

QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO HƯỚNG CHUẨN HÓA

• Phạm Minh Giản (*)

TÓM TẮT

Bài viết trình bày quan điểm về quản lý phát triển, các chức năng quản lý phát triển đội ngũ giáo viên, xác định các chủ thể quản lý phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông. Tác giả cũng đã xác định những nội dung của quản lý phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông theo hướng chuẩn hóa, bao gồm việc đào tạo và bồi dưỡng; tuyển dụng, sử dụng và đánh giá; thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ; đảm bảo số lượng, chất lượng, cơ cấu và sự đồng thuận.

1. Quản lý và quản lý phát triển

Trong lý luận và thực tiễn có rất nhiều quan niệm khác nhau về *Quản lý*. Theo Fredrich Winslow Taylor (1856-1915), người đại diện cho thuyết quản lý theo khoa học, cho rằng: “Quản lý là biết được chính xác điều bạn muốn người khác làm và sau đó hiểu rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất” [7, tr.85]. Henry Fayol (1841-1925), theo quan điểm quản lý hành chính: “Quản lý là dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra” [7, tr.85]. Nguyễn Quốc Chí, theo quan điểm chính trị xã hội: “Quản lý là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý về mặt chính trị, văn hóa, xã hội, kinh tế...bằng một hệ thống các luật lệ, các chính sách, nguyên tắc, các phương pháp và các biện pháp cụ thể nhằm tạo ra môi trường và điều kiện cho sự phát triển của đối tượng” [3, tr.19]. Trong “Quản lý nguồn nhân lực”, Quản lý là “quá trình làm việc cùng và thông qua các cá nhân, các nhóm cũng như những nguồn lực khác để hoàn thành các mục đích tổ chức” [5, tr.12].

Như vậy, Quản lý có nhiều cách xác định khác nhau, song bản chất của vấn đề đó là *một quá trình tác động (điều hành, điều chỉnh) của chủ thể quản lý nhằm đạt tới mục tiêu chung của tổ chức trên cơ sở hoạt động nỗ lực của những người khác.*

Quản lý phát triển là sự tác động của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý nhằm thực hiện các mục tiêu phát triển đã định trong những điều kiện biến động của môi trường. Quá trình của quản lý phát triển bao hàm cả sự điều chỉnh cũng như những thay đổi, bổ sung các chủ trương, biện pháp đề ra sao cho phù hợp với môi trường có nhiều thay đổi.

Quản lý phát triển đội ngũ giáo viên (ĐNGV) là sự tác động của chủ thể quản lý đến ĐNGV nhằm đảm bảo số lượng cũng như chất lượng, cơ cấu phù hợp để đáp ứng yêu cầu phát triển

(*) TS. Phó Hiệu trưởng Trường Đại học Đồng Tháp

của đơn vị, tổ chức, khu vực, địa phương theo chiến lược phát triển giáo dục đã được xác định. Quản lý phát triển ĐNGV nhằm nhấn mạnh đến vai trò của chủ thể quản lý của các cấp, các ngành, của cơ sở quản lý giáo dục trong quá trình phát triển của đội ngũ.

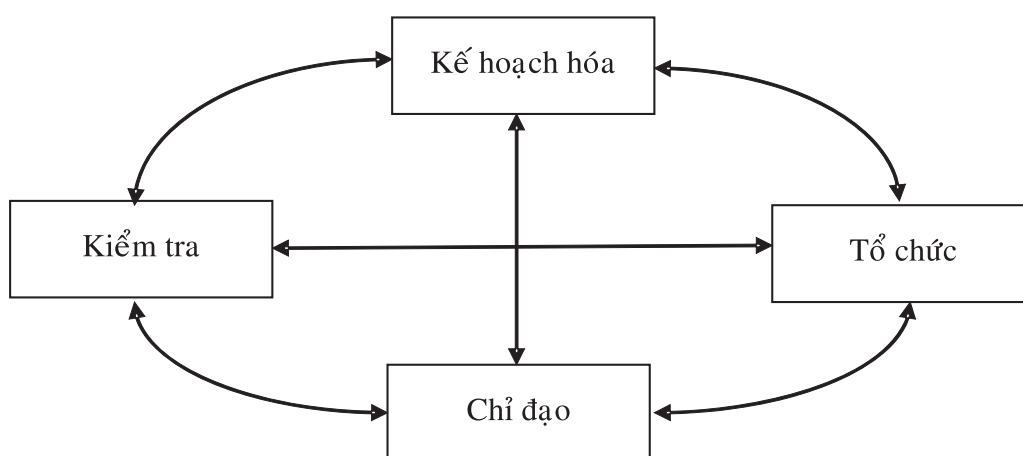
Trong hoạt động quản lý phát triển ĐNGV, đòi hỏi các chủ thể phải xây dựng kế hoạch phát triển; chỉ đạo việc thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá ĐNGV để đảm bảo các mục tiêu đã đề ra.

Quản lý phát triển ĐNGV trung học phổ thông (THPT) theo hướng chuẩn hóa là quá trình tác động của chủ thể quản lý theo các chức năng quản lý nhằm xây dựng ĐNGV THPT đảm bảo chuẩn: đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu, đồng thuận về hành động.

2. Quản lý phát triển ĐNGV theo các chức năng quản lý

Quản lý là quá trình xác lập và thực hiện các mục đích của tổ chức thông qua các chức năng quản lý. Các nhà nghiên cứu, quản lý đã nêu nhiều chức năng quản lý. “Nhiều tác giả coi các chức năng quản lý về lập kế hoạch, tổ chức, thúc đẩy, kiểm tra là trung tâm của các cuộc bàn luận về quản lý. Những chức năng hợp thành quá trình quản lý này - quá trình được hợp thành một cách từ từ để làm một việc nào đó - đều liên quan đến quản lý bất kể theo kiểu tổ chức hay ở cấp quản lý nào” [5, tr.13].

Nhìn chung hiện nay, đa số thừa nhận có bốn chức năng quản lý; đó là: kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra. Đây là những chức năng chung của các tổ chức, các cấp đều sử dụng trong tất cả các lĩnh vực, các nội dung thuộc quyền quản lý. Mặc dù những chức năng quản lý này được nêu tách biệt nhưng “có sự liên quan qua lại với nhau” và “trong khi các chức năng này liên quan qua lại với nhau, tại mỗi thời điểm, một hoặc một số chức năng có thể trở nên quan trọng hơn” [5, tr.15]. Các chức năng quản lý liên quan nhau thể hiện ở sơ đồ 1 dưới đây:



Sơ đồ 1: Các chức năng quản lý

Thực hiện các chức năng quản lý, chủ thể quản lý cần đến thông tin. Thông tin là nguyên liệu, là đối tượng và cũng là sản phẩm của quản lý. Vì vậy, quản lý cần có thông tin đầy đủ, kịp thời, chính xác để phục vụ tốt cho mục tiêu quản lý.

Quản lý phát triển ĐNGV THPT cũng thực hiện các chức năng quản lý nêu trên. Quản lý phát triển bao gồm từ khâu xây dựng chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển cho đến việc tổ chức thực hiện, chỉ đạo, kiểm tra và đánh giá ĐNGV.

Theo các tác giả “Cẩm nang nâng cao năng lực và phẩm chất ĐNGV”: “Quản lý đội ngũ người thầy phải bắt đầu từ sự quản lý cá nhân một người thầy. Ngoài việc thực hiện các chức năng truyền thống của quản lý như Kế - Tổ - Đạo - Kiểm (kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra) trên cả 3 mặt số lượng, chất lượng, cơ cấu thì một điều rất quan trọng là tạo ra sự đồng thuận của đội ngũ. Sự đồng thuận của đội ngũ được bảo đảm bởi việc tạo ra “vốn tổ chức” qua thiết chế “tổ chức biết học hỏi của đội ngũ này” [1, tr.221]. Với nội dung trên có thể được thể hiện việc quản lý phát triển ĐNGV THPT theo bảng 1:

Bảng 1: Quản lý phát triển ĐNGV THPT

Tiêu chí Chức năng quản lý	Số lượng	Chất lượng	Cơ cấu				Đồng thuận
			Bộ môn	Độ tuổi	Giới tính	Vùng miền	
Kế hoạch hóa							
Tổ chức							
Chỉ đạo							
Kiểm tra							

3. Chủ thể quản lý phát triển ĐNGV THPT theo hướng chuẩn hóa

Quản lý giáo dục là một thể thống nhất bao gồm các yếu tố, các điều kiện, sự đồng bộ của các tác động mà ở đó có nhiệm vụ chung của cả một hệ thống quản lý bao gồm các chủ thể liên quan.

Chủ thể quản lý là cá nhân hay tổ chức thực hiện quá trình tác động tới đối tượng nhằm đạt được mục tiêu như mong muốn. Nội dung của tác động quản lý không chỉ bao gồm hoạt động dạy - học, đào tạo theo chương trình nhà trường, mà còn các công tác quy hoạch, đào tạo lại, bồi dưỡng, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá.

Chủ thể quản lý phát triển ĐNGV THPT tùy theo cấp độ, phạm vi của cả nước, các tỉnh, địa phương và của từng trường THPT mà có những chức năng, nhiệm vụ, nội dung cụ thể. Các chủ thể, đó là Chính phủ, Bộ GD&ĐT, các Bộ, ngành liên quan; UBND các tỉnh, thành phố trực thuộc TW; các trường đại học đào tạo giáo viên THPT; hiệu trưởng các trường THPT...

Với các cấp độ quản lý, các chủ thể quản lý có những chức năng, nhiệm vụ, cùng thẩm quyền xác định trong quá trình quản lý.

4. Nội dung quản lý phát triển ĐNGV THPT theo hướng chuẩn hóa

4.1. Quản lý phát triển ĐNGV theo hướng chuẩn hóa với hai khâu quan trọng là đào tạo và bồi dưỡng

Đào tạo là một hoạt động trong nội dung quản lý phát triển ĐNGV. Theo Từ điển bách khoa Việt Nam (1995) “Đào tạo là quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định, góp phần của mình vào việc phát triển xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh loài người”. Có rất nhiều cách định nghĩa về đào tạo, nhưng về tính chất, đào tạo là một thuộc tính cơ bản của quá trình giáo dục, nó được quy định về phạm vi, cấp độ, cấu trúc, quy trình một cách chặt chẽ với những hạn định cụ thể về mục tiêu, nội dung chương trình, và có hệ thống cho mỗi khóa học với những thời gian, trình độ và tính chất cụ thể.

Đào tạo giáo viên là cả một quá trình từ khi ban đầu cho đến liên tục về sau, bao gồm cả đào tạo chuyên môn và nghiệp vụ, đào tạo cách dạy và cách học; đào tạo cả nghiên cứu khoa học.

Một trong những chức năng chính của công tác đào tạo giáo viên, dù là đào tạo ban đầu hay đào tạo thường xuyên là phát triển ở giáo sinh những phẩm chất có tính chuẩn mực đạo đức, trí tuệ và tâm hồn cần thiết mà xã hội đòi hỏi, nhằm giúp họ có thể nuôi dưỡng ở những học sinh sau này cũng có những phẩm chất như vậy. Cần tạo điều kiện cho những giáo viên tương lai được tiếp xúc với những giáo viên có kinh nghiệm cũng như các nhà nghiên cứu làm việc theo môn học cụ thể. Nghiên cứu khoa học có một vị trí quan trọng trong việc cải thiện nâng cao chất lượng giảng dạy. Vì vậy, việc đào tạo giáo viên phải bao gồm cả yếu tố nghiên cứu khoa học.

Chương trình đào tạo là một trong những yếu tố quan trọng làm nên chất lượng đào tạo. Việc phát triển chương trình đào tạo cần được quan tâm trong điều kiện xã hội đang có nhiều thay đổi.

Sản phẩm của quá trình đào tạo sư phạm là nhân cách của người thầy. Mục tiêu nhân cách đối với người giáo viên THPT là những yêu cầu cơ bản về phẩm chất, năng lực mà người sinh viên phải đạt được sau quá trình học tập, rèn luyện ở trường ĐHS. Nhân cách của người giáo viên THPT được tạo ra trong cả quá trình học tập, rèn luyện từ tuổi nhà trẻ cho đến đại học. Nhưng trường ĐHS là nơi tạo ra năng lực của người thầy giáo.

Đào tạo gắn với bồi dưỡng. Theo Từ điển giáo dục học (2001), bồi dưỡng là “trang bị thêm các kiến thức, kỹ năng nhằm mục đích nâng cao và hoàn thiện năng lực hoạt động trong các lĩnh vực cụ thể. Ví dụ: bồi dưỡng kiến thức, bồi dưỡng lý luận, bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm...”. Theo quan niệm của UNESCO [6]: Bồi dưỡng có ý nghĩa nâng cao trình độ nghề

nghiệp. Quá trình này chỉ diễn ra khi cá nhân và tổ chức có nhu cầu nâng cao kiến thức hoặc kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ của bản thân nhằm đáp ứng nhu cầu lao động nghề nghiệp. Cũng theo Từ điển giáo dục học, bồi dưỡng giáo viên là “quá trình đào tạo bổ sung nhằm mục đích nâng cao và hoàn thiện năng lực sư phạm của giáo viên. Bồi dưỡng giáo viên được coi là hoạt động đào tạo lại, giúp giáo viên cập nhật được những kiến thức khoa học chuyên ngành, những phương pháp mới, tiếp thu các kinh nghiệm giáo dục tiên tiến, để từ đó nâng cao thêm trình độ chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm”.

Bồi dưỡng giáo viên được nhiều nước trên thế giới thực hiện theo tinh thần giáo dục liên tục, giáo dục suốt đời và được thực hiện dưới nhiều hình thức như: học tập trung, học tại chỗ, học từ xa, với yêu cầu tự học là chính. Việc bồi dưỡng là một tất yếu, nhất là trong những điều kiện biến đổi, phát triển, bùng nổ thông tin như ngày nay.

Người giáo viên THPT hiện nay cần đào tạo, bồi dưỡng: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng sư phạm, kỹ năng tự học - tự nghiên cứu, kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng quản lý, kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, kỹ năng thực hành, kỹ năng hợp tác trong dạy học, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng nghiên cứu khoa học, hiểu được văn hóa các vùng miền.

Đào tạo và bồi dưỡng có mối quan hệ chặt chẽ. Trong giáo dục, bồi dưỡng được hiểu là một dạng đào tạo không chính quy. Về bản chất, bồi dưỡng là một con đường của đào tạo. Công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên đòi hỏi phải kết hợp tính chất đào tạo với tính chất bồi dưỡng trong một quá trình sư phạm tổng thể; trong bồi dưỡng có tính chất đào tạo và trong đào tạo có tính chất bồi dưỡng, có khi chúng còn là thành tố của nhau.

Trong đào tạo, bồi dưỡng giáo viên cần phải gắn đào tạo với việc bố trí, sử dụng và trong bố trí, sử dụng phải quan tâm đến vấn đề bồi dưỡng.

Những yếu tố tồn tại của đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV xét cho cùng là điều kiện của nhà trường. Nó đóng vai trò là “đầu vào” chi phối mọi hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, thu hút sự thay đổi chính sách, giải pháp cho mục tiêu chiến lược chung của giáo dục. Từ đó hiệu quả nhà trường được xem như năng lực của nhà trường đối với việc thực hiện đào tạo, bồi dưỡng trong điều kiện cho phép. Hiệu quả ấy đóng vai trò là “đầu ra” và được người ta xem xét ở 5 mặt, coi như 5 chức năng, đó là: 1) Chức năng chuyên môn/kinh tế; 2) Chức năng con người/xã hội; 3) Chức năng chính trị; 4) Chức năng văn hóa; 5) Chức năng giáo dục. Đồng thời người ta đưa ra 5 mức độ hiệu quả nhà trường: 1) Đối với cá nhân; 2) Đối với tổ chức; 3) Đối với cộng đồng; 4) Đối với xã hội; 5) Đối với quốc tế. Có thể nói, đây là triết lý về hiệu quả của nhà trường hiện đại. Nó cho ta cách nhìn toàn diện về nhà trường, làm thay đổi nhận thức về công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV, nhất là ở THPT.

Đào tạo, bồi dưỡng giáo viên là nhiệm vụ chủ yếu của các trường sư phạm, các khoa sư phạm của các trường. Đây là nhiệm vụ chính trị của nhà trường. Thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng là góp phần thực hiện chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, nhân tài cho đất nước; bởi giáo viên là nhân tố quyết định chất lượng GD&ĐT.

Thực hiện nhiệm vụ bồi dưỡng thường xuyên cho giáo viên coi là “nhiệm vụ chính trị” của các trường sư phạm. Việc bồi dưỡng, đào tạo lại họ nhằm liên tục hoàn thiện năng lực sư

phạm và phẩm chất người giáo viên để thực hiện những yêu cầu mục tiêu và đón trước được những đổi mới của một bậc học. Nếu đào tạo một ĐNGV khi tốt nghiệp ra trường mà chưa thực hiện được hoặc còn bất cập với những yêu cầu hiện đại và đổi mới thì các trường sư phạm không thể từ chối trách nhiệm là phải tiếp tục bồi dưỡng và đào tạo lại đội ngũ đó. Hơn ai hết trường sư phạm phải hiểu rõ công việc của người thầy giáo phổ thông đang phải thực hiện những nội dung mà trước đây chưa được đào tạo, cần bổ sung những yêu cầu giáo dục con em nhân dân hiện nay và tương lai.

4.2. Quản lý phát triển ĐNGV THPT theo hướng chuẩn hóa với việc tuyển chọn, sử dụng và đánh giá

Căn cứ vào kế hoạch dự báo ĐNGV, các Sở GD&ĐT, các trường THPT có kế hoạch tuyển chọn giáo viên theo các hình thức xét tuyển hoặc thi tuyển với các tiêu chí công khai, minh bạch. Làm tốt công tác dự báo, quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐNGV cho từng trường THPT, các địa phương trong khu vực sẽ tránh hiện tượng mất cân đối trong đội ngũ.

Sử dụng ĐNGV thực hiện công việc phân công, phân nhiệm đảm bảo yêu cầu “đúng người”, “đúng việc”, “đúng chỗ” và “đúng lúc” góp phần nâng cao hiệu quả giáo dục. Công tác này đòi hỏi người quản lý phải thực hiện được vai trò tự chủ, tự chịu trách nhiệm về nhân sự, tài chính.

Kiểm tra, đánh giá là một trong những nội dung của công tác quản lý phát triển ĐNGV. Làm tốt công tác kiểm tra, đánh giá sẽ góp phần tạo động lực cho các thành viên trong ĐNGV hăng hái, tích cực công tác. Việc đánh giá giáo viên phải dựa trên cơ sở pháp lý về hệ thống văn bản quy định hiện hành của Nhà nước.

4.3. Phát triển ĐNGV THPT theo hướng chuẩn hóa với việc thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ

Thực hiện các nhiệm vụ giáo viên, chế độ, chính sách đãi ngộ là nguồn động viên, kích thích khá lớn đối với giáo viên. Chế độ, chính sách tốt là công cụ hữu hiệu của quản lý.

Thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ là quá trình thực hiện các quy định, các chủ trương của Nhà nước, của địa phương và của chính nhà trường nhằm tạo động lực lao động tốt nhất cho mọi thành viên thông qua việc giải quyết các lợi ích vật chất và tinh thần cho ĐNGV. Do đó, trong công tác quản lý phát triển ĐNGV cần phải rà soát, bổ sung, hoàn thiện các quy định, chế độ, chính sách về tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá... và có cơ chế vận dụng thích hợp.

4.4. Quản lý phát triển ĐNGVTHPT theo hướng chuẩn hóa phải đảm bảo số lượng, chất lượng, cơ cấu và sự đồng thuận

ĐNGV được coi là lực lượng nòng cốt để biến các mục tiêu giáo dục thành hiện thực, giữ vai trò quyết định về chất lượng và hiệu quả giáo dục. Vì vậy, cần phải nghiên cứu dự báo về các phương diện: đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, số lượng, chất lượng và cơ cấu ĐNGV. Để có dự báo mang tính khả thi về sự phát triển ĐNGV, cần làm rõ những điểm như: mục

đích dự báo; phân loại đối tượng giáo viên; đặc trưng của đối tượng; nội dung dự báo (số lượng, chất lượng, cơ cấu...); phương pháp dự báo. Cần có những nghiên cứu dự báo về quy mô đào tạo của các trường sư phạm. Mỗi cơ sở đào tạo cần chủ động xác định nhu cầu số lượng, cơ cấu loại hình giáo viên để phát triển giáo dục và theo nhu cầu nâng cao chất lượng ĐNGV, theo nhu cầu xã hội để đáp ứng được nhu cầu đào tạo. Quy mô đào tạo này phải được xây dựng từ dưới lên chứ không phải là sự áp đặt từ trên xuống.

Các kết quả dự báo về sự phát triển của ĐNGV cho phép hiểu rõ đặc điểm của đội ngũ này trong điều kiện kinh tế - xã hội cụ thể; từ đó có các hoạch định phát triển một cách đúng đắn, chủ động và có hiệu quả đem lại lợi ích cho giáo dục.

Quản lý giáo viên, ĐNGV trở thành vấn đề quan trọng của công tác quản lý giáo dục. Trong bất kỳ hoàn cảnh nào, nhân tố giáo viên, ĐNGV luôn có ý nghĩa quyết định đến sự thành công của mục tiêu quản lý. Quản lý phát triển ĐNGV phải bắt đầu từ sự quản lý cá nhân của người giáo viên. Quản lý phát triển ĐNGV thực hiện các chức năng quản lý như kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra trên cả ba mặt số lượng, chất lượng và cơ cấu đội ngũ.

Trong công tác quản lý phát triển ĐNGV, đảm bảo sự đồng thuận là một yếu tố quan trọng có ý nghĩa then chốt. Các yếu tố tác động trong bối cảnh cần quan tâm đến việc xây dựng đồng thuận ĐNGV bao gồm: xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực; xây dựng đạo đức nhà giáo, tự học và sáng tạo; xây dựng văn hóa nhà trường; nói không với tiêu cực trong thi cử và bệnh thành tích trong giáo dục; những hành vi nhà giáo không được làm; sự quan tâm của xã hội đối với giáo dục; ý thức cạnh tranh trong học tập; thi đua trong giáo dục; xu thế quản lý dân chủ, trật tự, kỷ cương trong nhà trường; sự mở rộng về hợp tác và giao lưu... Theo tác giả Đặng Quốc Bảo [1]: Sự đồng thuận của đội ngũ được đảm bảo bởi việc tạo ra nhân tố “Tổ chức biết học hỏi” (learning organization) của đội ngũ này. Sự quản lý cần làm cho đội ngũ này tổng hợp hài hòa được sáu thành tố: (1) Lãnh đạo nhà trường; (2) Các thành viên trong trường biết quyền hạn, nhiệm vụ; (3) Mối liên quan phối hợp của các thành viên; (4) Thông tin quản lý nhà trường; (5) Chiến lược phát triển nhà trường; (6) Văn hóa nhà trường.

Có thể nói, chất lượng giáo dục nhà trường phải bắt đầu và quyết định từ ĐNGV. Quản lý phát triển ĐNGV THPT theo hướng chuẩn hóa là cả một quá trình mà ở đó có mối liên quan giữa các khâu từ đào tạo, bồi dưỡng, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, thực hiện chế độ chính sách, xây dựng môi trường thân thiện... tương ứng từng giai đoạn của các cấp, các chủ thể quản lý. Làm tốt quá trình này ở mỗi khâu và sự đồng bộ giữa các khâu sẽ tạo ra được bước phát triển mới ở cấp THPT.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Đặng Quốc Bảo, Đỗ Quốc Anh, Đinh Thị Kim Thoa (2007), *Cẩm nang nâng cao năng lực và phẩm chất ĐNGV*, NXB Lý luận Chính trị.

[2]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2008), *Công tác bồi dưỡng giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi*

mới phương pháp dạy học, Kỹ yếu hội thảo bồi dưỡng giáo viên đổi mới Phương pháp dạy học. Hà Nội.

[3]. Nguyễn Quốc Chí (2003), *Tập bài giảng Những cơ sở của lý luận quản lý giáo dục*.

[4]. Trần Bá Hoàn (2006), *Vấn đề giáo viên - Những nghiên cứu lý luận và thực tiễn*, NXB Đại học Sư phạm.

[5]. Paul Hersey-Ken Blanc Hard (1995), *Quản lý nguồn nhân lực*, NXB Chính trị Quốc gia.

[6]. UNESCO (2005), *Vai trò của UNESCO trong thế kỷ XXI*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.

[7]. John Bratton, Jeffrey Gold (2001), *Human resource management: theory and practice*, Routledge.

ABSTRACT

STANDARDIZATION-ORIENTED MANAGEMENT OF HIGH SCHOOL TEACHING STAFF

This article aims to present views of development management, functions of managing the development of high school teaching staff and to determine management entities involved. The author also identified contents of the related management on the basis of standardization via training and retraining; recruiting, utilizing and evaluating; implementing priority policies; ensuring the quantity, quality, structure and consensus.