTX	16	48	0	0	07	14,58%
<b>Tổng</b>		<b>929</b>	<b>8.678</b>	<b>71</b>	<b>7,64%</b>	<b>1377</b>	<b>15,8%</b>

Nguồn: Sở Giáo dục và Đào tạo Kon Tum, 2013

**Bảng 2.** Thống kê số lượng, cơ cấu, giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn của CBQL và GV DTTS các bậc học năm 2014

Bậc học	Tổng số CBGV DTTS	Trong đó		Trình độ chuyên môn						Độ tuổi				
		Nữ	Đảng viên	TC		CD	ĐH	THS	Khác	< 31 tuổi	31-40	41-50	51-55	> 55
				9+3	12+2									
MN	443	443	95	113	208	87	29	-	6	327	92	21	3	-
TH	719	425	204	117	468	240	108	-	26	251	299	140	23	6
THCS	189	116	42	-	-	121	68	-	-	105	70	10	3	1
THPT	85	62	24	-	-	-	80	5	-	33	51	1	-	-
Cộng	1.436	4.046	365	230	676	448	285	5	32	716	512	172	29	7

Nguồn: Sở Giáo dục và Đào tạo Kon Tum, 2014

b) *Chất lượng chuyên môn của đội ngũ CBQL và của GV – nguồn quy hoạch CBQL thấp.* Đội ngũ nhà giáo không ngừng được củng cố, trưởng thành về nhiều mặt, song trình độ chuyên môn của đội ngũ CBQL, GV người DTTS của tỉnh không đồng đều, được đào tạo theo nhiều trình độ, hệ đào tạo khác nhau: hệ 9+3, 12+2, cao đẳng và đại học sư phạm. Hiện vẫn còn 906 GV DTTS hệ 9+3, 9+2 đào tạo bằng hình thức bồi dưỡng cấp tốc, ngắn hạn, tập trung chủ yếu ở cấp học MN và TH. Toàn tỉnh hiện có 6 GVMN, 26 GVTH chưa đạt chuẩn, trong số GV chưa đạt chuẩn chủ yếu thuộc GV DTTS (có 6/6 GVMN, 24/26 GVTH chưa đạt chuẩn là người DTTS). Đến nay, đội ngũ này vẫn chưa được tiếp tục đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Đội ngũ CBQL và GV người DTTS trong tỉnh được đào tạo sau đại học chiếm tỉ lệ rất nhỏ (0,34%) so với tổng số CBQL, GV là người DTTS (5/1.436), và chỉ tập trung ở bậc học THPT (xem Bảng 2).

Số liệu ở Bảng 2 cho thấy, so với đội ngũ GV toàn cấp học thì tỷ lệ GV chưa đạt chuẩn chiếm tỷ lệ thấp, tuy nhiên số GV chưa đạt chuẩn nêu trên cần được tính đến để đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục MN, TH. Mặt khác, còn có 25,5% cán bộ, GVMN và 16,27% cán bộ, GVTH có trình độ đào tạo 9+3. Số này trong tương lai gần phải được tiếp tục đào tạo để đạt chuẩn trung học sư phạm theo chuẩn mới (THSP 12+2). Số cán bộ, GV cấp THCS, THPT cơ bản đạt chuẩn và trên chuẩn. Song một bộ phận được đào tạo ở các loại hình chuyên tu, tại chức, cử tuyển, liên kết... Số GV và CBQL này có chất lượng đầu vào thấp, đồng thời kiến thức chuyên môn, kỹ năng sư phạm và phương pháp dạy học cũng chưa đáp ứng yêu cầu dạy học trong bối cảnh hiện nay.

Tuổi nghề bình quân của GVMN là 8,12, TH là 13,2 và trẻ nhất là đội ngũ GV THCS,

THPT với tuổi nghề trung bình là 6,43. Ở ngành học MN trong 02 năm gần đây tỷ lệ GV xếp loại trung bình và kém còn cao (gần 50%). Tương tự, vẫn còn gần 30% GV TH xếp loại trung bình và kém. Với GV THCS, tỷ lệ đạt chuẩn nghề nghiệp rất cao, với 95% đạt loại xuất sắc và khá.

Ngược lại với đội ngũ GV, đội ngũ CBQLGD tại các đơn vị giáo dục cơ sở phần lớn được đào tạo chính quy, có phẩm chất chính trị tốt, không ít cán bộ trưởng thành từ GV dạy giỏi các cấp; một bộ phận đã được bồi dưỡng lý luận chính trị trung, cao cấp và cử nhân; đa số có kinh nghiệm quản lý. Tuy nhiên, trong công tác cán bộ, việc tạo nguồn quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng, đề bạt, bổ nhiệm và sử dụng CBQL còn có những hạn chế nhất định. Việc bổ nhiệm Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng các bậc học là GV người DTTS chỉ chiếm 0,76%. Nguồn CBQL và GV người DTTS có chất lượng cao rất ít, trình độ chuyên môn thấp, không đồng đều và sự phân đầu của họ chưa cao.

*c) Mất cân đối trong nguồn quy hoạch CBQL.* Mặc dù đội ngũ GV hiện nay cơ bản đủ về số lượng nhưng lại mất cân đối, không đồng bộ trong cơ cấu, thiếu cục bộ trong một số môn học tại một số trường, đặc biệt GV ở các môn: Tin học, Nhạc, Mỹ thuật, Thể dục, Kỹ thuật. Điều này tất yếu sẽ dẫn đến mất cân đối trong cơ cấu ngành được đào tạo của đội ngũ CBQL – do không có nguồn từ các môn thiếu GV. Đồng thời, việc thiếu CBQL xuất thân từ GV các bộ môn đặc thù nêu trên sẽ là một cản trở cho việc thúc đẩy chất lượng giáo dục ở các lĩnh vực này.

*d) Công tác đào tạo, sử dụng CBQL người DTTS thiếu tính quy hoạch đồng bộ và còn nhiều bất hợp lý.* Tỉnh Kon Tum đã hình thành một hệ thống các loại trường, các hình thức đào tạo CBQL cho đồng bào DTTS thông qua trường Cao đẳng Sư phạm Kon Tum, qua liên kết với các trường dự bị đại học dân tộc và qua thực hiện chế độ cử tuyển ở các trường sư phạm. Tuy nhiên, tỷ lệ học sinh DTTS vào học các trường này còn ở mức thấp. Đào tạo xong không được sử dụng hợp lý. Đào tạo và sử dụng CBQL người DTTS chưa

gắn với nhu cầu thực tế, chưa xuất phát từ quy hoạch tổng thể, chiến lược phát triển kinh tế – xã hội của địa phương; số CBQL người DTTS đã qua đào tạo lại chưa được sử dụng hết và chưa được sử dụng đúng chuyên môn.

Các kết quả khảo sát thông qua nghiên cứu hồ sơ và phỏng vấn trong khuôn khổ nghiên cứu này cho thấy những nguyên nhân chính của tình trạng trên là:

*Thứ nhất*, quan điểm, chủ trương về công tác dân tộc nói chung và về vấn đề giáo dục vùng DTTS chậm được cụ thể hóa trong các quy hoạch, kế hoạch. Cụ thể, trong quy hoạch CBQL ở các cấp còn chưa thật sự quan tâm đến việc xây dựng các chỉ số mục tiêu về tăng trưởng đội ngũ CBQL người DTTS; các cấp có thẩm quyền quy hoạch chưa mạnh dạn, thiếu tin tưởng vào đội ngũ này.

*Thứ hai*, quá trình tổ chức thực hiện các chủ trương, chính sách [3; 4] về người DTTS còn sai sót, thiếu đồng bộ.

*Thứ ba*, đội ngũ CBQL người DTTS còn chịu ảnh hưởng nhất định của nếp sống và phong tục tập quán cũ, làm cản trở sự phân đầu của cán bộ và GV, điển hình là tư tưởng tự ti, thiếu chí tiến thủ; tư tưởng khép kín, ngại thoát ly, ít thể hiện ý chí vươn lên trong chuyên môn nghiệp vụ, chưa thật sự năng động để làm CBQL.

*Thứ tư*, một số chế độ chính sách đối với CBQLGD người DTTS còn nhiều bất cập.

## **5. Các giải pháp phát triển đội ngũ CBQLGD người DTTS của tỉnh Kon Tum**

Với thực trạng trên, để đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục trong giai đoạn hiện nay, xuất phát từ các nội dung quản lý NNL, có thể xác lập một số giải pháp để phát triển đội ngũ CBQLGD là người DTTS như sau.

**Một là: Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, quản lý Nhà nước đối với CBQL là người DTTS.** Đây là những nhân tố mang tính quyết định, là nhân tố chủ quan tác động trực tiếp đến sự phát triển của đội ngũ. Công tác cán bộ, trong đó có công tác xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL

người DTTS là trách nhiệm của các Cấp ủy, các tổ chức cơ sở Đảng và đảng viên. Công tác xây dựng và phát triển đội ngũ CBQLGD là người DTTS có hiệu quả và đáp ứng được yêu cầu hay không phụ thuộc nhiều vào ý thức, vào sự quan tâm và ý chỉ lãnh đạo của Cấp ủy; sự quản lý, chỉ đạo của chính quyền và sự tham mưu của các cơ quan QLGD ở địa phương.

**Hai là: Xây dựng và thực hiện tốt công tác quy hoạch CBQL là người DTTS.** Công tác quy hoạch cán bộ thực chất là để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, giúp họ trưởng thành nhanh chóng theo đúng yêu cầu của đội ngũ cán bộ lãnh đạo. Công tác quy hoạch phải được tiến hành thường xuyên; trong công tác quy hoạch cần chú ý phát hiện, bồi dưỡng, giới thiệu các GV là người DTTS để tạo nguồn CBQL kế cận, đáp ứng cho việc thực hiện mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu.

Để làm tốt chiến lược về công tác cán bộ, đặc biệt là phát triển đội ngũ CBQL người DTTS, điều quan trọng là phải làm tốt việc xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển để thực hiện công tác quy hoạch cán bộ; phải đánh giá đúng đội ngũ và từng cán bộ, GV; phải có kế hoạch định kỳ để kiểm tra, tổng kết và nâng cao chất lượng công tác quy hoạch cán bộ.

**Ba là: Đổi mới công tác tuyển dụng và sử dụng đội ngũ CBQL là người DTTS.** Tuyển dụng và sử dụng hợp lý đội ngũ CBQL là người DTTS sẽ tạo cơ hội thăng tiến cho GV là DTTS. Cần nhìn nhận ý nghĩa khuyến khích của việc bổ nhiệm GV vào vị trí CBQL. Đây là biện pháp tạo động lực mạnh mẽ cho sự phát triển của mỗi cá nhân GV, CBQL và cho cả hệ thống giáo dục dân tộc nói chung. Bổ nhiệm CBQL là người DTTS cần xuất phát từ mục tiêu, từ nhu cầu, tiêu chuẩn của người CBQL; từ thực tế hoạt động giáo dục và từ thực tiễn thực hiện nhiệm vụ chính trị của nhà trường.

Xuất phát từ yêu cầu nhiệm vụ, từ năng lực quản lý của cá nhân, tùy theo hoàn cảnh thực tế của nhà trường mà có thể bổ nhiệm toàn tự hay

vượt cấp, nhưng phải đảm bảo các yêu cầu cơ bản như: Phải chọn được người có đủ phẩm chất, năng lực, uy tín đáp ứng với cương vị mới; Phải khuyến khích được những người tốt, chọn lọc được cán bộ, GV tốt, từ đó tạo điều kiện bồi dưỡng cán bộ kế cận; Thực sự thực hiện công khai, dân chủ trong việc tuyển chọn, đề bạt bổ nhiệm.

**Bốn là: Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL là người DTTS.** Những điểm yếu của đội ngũ CBQL người DTTS, như đã nói ở trên, là còn chịu ảnh hưởng sâu sắc của nếp sống và phong tục tập quán cũ; có tư tưởng tự ti, thiếu chí tiến thủ; tư tưởng khép kín, ngại thoát ly, ít thể hiện ý chí vươn lên trong chuyên môn nghiệp vụ; chưa năng động để làm CBQL. Trong đào tạo, bồi dưỡng CBQL người DTTS cần tập trung hình thành những năng lực mới, khắc phục mặt tiêu cực, phát huy mặt tích cực, bù đắp những thiếu hụt của mỗi CBQL. CBQL là người DTTS tỉnh Kon Tum cần được đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ quản lý theo yêu cầu nhiệm vụ của giáo dục phổ thông, đồng thời còn cần phải được đào tạo về lý luận chính trị, giáo dục bồi dưỡng về phẩm chất đạo đức, lối sống, phẩm chất nghề nghiệp, đặc biệt các phẩm chất của nhà lãnh đạo. Đối với tỉnh Kon Tum, sẽ là phù hợp nếu thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL thông qua các hình thức như: trang bị kiến thức lý luận qua các khóa học tập trung; hình thành kỹ năng, kỹ xảo trong thực tiễn công tác quản lý; hình thành phẩm chất chính trị, tâm lý và năng lực hành động cho mỗi CBQL qua truyền đạt kinh nghiệm trực tiếp; tự bồi dưỡng theo từng chương trình ngắn hạn. Trong điều kiện xã hội hiện nay của tỉnh, điều này là khả thi do mỗi GV, CBQL dự nguồn đều có thể tự sắp xếp (thời gian, phương thức) để tham gia đào tạo và tự bồi dưỡng.

Trong đào tạo, bồi dưỡng cần phải cân đối giữa lý thuyết và thực hành, đồng thời phải luôn quan tâm phát huy và khai thác khả năng vốn sống của những CBQLGD có kinh nghiệm, có thâm niên quản lý cao.

**Năm là: Thực hiện tốt chế độ, chính sách**

***tạo động lực cho đội ngũ CBQL là người DTTS.***

Giải pháp này bao gồm việc xây dựng cơ chế khuyến khích và đãi ngộ CBQLGD bằng chính sách tiền lương, thăng tiến, đào tạo và phúc lợi để đảm bảo CBQL tận tâm với công việc; Tăng cường mở rộng các hoạt động giao lưu về công tác quản lý trường nhằm giúp các nhà quản lý trao đổi, học hỏi kinh nghiệm, tiếp thu các thành tựu tiên tiến trong và ngoài nước; xây dựng các chính sách, chế tài phù hợp và thiết thực để tăng cường hiệu lực thanh tra, kiểm tra, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật.

***Sáu là: Phát huy quyền dân chủ, tự chủ của CBQL là người DTTS.*** Phát huy quyền dân chủ, tự chủ dựa trên cơ sở thực hiện quy chế dân chủ là yếu tố quan trọng đảm bảo sự thành công của sự nghiệp giáo dục. Công tác này giúp cho cán bộ CBQL là người DTTS xây dựng ý thức tự quản trong nhiệm vụ của mình, nâng cao tinh thần trách nhiệm của cá nhân trước tập thể, trước công việc được giao. Đây cũng là một trong những hoạt động quan trọng bởi vì "cách mạng là sự nghiệp của quần chúng", có phát huy được sức mạnh của quần chúng thì mới đảm bảo thắng lợi trong sự nghiệp trồng người.

Để thực hiện tốt quyền dân chủ, tự chủ của CBQL là người DTTS, các tổ chức, cơ quan, cá nhân CBQL phải thực hiện đầy đủ các nguyên tắc dân chủ, và phải có sự thống nhất về mặt tư tưởng trong mỗi CBQL.

Thực hiện quyền dân chủ, tự chủ cho CBQL là người DTTS phải được thực hiện song song với việc giữ vững kỷ cương, nề nếp trong các hoạt động, đồng thời phải gắn kết hoạt động tự chủ trong vai trò của các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường. Điều này sẽ tạo điều kiện để cá nhân CBQL là người DTTS và các tổ chức, đoàn thể này chủ động trong các hoạt động của mình. Đây là điều kiện để thực hiện thành công các nhiệm vụ giáo dục đặt ra trong thời kỳ mới.

***Bảy là: Tăng cường công tác kiểm tra, thanh tra, đánh giá đội ngũ CBQL là người DTTS.*** Công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL là DTTS

có vai trò rất quan trọng đối với các cấp quản lý giáo dục. Đó là cơ sở để đưa ra các giải pháp điều chỉnh nhằm nâng cao phẩm chất, năng lực của CBQL, giúp họ phục vụ tốt hơn cho công tác giáo dục.

Đánh giá, xếp loại CBQL ở trường học không nhằm phân hạng hay "gán nhãn" tốt – xấu cho các cá nhân, mà nhằm giúp từng cá nhân thấy rõ ưu điểm, tồn tại của mình. Kiểm tra – đánh giá cũng đồng thời giúp các cấp quản lý, tập thể đơn vị nắm được kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao của các CBQL, từ đó có những biện pháp thúc đẩy việc phấn đấu, rèn luyện của từng cá nhân CBQL, góp phần thúc đẩy sự nghiệp giáo dục phát triển.

Công tác thanh tra, kiểm tra và đánh giá CBQL cần thực hiện theo quy trình chuẩn và căn cứ vào chuẩn đánh giá CBQL. Tuy nhiên, ở đây việc điều chỉnh và cụ thể hóa các chuẩn [5] cho phù hợp với điều kiện cụ thể của người DTTS ở vùng khó khăn là một việc quan trọng và hết sức cần thiết.

## **6. Kết luận**

Sự cấp thiết và tính phức tạp của công tác phát triển đội ngũ CBQLGD là người DTTS ở tỉnh Kon Tum đòi hỏi phải tìm kiếm một lý thuyết phù hợp, đủ rộng để xây dựng hệ giải pháp toàn diện. Lý thuyết quản lý NNL có cách tiếp cận tổng hợp về các phương diện của quản lý NNL bao gồm cả việc lựa chọn, đào tạo, xây dựng và phát triển các thành viên của tổ chức. Với cách tiếp cận này lý thuyết quản lý NNL hoàn toàn thích hợp để được sử dụng làm cơ sở cho việc xác lập các giải pháp phát triển đội ngũ CBQLGD người DTTS, đáp ứng những đòi hỏi của phát triển giáo dục tỉnh Kon Tum trong bối cảnh hiện nay.

Căn cứ các nội dung quản lý NNL, các giải pháp phát triển đội ngũ CBQLGD người DTTS cho tỉnh Kon Tum sẽ là một hệ thống bao gồm cả 3 phương diện là: Quản lý việc phát hiện, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; Sử dụng hợp lý đội ngũ nhân lực; và Tạo dựng môi trường thuận lợi để các CBQLGD làm việc, cống hiến và

phát triển.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), *Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai, vấn đề và giải pháp*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [2] Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 (2012), *Ban hành kèm theo Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13 tháng 6 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ*.
- [3] Nghị quyết số 05 của Tỉnh ủy và Nghị quyết của HĐND tỉnh về nâng cao chất lượng giáo dục đối với học sinh DTTS; Nghị quyết 05/2012/NQ-HĐND và Nghị quyết 13/2013/NQ-HĐND tỉnh theo phương án ngoài đối tượng được miễn giảm học phí theo NĐ 74/2013/NĐ-CP và NĐ 49/2010/NĐ-CP, miễn học phí cho học sinh DTTS mầm non, THCS, THPT các xã thôn đặc biệt khó khăn và các xã biên giới.
- [4] Nghị định số 134/2006/NĐ-CP của Chính phủ quy định chế độ cử tuyển vào đại học, cao đẳng, trung cấp thuộc hệ thống giáo dục quốc dân.
- [5] Thông tư số 29/2009/TT-BGD&ĐT, ngày 22/10/2009 của Bộ GDĐT về Chuẩn Hiệu trưởng trường THCS, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học.
- [6] Nguyễn Quang Truyền (2008), *Quản lý nhân sự và việc xây dựng đội ngũ giáo viên trong nhà trường*, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
- [7] Leonard Nadler and Garland Wiggs (1986), *Managing human resource development*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.