

# Quản lý huy động nguồn lực phát triển cơ sở giáo dục

Nguyễn Tiến Hùng

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam  
101 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam  
Email: hunga60@gmail.com

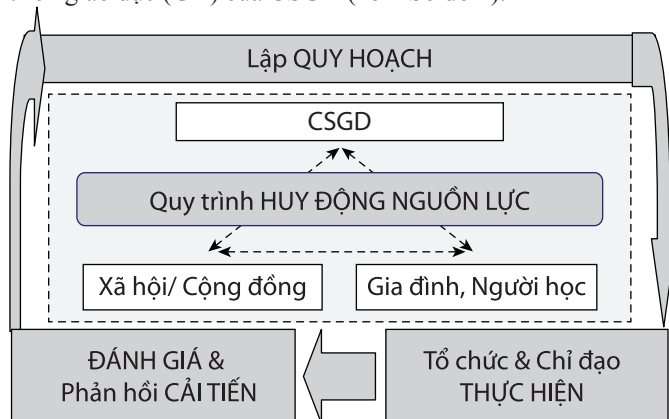
**TÓM TẮT:** Nguồn lực đóng vai trò hết sức quan trọng thực hiện các mục tiêu và chiến lược phát triển cơ sở giáo dục. Vì vậy, huy động nguồn lực và quản lý huy động nguồn lực bên trong và bên ngoài của cơ sở giáo dục được coi là chìa khóa để phát triển cơ sở giáo dục. Bài báo trình bày và phân tích những nội dung cơ bản về lý luận quản lý huy động nguồn lực để phát triển cơ sở giáo dục, bao gồm: Khái niệm và thuật ngữ liên quan, cách tiếp cận, nguyên tắc, các bên liên quan tham gia vào quy trình huy động nguồn lực và quản lý huy động nguồn lực để thực hiện thành công các mục tiêu và chiến lược phát triển cơ sở giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

**TỪ KHÓA:** Nguồn lực; huy động nguồn lực; quản lý huy động nguồn lực.

→ Nhận bài 05/11/2018 → Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa 24/12/2018 → Duyệt đăng 25/01/2019.

## 1. Đặt vấn đề

Quản lý (QL) huy động nguồn lực (HĐNL) được hiểu là quá trình xác định nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm xã hội và quy trình “chủ trì” của cơ sở giáo dục (CSGD) “phối hợp” với các bên liên quan (gia đình người học và xã hội hay cộng đồng) thực hiện quy trình “Lập kế hoạch - Tổ chức, chỉ đạo thực hiện - Đánh giá và phản hồi thông tin để cải tiến” nhằm huy động tối đa tham gia đóng góp các nguồn lực cho sự nghiệp phát triển giáo dục (GD) của CSGD (xem Sơ đồ 1).



Sơ đồ 1: Quy trình huy động nguồn lực

Trong đó, nguồn lực của CSGD là tất cả những yếu tố và phương tiện được sử dụng để thực hiện mục tiêu cũng như chiến lược phát triển (CLPT) CSGD và thường bao gồm: Nguồn lực vật chất (Nhân lực/Nguồn nhân lực (con người), Vật lực (cơ sở vật chất), Tài lực (tài chính)...); và Nguồn phi vật lực (Môi trường GD; Nhận thức và ủng hộ GD, Tư vấn, Thông tin...). Nguồn lực đóng vai trò quan trọng quyết định thành công của CLPT CSGD.

HĐNL là quá trình liên tục xác định và tìm kiếm/huy động, sử dụng các nguồn lực sẵn có để thực hiện các giải pháp khắc phục các vấn đề tồn tại và nguyên nhân, nhằm đạt tới các mục tiêu, CLPT CSGD [1]. Mục tiêu chính của HĐNL nhằm: Tạo ra các nỗ lực huy động, sử dụng hiệu quả các nguồn lực bên trong và bên ngoài để đạt tới các mục tiêu và CLPT CSGD; Tạo ra các nguồn lực đa dạng để tăng

tính độc lập, tự chủ và linh hoạt trong thực hiện nhiệm vụ của CSGD; Giảm thiểu phụ thuộc vào các nguồn tài trợ của bên ngoài hay quốc tế chưa phù hợp với giá trị và định hướng phát triển của CSGD...

Thực tế, quy trình HĐNL thường bao gồm: (1) Xác định vấn đề tồn tại cần giải quyết của CSGD và các giải pháp khắc phục (chương trình, dự án, hoạt động...) để thực hiện thành công mục tiêu, CLPT CSGD; (2) Xác định các nguồn lực cần có và nguồn lực sẵn có để huy động thực hiện giải pháp đạt tới mục tiêu, CLPT CSGD; (3) Thiết kế các biện pháp để HĐNL cần có; (4) Thực hiện các biện pháp HĐNL để đạt được các nguồn lực cần có; (5) Đánh giá kết quả thực hiện và phản hồi thông tin để cải tiến. Dưới đây trình bày một số nội dung cơ bản về lý luận QL HĐNL để phát triển CSGD.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Cách tiếp cận huy động nguồn lực và quản lý huy động nguồn lực

Thực tế, để HĐNL và QL HĐNL hướng tới phát triển CSGD thành công cần dựa trên các cách tiếp cận chính như sau [2]:

- Tiếp cận hệ thống cho thấy cộng đồng CSGD, bao gồm cộng đồng bên trong (các nhà lãnh đạo và QL, nhà giáo, nhân viên... của CSGD) và cộng đồng bên ngoài (các cấp ủy và chính quyền các cấp, gia đình, tổ chức xã hội, doanh nghiệp, thành viên cộng đồng...) là một khối thống nhất, trong đó CSGD và cộng đồng hay các bên liên quan vừa có tính độc lập, vừa có mối quan hệ quan hệ chặt chẽ và tương tác với nhau. Vì vậy, quyết định của CSGD sẽ có tác động và ảnh hưởng tới các bên liên quan và ngược lại, cho nên khi ban hành bất kì quyết định nào cần phải biết rõ nhu cầu, yêu cầu của các bên liên quan thì mới khả thi và có hiệu quả.

- Tiếp cận tham gia nhấn mạnh, đề cao vai trò, thể mạnh, tiềm năng, sự sáng tạo... của tất cả các bên liên quan cùng phối hợp tham gia vào quá trình QL để đạt tới các mục tiêu và CLPT CSGD. Tuy nhiên, trong thực tế không thể huy động được toàn bộ các bên liên quan, nên phải theo cấu trúc

“đại diện” tham gia vào quá trình ra quyết định. Đó chính là *cách tiếp cận chia sẻ và phối hợp ra quyết định* nhằm huy động và lôi cuốn các nhà lãnh đạo, QL, đại diện nhà giáo, nhân viên, gia đình, người học và thành viên cộng đồng cùng nhau chia sẻ trách nhiệm và tham gia vào quá trình ra quyết định để phát triển CSGD. Đây được coi là cơ sở của quy trình ra quyết định HĐNL và QL HĐNL, điển hình là thông qua mô hình hội đồng trường/CSGD...

- *Tiếp cận chính trị* dựa trên triết lý là CSGD chỉ hoạt động tốt khi xây dựng được các liên minh gồm các nhà lãnh đạo, QL CSGD, nhà giáo, nhân viên, người học, gia đình và thành viên cộng đồng cùng nhau làm việc để phát triển CSGD. Vì vậy, cần tập trung giải quyết các mối quan hệ quyền lực, mâu thuẫn, các nhóm quan tâm đi đến “thỏa thuận chung” để xây dựng liên minh chính trị “CSGD - Gia đình - Người học - Xã hội/Cộng đồng” vững mạnh nhằm huy động toàn xã hội/cộng đồng cùng chia sẻ trách nhiệm tham gia đóng góp nguồn lực để phát triển CSGD. Ví dụ, điển hình về cách tiếp cận này là thành lập và vận hành hội đồng trường/CSGD...

- *Cách tiếp cận phân cấp và chịu trách nhiệm GD/xã hội* nhằm tăng cường “tiếng nói” của người hưởng dịch vụ GD, các bên liên quan và cộng đồng trong việc tham gia HĐNL và giám sát hoạt động của CSGD. Vì vậy, cần phân định rõ nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm xã hội và quy trình “chủ trì - phối hợp” giữa các bên liên quan “CSGD - Gia đình và Người học - Xã hội/Cộng đồng” tham gia HĐNL và QL HĐNL. Cách tiếp cận này giúp CSGD đáp ứng tốt hơn các giá trị, nhu/yêu cầu của địa phương và của người học.

- *Cách tiếp cận “nguồn vốn xã hội”*. Khái quát, *nguồn vốn xã hội* bao gồm thể chế, các quan hệ, quan điểm, các giá trị và mạng lưới tạo nên môi trường thuận lợi để QL các tương tác giúp người dân chia sẻ thông tin hợp tác với nhau, cùng đóng góp cho phát triển kinh tế - xã hội [3]. Đây được xem là một cơ sở quan trọng, do đặc trưng cơ bản của HĐNL và QL HĐNL là quyết định được ban hành tập thể do CSGD chịu trách nhiệm thực hiện. Mức độ phù hợp và khả thi của các quyết định này phụ thuộc vào mức độ chia sẻ thông tin và hợp tác của các bên liên quan tham gia vào quá trình ra quyết định.

Từ phân tích trên cho thấy, để HĐNL và QL HĐNL vận hành có hiệu quả, đòi hỏi phải huy động và lôi cuốn tất cả các bên liên quan bên trong và bên ngoài cùng phối hợp tham gia vào quá trình lãnh đạo, QL và ra quyết định của CSGD. Việc tham gia rộng rãi này nhằm mục đích là huy động tối đa và sử dụng hiệu quả các nguồn lực để thực hiện thành công các mục tiêu và CLPT CSGD, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người học, gia đình và cộng đồng.

**2.2. Nguyên tắc huy động nguồn lực và quản lý huy động nguồn lực**

Khái quát, *nguyên tắc* HĐNL và QL HĐNL để phát triển CSGD thường bao gồm [4]:

- *CSGD giữ vai trò chủ đạo và chịu trách nhiệm chính trong chỉ đạo HĐNL và QL HĐNL* theo đúng quy định và được cụ thể hóa thành các quy định của CSGD, nhằm tạo

mọi điều kiện để các bên liên quan “CSGD - Gia đình và Người học - Xã hội hay Cộng đồng” tự nguyện và cùng chia sẻ trách nhiệm phối hợp tham gia đóng góp nguồn lực phát triển CSGD.

- *Đảm bảo lợi ích đối với các chủ thể có nghĩa vụ, trách nhiệm thực hiện HĐNL và QL HĐNL để phát triển CSGD*. Lí do là các hoạt động này chỉ có ý nghĩa khi nó mang đến lợi ích thiết thực, cụ thể đối với từng bên tham gia của “CSGD - Gia đình và Người học - Xã hội hay Cộng đồng” và tương lai phát triển của CSGD. Đó chính là động lực để thu hút các bên liên quan tham gia huy động và phối hợp tổ chức thực hiện với các hình thức và mức độ HĐNL khác nhau.

- *Phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng bên tham gia vào quá trình HĐNL và QL HĐNL của CSGD*. Tức là, cần phải xác định đúng chức năng, trách nhiệm, thế mạnh của từng bên liên quan để phối hợp với CSGD chủ trì tổ chức các hoạt động HĐNL (xây dựng và duy trì môi trường GD tích cực, tổ chức các hoạt động văn hoá, nghệ thuật, các phương tiện thông tin đại chúng để tuyên truyền, đảm bảo chế độ chính sách đối với CSGD, nhà giáo và người học...).

- *Đảm bảo phát huy tính dân chủ, tự nguyện và đồng thuận của các bên liên quan tham gia HĐNL để phát triển CSGD*. Để các hoạt động này phát triển mạnh mẽ và có hiệu quả thì cần phải quán triệt sâu sắc nguyên tắc “dân chủ - tự nguyện - đồng thuận”, thể hiện sự bình đẳng về quyền lợi và nghĩa vụ của tất cả các bên liên quan.

- *Tuân thủ theo pháp luật* của Nhà nước và các quy định cụ thể của CSGD, có nghĩa là các bên liên quan khi tham gia vào HĐNL và QL HĐNL phát triển CSGD cần dựa trên cơ sở pháp lý, tuân thủ nghiêm ngặt các quy định, có kỉ cương, chống các biểu hiện tiêu cực, làm trong sạch môi trường GD, đồng thời tạo khí thế cởi mở, thu hút đông đảo các tổ chức xã hội, gia đình, doanh nghiệp, cá nhân... tham gia vào HĐNL để phát triển CSGD..

**2.3. Các bên liên quan tham gia vào huy động nguồn lực và quản lý huy động nguồn lực phát triển cơ sở giáo dục**

Nhìn chung, các bên liên quan tham gia vào HĐNL của CSGD chính là liên minh chính trị “CSGD - Gia đình và/ hay Người học - Xã hội hay Cộng đồng”, cụ thể: (1) CSGD và chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo của *Cấp ủy và Chính quyền các cấp*; (2) *Gia đình và/ hay Người học*; (3) *Xã hội hay Cộng đồng* (Các tổ chức và đoàn thể trong xã hội, các doanh nghiệp, các cá nhân...). Trong đó: CSGD đóng vai trò *chủ đạo*; tạo mọi điều kiện để gia đình, người học và cộng đồng tham gia HĐNL vào thực hiện các hoạt động của CSGD; gia đình, người học và xã hội/cộng đồng tự nguyện cùng *phối hợp* và cùng chia sẻ trách nhiệm tham gia HĐNL và giám sát thực hiện của CSGD.

Thực tế, dựa trên chức năng, nhiệm vụ, thế mạnh của mình, liên minh “CSGD - Gia đình và Người học - Xã hội hay Cộng đồng” tham gia vào HĐNL và QL HĐNL của CSGD như sau:

- CSGD dưới sự lãnh đạo, chỉ đạo của *Cấp ủy, Hội đồng nhân dân và Chính quyền các cấp* chịu trách nhiệm “*chủ*

tri” phối hợp với Gia đình và/hay Người học và Xã hội hay Cộng đồng thực hiện HDNL, thông qua việc thành lập Ban chỉ đạo HDNL với cơ cấu đại diện của các bên liên quan phù hợp để QL HDNL, thông qua quy trình “Lập kế hoạch - Tổ chức, chỉ đạo thực hiện - Đánh giá và phân hồi thông tin để cải tiến” nhằm phát triển CSGD.

- Gia đình và Người học phối hợp cùng với CSGD để hình thành và phát triển năng lực cho người học đáp ứng được yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, quốc gia. Lí do bởi gia đình là môi trường GD đầu tiên và có tầm quan trọng quyết định việc hình thành nhân cách người học. Hơn nữa, người học và đặc biệt là người học lớn tuổi đóng vai trò quan trọng trong việc tự định hướng, tự học, tự GD...

- Cộng đồng bao gồm các tổ chức chính trị, đoàn thể xã hội, doanh nghiệp, cá nhân... Để các hoạt động CSGD, đặc biệt là huy động tối đa nguồn lực thì CSGD cần phải phối hợp với cộng đồng nhằm: Thống nhất quan điểm, nội dung, phương pháp... để đạt tới mục tiêu GD; Huy động mọi lực lượng và nguồn lực của cộng đồng chăm lo cho sự nghiệp GD; Xây dựng CSVC; Xây dựng phong trào học tập và môi trường GD lành mạnh, an toàn; Tạo điều kiện để người học phát huy hết tiềm năng của mình...

## 2.4. Quy trình, nội dung và tiêu chí quản lí huy động nguồn lực để phát triển cơ sở giáo dục

### 2.4.1. Lập kế hoạch huy động nguồn lực

Lập kế hoạch là quá trình xây dựng các mục tiêu/chỉ tiêu và giải pháp thực hiện, từ đó dự kiến các nguồn lực cần có để thực hiện thành công giải/biện pháp đạt tới mục tiêu/chỉ tiêu. Trong quá trình lập kế hoạch HDNL, CSGD cần dựa vào định hướng/CLPT CSGD để trả lời các câu hỏi cơ bản sau: Các nguồn lực nào cần có để thực hiện các giải pháp đạt tới tầm nhìn/mục tiêu phát triển CSGD? Tiềm năng/thế mạnh của các bên liên quan (nhà tài trợ, đối tác...) của CSGD? Nguồn lực của các bên liên quan nào cần huy động để thực hiện thành công giải pháp? Huy động như thế nào? Theo lộ trình nào?... Cụ thể [5], [6] :

#### Bước 1: Lập ban chỉ đạo HDNL của CSGD

- Nhiệm vụ là chủ trì phối hợp với các bên liên quan tham gia thực hiện quy trình “Lập kế hoạch - Tổ chức, chỉ đạo thực hiện - Đánh giá và phân hồi thông tin để cải tiến” công tác HDNL và QL HDNL để phát triển CSGD.

- Cơ cấu thành viên theo cấu trúc đại diện của các bên liên quan chính của CSGD, như: Các nhà lãnh đạo, QL của CSGD; Đại diện nhà giáo, gia đình và người học, các tổ chức xã hội, doanh nghiệp, cá nhân... trong cộng đồng.

- Phân định rõ nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm xã hội và quy trình “chủ trì - phối hợp” giữa các thành viên tham gia vào HDNL và QL HDNL để phát triển CSGD...

#### Bước 2: Tổ chức đánh giá hiện trạng HDNL và QL HDNL của CSGD

- Tổ chức thu thập thông tin, dữ liệu liên quan đến các nỗ lực, biện pháp HDNL để thực hiện thành công các giải pháp phát triển CSGD hiện tại.

- Thực hiện phân tích SWOT để xác định được các điểm

mạnh và hạn chế bên trong, cũng như các cơ hội và thách thức/đe dọa từ bên ngoài để hiểu rõ hiện trạng về HDNL và QL HDNL với tham gia của các bên liên quan hay nhà tài trợ, đối tác để phát triển CSGD.

- Tổ chức phân tích đánh giá các quan hệ giữa CSGD với các bên liên quan cũng như thế mạnh, tiềm năng và hạn chế của từng bên liên quan để thiết lập danh sách các nhà tài trợ, đối tác có thể HDNL để phát triển CSGD trong giai đoạn tiếp theo. Cần lưu ý đảm bảo các nguyên tắc của nhà tài trợ, đối tác phù hợp với các giá trị cơ bản và định hướng phát triển của CSGD.

#### Bước 3: Tổ chức đánh giá nhu/yêu cầu nguồn lực cần huy động

- Liệt kê các giải pháp cần thực hiện để đạt tới các mục tiêu đã đề ra của CSGD trong giai đoạn tới, dựa trên nghiên cứu chiến lược phát triển CSGD.

- Tổ chức phân tích xác định các nguồn lực cần có để thực hiện thành công các giải pháp trên, từ đó xác định được danh mục các nguồn lực cần có.

- Tổ chức xác định các “lỗ hổng/khoảng cách” về nguồn lực cần huy động dựa trên so sánh nhu/yêu cầu nguồn lực cần có với nguồn lực sẵn có hay có thể huy động ở trên. Đây chính là danh mục nguồn lực hay nhu/yêu cầu nguồn lực cần huy động.

Để tổ chức thành công Bước 2 và 3, CSGD cần lưu ý:

- Huy động được sự tham gia rộng rãi của các bên liên quan tham gia vào đánh giá hiện trạng HDNL và QL HDNL cũng như nhu/yêu cầu nguồn lực cần huy động để phát triển CSGD.

- Kết quả đánh giá hiện trạng cần phản ánh được những quan tâm trực tiếp của CSGD, gia đình và/hay người học và cộng đồng và xác định được những thách thức/hạn chế và nguyên nhân của các vấn đề đang tồn tại.

- Các kết quả đánh giá hiện trạng phải được công khai trong cộng đồng CSGD để mọi người đều hiểu, chia sẻ và hiến kế giải quyết các vấn đề còn tồn tại. Kết quả đánh giá còn cần được trình bày theo các cách khác nhau để tất cả các bên liên quan với trình độ, dân trí khác nhau đều có thể tiếp cận được...

#### Bước 4: Đề xuất kế hoạch HDNL

- Tổ chức xây dựng các chỉ tiêu và biện pháp HDNL cần thực hiện phục vụ cho các giải pháp phát triển các lĩnh vực hoạt động chính của CSGD. Lưu ý, các biện pháp đề xuất cần đảm bảo tận dụng được tối đa các “cơ hội” từ bên ngoài cũng như “thế mạnh” bên trong của cộng đồng CSGD để khắc phục được các hạn chế và nguyên nhân bên trong, cũng như giảm thiểu tối đa tác động các thách thức từ bên ngoài.

- Phân định nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm xã hội và quy trình chủ trì của CSGD phối hợp với các bên liên quan hay nhà tài trợ, đối tác tham gia vào HDNL.

- Tổ chức xây dựng các tiêu chí, chỉ báo và thang đo cụ thể về tổ chức, chỉ đạo thực hiện kế hoạch HDNL.

- Dự kiến kế hoạch hành động HDNL theo thời gian biểu với sự tham gia cụ thể của các bên liên quan.

- Tổ chức đánh giá công tác lập kế hoạch nhằm xem xét kế hoạch có phù hợp và khả thi với bối cảnh hiện tại, hiệu quả hoạt động, tác động và tính bền vững của kế hoạch...

Để tổ chức thành công Bước này, CSGD cần lưu ý:

- Huy động được sự tham gia rộng rãi của các bên liên quan tham gia vào đề xuất kế hoạch HĐNL.

- Có lý do rõ ràng, khả thi và được xem xét kỹ lưỡng cho việc HĐNL và tham gia HĐNL của các bên liên quan.

- Các kết quả huy động và tham gia phải đạt được đồng thuận của các bên liên quan.

- Văn bản kế hoạch HĐNL phải được công khai và dễ tiếp cận với các bên liên quan...

**2.4.2. Tổ chức, chỉ đạo thực hiện kế hoạch huy động nguồn lực**

**Bước 5: Tổ chức, chỉ đạo thực hiện kế hoạch**

Tổ chức, chỉ đạo thực hiện là tiến trình chuyển kế hoạch thành những hoạt động dưới sự chủ trì của CSGD để các bên liên quan (“Gia đình và/hay Người học” và các nhà tài trợ, đối tác của “Cộng đồng”) phối hợp tham gia thực hiện các biện pháp HĐNL phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau của CSGD.

Tổ chức, chỉ đạo các hoạt động HĐNL để phát triển CSGD cho biết việc phối hợp huy động tham gia của các bên liên quan dưới sự chủ trì của CSGD được QL như thế nào và thường trả lời các câu hỏi: QL HĐNL của các bên liên quan có được thực hiện theo các hệ thống và tiêu chí không? Các quy trình có được nhất trí và được thực hiện nhất quán không? Năng lực QL có phù hợp hay chưa?...

Thực tế, nếu muốn đạt kết quả tốt thì các hoạt động/quá trình QL luôn đóng vai trò rất quan trọng, vì ngay cả khi được lập kế hoạch và hỗ trợ tốt thì việc QL HĐNL của CSGD vẫn cần có một *khung QL* (cấu trúc tổ chức, môi trường/văn hóa, hệ thống giao tiếp, hỗ trợ, nâng cao năng lực...) thích hợp, khả thi để tạo điều kiện thuận lợi cho việc huy động tối đa hoạt động HĐNL của nhân viên, gia đình, người học và các tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân, thành viên cộng đồng, cụ thể:

- Để QL hoạt động HĐNL có hiệu quả, bên cạnh Ban chỉ đạo HĐNL thì tùy thuộc vào từng bối cảnh và nhà tài trợ, đối tác cụ thể, còn cần kết hợp sử dụng với các cấu trúc tổ chức QL hiện hành của CSGD, Hội đồng trường, Hiệp hội doanh nghiệp...

- Để có thể huy động tối đa tham gia HĐNL của các bên liên quan, cần phải xây dựng được môi trường/văn hóa hoan nghênh, minh bạch, hợp tác để huy động tham gia rộng rãi các nhóm đại diện của các bên liên quan vào hoạt động QL, giám sát thực hiện của CSGD.

- Phát triển được hệ thống giao tiếp thông tin đa chiều giữa CSGD với các bên liên quan để cung cấp thông tin chính xác và kịp thời giúp họ hiểu rõ các chính sách và hoạt động của CSGD, đi đôi với kết hợp sử dụng các cách tiếp cận, phương pháp huy động khác nhau phù hợp với từng bên liên quan. Ví dụ: Với các nhà tài trợ, đối tác cũ đã từng làm việc với CSGD thì cần phát triển dựa trên các quan hệ hiện tại; còn với các nhà tài trợ và đối tác mới cần tạo dựng

quan hệ mới bắt đầu từ xây dựng sự tin tưởng, uy tín...

- Để có thể tổ chức, chỉ đạo thực hiện thành công kế hoạch HĐNL, CSGD còn cần phải tổ chức nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân viên, gia đình, người học và thành viên cộng đồng..., thông qua việc phối hợp với các bên liên quan (như: các cơ quan/tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân... trong cộng đồng và các cấp QL) để thường xuyên xác định được rõ nhu cầu và tổ chức tập huấn nâng cao năng lực phù hợp với nhu cầu của từng đối tượng.

Để tổ chức thành công bước này, CSGD cần lưu ý:

- Huy động được sự tham gia rộng rãi của các bên liên quan tham gia vào tổ chức, chỉ đạo thực hiện kế hoạch HĐNL.

- Thực hiện cách tiếp cận hợp tác, tiếp cận theo giai đoạn để đảm bảo không bị quá tải và HĐNL phải đúng lúc và phù hợp với các yêu cầu, thế mạnh của từng bên liên quan.

- Văn bản hóa tất cả các quy định, hệ thống, quy trình HĐNL để thực hiện nhất quán...

**2.4.3. Đánh giá kết quả thực hiện và phản hồi thông tin để cải tiến**

Trong giai đoạn này, CSGD cần trả lời ít nhất 02 câu hỏi sau: Công tác QL HĐNL có đạt được các mục tiêu/chỉ tiêu mong muốn của CSGD hay chưa? Kết quả đánh giá, giám sát có kịp thời được phản ánh tới các bên liên quan để điều chỉnh, cải tiến hay không?...

**Bước 6: Đánh giá, giám sát kết quả thực hiện HĐNL**

Đánh giá, giám sát là quá trình thu thập, xử lý thông tin để phân tích và định lượng kết quả thực hiện so với mục tiêu/chỉ tiêu giúp quá trình lập kế hoạch, ra quyết định và hành động có kết quả, đồng thời thực hiện các hoạt động điều chỉnh nếu thấy cần thiết. Kết quả đánh giá, giám sát còn cho biết những biện pháp, hoạt động nào trong kế hoạch chưa được thực hiện, cần thay đổi, cần bổ sung thêm nguồn lực hay điều chỉnh kế hoạch...

Một đặc trưng quan trọng khác của bước này là CSGD phải có hệ thống đánh giá, giám sát (mục tiêu, tiêu chí và hướng dẫn) phù hợp với mục tiêu/chỉ tiêu và nội dung của kế hoạch và thường xuyên được xem xét để điều chỉnh, cũng như việc đánh giá, giám sát phải đảm bảo công bằng với tần suất đánh giá phù hợp và thường xuyên huy động được rộng rãi của các bên liên quan tham gia vào quá trình đánh giá...

**Bước 7: Phản hồi thông tin để cải tiến**

Mặt khác, việc sử dụng và phản hồi thông tin về kết quả đánh giá, giám sát cũng hết sức quan trọng để giúp đội ngũ nhân viên, gia đình, người học và cộng đồng hiểu rõ mình và thiết lập các chỉ tiêu để phấn đấu và điều chỉnh, xây dựng kế hoạch HĐNL để phát triển CSGD trong giai đoạn tiếp theo.

Đồng thời, CSGD cần xây dựng ma trận thông tin theo từng nội dung hoạt động HĐNL để có thể giám sát kết quả và kịp thời phản hồi thông tin đến các bên liên quan để điều chỉnh, cải tiến.

Để tổ chức thành công bước 6 và 7, CSGD cần lưu ý:

- Huy động được sự tham gia rộng rãi của các bên liên quan tham gia vào Đánh giá kết quả thực hiện và phản hồi thông tin để cải tiến.

- Tận dụng các cơ hội để tổ chức ăn mừng thành công, giúp duy trì động lực và sẽ huy động được nhiều nguồn lực hơn từ các bên liên quan.

- Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực cho các bên liên quan...

### 3. Kết luận

Trên đây trình bày và phân tích bản chất và quy trình QL HĐNL để phát triển CSGD, thông qua: Khái niệm, cách tiếp cận, quy trình huy động và QL HĐNL... Cần nhấn mạnh đây mới chỉ là nội dung cơ bản nhất của khung lý luận và quy trình QL HĐNL để phát triển CSGD, nên cần được tiếp tục nghiên cứu cụ thể cho từng loại hình, từng cấp CSGD theo các lĩnh vực, ngành nghề khác nhau, trong từng bối cảnh và điều kiện cụ thể để vận dụng vào thực tiễn đi tới thành công.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] U.S. President's Emergency Plan for AID Relief (PEPFAR),(2013), *Resource Mobilization US President's Emergency Plan For AIDS Relief Perspective*, Dakar Senegal.
- [2] Nguyễn Tiến Hùng, (2014), *Quản lý giáo dục phổ thông trong bối cảnh phân cấp quản lý giáo dục* (Sách chuyên khảo), NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, ISBN: 978-604-934-934-8.
- [3] Field, J. & Spence L, (2000), *Informal learning and social capital*, in (ed.) Frank Coffield, *The Importance of Informal Learning*, Bristol: Polity Press, p.22-32.
- [4] Lương Thị Việt Hà, (2015), *Quản lý hoạt động tham gia xã hội hoá giáo dục của trường trung học phổ thông khu vực đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sĩ, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
- [5] Molefe, C., (2017), *Resource Mobilisation: A prerequisite for project implementation, success and sustainability*, African Union Commission.
- [6] Aref, A., (2010), *Community participation for educational planning and development*, Department of Science, Tehran Eduaction, Ministry of Education, Iran.

## MANAGEMENT OF RESOURCES MOBILIZATION FOR DEVELOPING EDUCATIONAL INSTITUTION

### Nguyen Tien Hung

The Vietnam National Institute of Educational Sciences  
101 Tran Hung Dao, Hoan Kiem, Hanoi, Vietnam  
Email: hunga60@gmail.com

**ABSTRACT:** Resources play very important role for successfully realizing goals and strategies of educational institution (EdI) development; therefore, resource mobilization (RM) as well as RM management both inside and outside of EdI are seen as key for EdI development. This paper presents and analyses basic theoretical contents of RM management for developing EdI, consisting of concepts and relating terms, approaches, rules, relating stakeholders participated in the processes of RM and RM management to implement successfully realizing goals and strategies of EdI development in the current context.

**KEYWORDS:** Resources; resource mobilization; management of resource mobilization.