

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGƯỜI QUẢN LÝ GIÁO DỤC

NGUYỄN LỘC (*)

TÓM TẮT

Làm thế nào để có một hệ thống tiêu chí về năng lực người cán bộ quản lý giáo dục hiện nay của Việt Nam là một vấn đề thu hút sự quan tâm của nhiều nhà khoa học nói chung cũng như khoa học quản lý giáo dục. Nội dung hệ thống các năng lực cụ thể dưới đây sẽ là công cụ đắc lực góp phần làm nền tảng, cơ sở để đánh giá lại hiện trạng năng lực của đội ngũ quản lý giáo dục, từ đó đề ra các chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp, thiết thực và hiệu quả.

1. ĐẶC ĐIỂM CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ

Người quản lý giáo dục về thực chất là người quản lý làm việc trong môi trường giáo dục như người lãnh đạo nhà trường hoặc người của cơ quan quản lý giáo dục... Do vậy, việc xem xét đặc điểm của người quản lý đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc chỉ ra cơ sở lý luận về người quản lý giáo dục. Trước hết, về định nghĩa, ta có thể hiểu người quản lý thực hiện công việc thông qua người khác (Robin S.P., 2001). Những người quản lý ra quyết định, phân bổ nguồn lực, và định hướng hoạt động của nhiều người khác nhau nhằm đạt mục tiêu. Người quản lý thực hiện công việc của mình trong *tổ chức*. Tổ chức là một đơn vị xã hội bao gồm hai hoặc nhiều người có liên kết một cách ý thức với nhau. Tổ chức có các chức năng vận hành nhằm đạt các mục tiêu đề ra. Các cơ sở giáo dục như nhà trường cũng là tổ chức. Những người giám sát các hoạt động của người

khác và chịu trách nhiệm để đạt được mục đích của tổ chức là người quản lý⁽¹⁾.

Cũng theo Robin S.P. (2001) trong một tổ chức, người quản lý (hay là công tác quản lý) đều thực hiện bốn chức năng chính là: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát⁽²⁾. Chức năng *lập kế hoạch* gồm: xác định mục tiêu của tổ chức, thiết lập chiến lược tổng thể nhằm đạt được các mục tiêu đó, và xây dựng kế hoạch toàn diện để gắn kết và điều phối các hoạt động. Người quản lý cũng chịu trách nhiệm xây dựng cơ cấu của tổ chức. Chức năng này được gọi là *tổ chức*, bao gồm xác định nhiệm vụ gì tổ chức phải làm, ai làm, nhóm công việc thế nào, ai báo cáo cho ai, và khi nào ra quyết định. Mọi tổ chức đều có con người và công việc quản lý tổ chức là định hướng và điều phối những người này. Điều này thuộc chức năng *lãnh đạo*. Khi người quản lý tạo động lực cho nhân viên, định hướng các hoạt động của người khác, lựa chọn kênh thông tin hiệu quả nhất, hoặc xử lý xung đột giữa các thành viên mà họ lãnh đạo. Chức năng cuối cùng người quản lý thực hiện là *kiểm soát*. Để bảo đảm mọi điều vận hành hiệu quả, người quản lý phải kiểm soát việc thực hiện của tổ chức. Việc thực hiện trong thực tế phải đối chiếu với mục tiêu đề ra. Nếu xuất hiện sự

(1) Trong tiếng Anh, người quản lý thường được gọi là *manager*, hoặc trước đây là *administrator* đối với các tổ chức phi lợi nhuận. Ở Việt Nam, đôi khi người quản lý còn được gọi là *người quản trị*.

(2) Thực ra vào những năm 20 của thế kỉ XX, Henri Fayol cho rằng tất cả các người quản lý đều thực hiện năm chức năng chính: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối và kiểm soát, sau này rút gọn thành bốn chức năng nêu trên.

(*) Giáo sư, Tiến sĩ. Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.

lệch hướng, người quản lý phải đưa tổ chức trở lại đúng con đường. Việc giám sát, so sánh và xử lý phát sinh chỉ có nghĩa khi thực hiện chức năng kiểm soát. Tiếp cận theo chức năng giải đáp các câu hỏi: người quản lý làm gì?

Người quản lý còn được xem xét dưới góc độ *vai trò*. Dưới góc độ này, người ta cho rằng người quản lý thực hiện ba nhóm vai trò như sau: tương tác giữa các cá nhân, trao đổi thông tin và ra quyết định (Mintzberg H., 1973). Với *nhóm vai trò tương tác giữa các cá nhân*, người quản lý đều phải thực hiện các nhiệm vụ có tính chất nghi thức và biểu tượng. Khi hiệu trưởng trường đại học trao chứng nhận trong buổi lễ phát bằng hoặc người quản đốc hướng dẫn học sinh trung học đi thăm phân xưởng, đó là lúc những người quản lý này đóng vai trò như *biểu tượng*. Người quản lý có vai trò *lãnh đạo*. Vai trò này gồm: tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng và kỷ luật nhân viên. Vai trò thứ ba trong tương tác giữa các cá nhân là vai trò *liên lạc*. Mintzberg miêu tả hoạt động này gắn kết với những người khác cung cấp thông tin cho người quản lý. *Nhóm vai trò thông tin* của người quản lý bao gồm vai trò *giám sát*, *phổ biến* và *phát ngôn*. Người

quản lý, tùy theo mức độ, thu thập thông tin từ các tổ chức và cơ sở bên ngoài. Đặc biệt là thu thập thông tin qua đọc báo chí, trao đổi với người khác để nhận ra những thay đổi của thị hiếu, những đối thủ cạnh tranh để lên kế hoạch và những điều tương tự. Mintzberg gọi đây là chức năng *giám sát*. Người quản lý cũng thực hiện các hành động truyền đạt thông tin cho các thành viên trong tổ chức. Đây là vai trò *phổ biến thông tin*. Người quản lý còn thực hiện vai trò *người phát ngôn* khi đại diện cho tổ chức đối với bên ngoài. Trong *nhóm vai trò quyết định*, Mintzberg xác định người quản lý có bốn vai trò. Trong vai trò *doanh nhân*, người quản lý khởi xướng và giám sát các dự án mới để nâng cao khả năng thực hiện của tổ chức. Trong vai trò *xử lý phát sinh*, người quản lý phải tiến hành các hành động điều chỉnh đối với các vấn đề bất ngờ. Trong *phân bổ nguồn lực*, người quản lý chịu trách nhiệm phân bổ về nhân lực, vật lực và tài chính. Cuối cùng, người quản lý đóng vai trò *người đàm phán*, họ trao đổi và thương lượng với các tổ chức khác để đạt lợi thế cho tổ chức của mình (xem Bảng 1).

Bảng 1: Các vai trò quản lý theo nghiên cứu của Mintzberg

Vai trò	Miêu tả	Ví dụ
Tương tác giữa các cá nhân		
Biểu tượng	Là biểu tượng; thực hiện các nhiệm vụ về luật pháp hoặc xã hội	Nghi thức, hình tượng, yêu cầu
Lãnh đạo	Chịu trách nhiệm khuyến khích và định hướng nhân viên	Thực hiện các hoạt động quản lý liên quan đến nhân viên
Liên lạc	Duy trì liên lạc với bên ngoài qua những người cung cấp thông tin	Qua thư, làm việc với bên ngoài

Thông tin		
Giám sát	Tiếp nhận nhiều luồng thông tin: vai trò như trung tâm thần kinh thông tin của bên trong và bên ngoài tổ chức	Chuyển bằng thư và tiếp xúc phân loại theo mức độ thông tin
Phổ biến thông tin	Truyền thông tin tiếp nhận từ bên ngoài hoặc từ cấp dưới cho thành viên của tổ chức	Chuyển thư cho tổ chức theo các mục đích thông tin; trao đổi theo luồng thông tin cho cấp dưới như phần kiểm tra
Phát ngôn viên	Truyền thông tin ra bên ngoài theo kế hoạch, chính sách, hành động và kết quả của tổ chức; đóng vai trò như chuyên gia của tổ chức	Tham dự họp của hội đồng; quản lý các tiếp xúc liên quan đến truyền thông tin ra ngoài
Quyết định		
Doanh nhân	Tìm kiếm cho tổ chức và môi trường của tổ chức các cơ hội và dự án tiên phong đem lại sự thay đổi	Dùng chiến lược và các đánh giá về ưu tiên và thiết kế các dự án nâng cao
Xử lý phát sinh	Chịu trách nhiệm xử lý phát sinh khi tổ chức đối diện với các vấn đề quan trọng, hoặc không mong muốn	Dùng chiến lược và đánh giá về khủng hoảng và hoàn cảnh bất lợi
Phân bổ nguồn lực	Xây dựng và phê chuẩn các quyết định quan trọng của tổ chức	Chỉ đạo lập lịch trình; yêu cầu trách nhiệm; ngân sách; lập trình công việc của nhân viên
Đàm phán	Chịu trách nhiệm đại diện cho tổ chức trong các cuộc đàm phán lớn	Chỉ đạo đàm phán hợp đồng

Nguồn: Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Một xu thế khác là xem xét người quản lý dưới góc độ *kỹ năng quản lý*. Katz R.L. (1974) đã xác định ba kỹ năng quản lý then chốt: *kỹ thuật, con người và khái niệm*. Theo ông, *kỹ năng kỹ thuật* bao gồm khả năng ứng dụng các kiến thức chuyên ngành hoặc chuyên môn. Việc phân tích này tương tự với việc xem xét kỹ năng của các người chuyên môn như kỹ sư hoặc thầy giáo, tức là tập trung vào kỹ năng chuyên sâu mà họ có thể thực hiện. Bằng học tập nâng cao, họ học

chuyên sâu và thực hành theo chuyên môn. Tất nhiên, các người chuyên môn không độc quyền về kỹ thuật, và không phải tất cả kỹ thuật đều được học ở trường hoặc chương trình đào tạo chính quy. Mọi công việc đều cần tính chuyên sâu, và nhiều người phát huy kỹ năng nghề nghiệp của mình. *Kỹ năng về con người*: khả năng làm việc, hiểu và khuyến khích người khác, cả cá nhân và nhóm được miêu tả như là kỹ năng về con người. Nhiều người tài năng về kỹ thuật

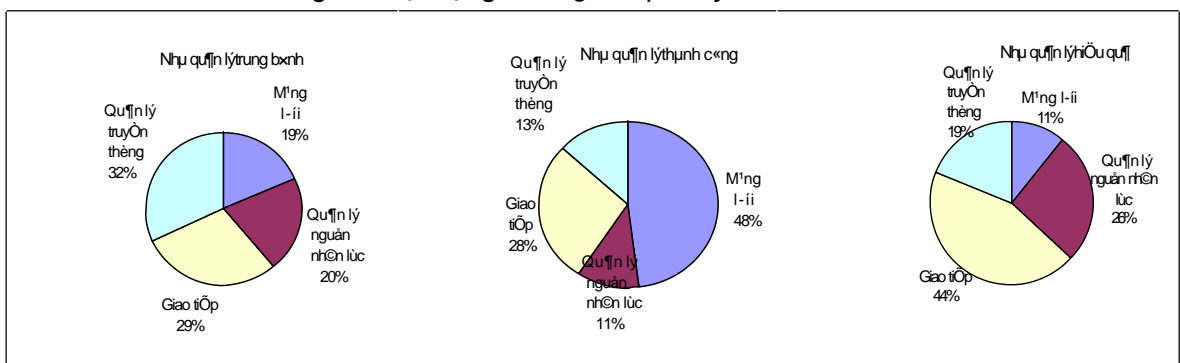
nhưng không có năng lực đối với con người. Họ có thể là người không biết lắng nghe, không thể hiểu nhu cầu của người khác, hoặc khó kiểm soát xung đột. Khi người quản lý làm mọi việc thông qua người khác, họ phải có kỹ năng về con người trong giao tiếp, tạo động lực và ủy nhiệm. *Kỹ năng về khái niệm*. Người quản lý phải có khả năng tư duy phân tích và chẩn đoán trong mọi hoàn cảnh. Những việc này yêu cầu có *kỹ năng khái niệm*. Ví dụ, đưa ra quyết định, yêu cầu người quản lý đặt ra vấn đề, xác định các lựa chọn để thực hiện tốt, đánh giá các lựa chọn và có lựa chọn tốt nhất. Người quản lý có thể có năng lực về kỹ thuật và tương tác giữa các cá nhân vẫn có thể thất bại vì không có khả năng xử lý và đánh giá thông tin.

Người quản lý có thể được xem xét dưới góc độ *hiệu quả và thành công của hoạt động quản lý*. Luthans F (1988) xem xét các vấn đề người quản lý làm theo một cách khác biệt. Họ đưa ra câu hỏi: Người quản lý được đề bạt nhanh nhất trong tổ chức có làm gì khác so với những người quản lý khác không? Ta có thể cho rằng người quản lý hiệu quả nhất trong công việc của mình cũng là người được đề bạt nhanh nhất. Nhưng đó không phải là câu trả lời hoàn toàn đúng. Luthans F. chỉ ra là người quản lý tham gia trong bốn hoạt động quản lý như sau:

1. *Quản lý truyền thống*: Ra quyết định, lập kế hoạch và kiểm soát.
2. *Giao tiếp*: Trao đổi thông tin thường xuyên và xử lý văn bản.
3. *Quản lý nguồn nhân lực*: Tạo động lực, nguyên tắc, quản lý xung đột, nhân sự và đào tạo.
4. *Tạo mạng lưới*: Xã hội hóa, chính trị hóa và tương tác với bên ngoài.

Người quản lý “trung bình” dành 32% thời gian của mình cho các hoạt động quản lý truyền thống, 29% cho giao tiếp, 20% cho nguồn nhân lực, và 19% cho tạo mạng lưới. Tuy nhiên, tổng số thời gian và nỗ lực của từng người cho bốn hoạt động này có nhiều khác biệt. Đặc biệt, người quản lý *thành công* (theo dấu hiệu tốc độ đề bạt trong tổ chức) có nhiều quan tâm khác biệt hơn những người quản lý *hiệu quả* (theo dấu hiệu về số lượng và chất lượng thực hiện, sự hài lòng và cam kết với nhân viên). Trong những người quản lý thành công, tạo mạng lưới đóng vai trò lớn nhất cho thành công và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đóng góp ít nhất. Trong những người quản lý hiệu quả, giao tiếp đóng góp lớn nhất và tạo mạng lưới đóng góp ít nhất (xem Hình 1)

Hình 1: Phân bố thời gian hoạt động của người quản lý theo Luthans



Nguồn: Luthans, F., Hodgetts, R.M và Rosenkrantz, S.A. (1988) *Real Managers*. Cambridge.M.A:Balinger.

Nghiên cứu này bổ sung sâu sắc cho hiểu biết của chúng ta về công việc mà người quản lý làm. Ở mức độ trung bình, người quản lý dành gần 20 đến 30% thời gian của mình cho từng hoạt động: quản lý truyền thống, giao tiếp, quản lý nguồn nhân lực và tạo mạng lưới. Tuy nhiên, những người quản lý thành công không dành quan tâm cho bốn hoạt động như những người quản lý hiệu quả. Trên thực tế, những quan tâm của họ là ngược nhau. Phát hiện này đặt ra thách thức đối với nhận định cho rằng thăng tiến chủ yếu dựa vào mức độ thực hiện, minh chứng rõ ràng là kỹ năng xã hội và chính trị có ý nghĩa quan trọng hàng đầu trong tổ chức.

2. NĂNG LỰC CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Trong bài này, việc xây dựng một hệ thống năng lực của người quản lý giáo dục được dựa vào quan điểm lý thuyết của Katz R.L. về khía cạnh kỹ năng⁽³⁾ của người quản lý. Mặc dù trong lập luận của mình Katz R.L. dùng thuật ngữ "kỹ năng" (kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quan hệ con người và kỹ năng khái quát), song thực ra, nếu xem xét các "kỹ năng" này dưới góc độ lý luận dạy học thì các khái niệm này mang ý nghĩa rộng hơn và thuật ngữ đúng hơn để thể hiện nội dung cần phản ánh ở đây là "năng lực". Trong lý luận dạy học hiện nay, với xu thế áp đảo của cách tiếp cận hiện đại được gọi là "đào tạo dựa trên năng lực" khái niệm "năng lực" đã gần như được nhiều người thừa nhận bao gồm các thành tố sau: kiến thức, kỹ năng, thái độ.

Việc xuất hiện khái niệm năng lực cùng với các thành tố trên gần như tạo một cuộc

cách mạng trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng trong đó có lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực. Cụ thể là trước hết khái niệm năng lực đã làm ta thấy rõ nhược điểm của đào tạo, bồi dưỡng hiện nay là quá tập trung vào việc cung cấp kiến thức, nặng nề về lý thuyết. Việc đưa thành tố kỹ năng vào cấu trúc của năng lực nhấn mạnh hơn vào ý nghĩa thực hành, khả năng phải làm được, vận dụng kiến thức vào nghề nghiệp hàng ngày. Thành tố thái độ ở một mức độ nào đó cho ta thấy nội dung về phẩm chất cũng được coi là năng lực. Tóm lại khái niệm năng lực cho thấy một triết lý đào tạo, bồi dưỡng hiện đại là trong hoạt động nghề nghiệp, người ta phải có năng lực làm được việc đó. Năng lực là tổ hợp hữu cơ các thành tố kiến thức, kỹ năng và thái độ. Không có đủ các thành tố trên không bao giờ có năng lực. Mặc khác, khái niệm về năng lực tạo nên nền móng cơ sở quan trọng để xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cũng như biên soạn các tài liệu dạy học phù hợp.

Với lập luận trên, hệ thống năng lực của người quản lý giáo dục cần phải bao gồm: năng lực chuyên môn, năng lực quan hệ con người và năng lực khái quát (Nguyễn Lộc, 2005) (xem Hình 2).

Việc xem xét hiện trạng về đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục cũng như các chương trình đào tạo mới nhất trong lĩnh vực này cho phép ta cụ thể hóa hệ thống tiêu chí năng lực người quản lý giáo dục hiện nay của Việt Nam. Hệ thống này bao gồm các năng lực cụ thể như sau:

Năng lực chuyên môn

Năng lực chuyên môn theo ngành: Tiêu chí năng lực này yêu cầu người quản lý giáo dục phải có kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp với lĩnh vực chuyên môn theo ngành mà nhà trường họ đang hoạt động.

(3) Thực ra, về nguyên tắc ta cũng có thể xét vấn đề năng lực của người quản lý giáo dục dưới các góc độ chức năng quản lý của Fayol H. hoặc vai trò quản lý của Mintzberg hoặc thậm chí dưới góc độ hiệu quả và thành công của Luthans F. Tuy nhiên, tác giả cho rằng việc xem xét năng lực của người quản lý giáo dục dưới góc độ kỹ năng sẽ tạo được cơ sở rõ ràng hơn cho việc thiết kế các chương trình đào tạo và bồi dưỡng tương ứng.

Hình 2: Ba năng lực cơ bản của người quản lý giáo dục

Vấn đề chuyên môn theo ngành trong giáo dục là khá phức tạp bởi vì đặc thù của nghề giáo. Cụ thể là để trở thành nhà giáo, người ta cần phải nắm vững chuyên môn về một chuyên ngành cụ thể mà họ dạy, chẳng hạn như toán, lý, hóa, cơ khí, luyện kim, chế tạo ô tô... Mặt khác, nhà giáo cũng cần có năng lực về sư phạm. Quá trình giảng dạy và giáo dục là quá trình chủ đạo trong các tổ chức giáo dục. Do vậy, người quản lý giáo dục phải có năng lực chuyên môn về lĩnh vực này và năng lực này phải là sự kết hợp hài hòa của năng lực chuyên môn về một ngành

cụ thể cũng như năng lực về sư phạm. Để có năng lực này, người quản lý giáo dục phải được đào tạo về chuyên ngành sư phạm hoặc chuyên ngành về chuyên môn nào đó kết hợp với các dạng đào tạo, bồi dưỡng về năng lực sư phạm tương ứng.

Năng lực chuyên môn hỗ trợ: Tiêu chí năng lực này yêu cầu người quản lý giáo dục phải có kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp trong những lĩnh vực hỗ trợ họ trong việc điều hành một hoạt động giáo dục hiệu quả. Đó là các lĩnh vực kinh tế, luật pháp. Nhóm năng lực này còn có thể bao gồm các

lĩnh vực như tin học và ngoại ngữ. Người quản lý có thể có được các năng lực này thông qua đào tạo có bằng cấp hoặc bồi dưỡng.

Năng lực chuyên môn về quản lý: Tiêu chí năng lực này đòi hỏi người quản lý giáo dục được trang bị những kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp trong việc thực hiện các mặt quản lý cụ thể các hoạt động chức năng của một giáo dục như quản lý tài chính, quản lý thiết bị, marketing, quản lý sản xuất, v.v. Người quản lý có thể có được các năng lực này thông qua đào tạo có bằng cấp hoặc bồi dưỡng.

Năng lực quan hệ con người

Về bản chất, người quản lý thực hiện công việc thông qua những người khác, do vậy năng lực hiểu biết, tác động đến người khác, ở hình thức cá nhân hoặc tập thể đóng vai trò hết sức quan trọng. Năng lực này có thể bao gồm các năng lực cụ thể như sau:

Năng lực quan hệ con người đối với cá nhân: Tiêu chí năng lực này đòi hỏi người quản lý giáo dục phải nắm được kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp trong lĩnh vực hành vi, giá trị, mức độ hài lòng công việc, nhân cách, tình cảm và động cơ cá nhân, khích lệ, xác định thiên hướng và nhu cầu cá nhân, thuyết phục, trình bày, lắng nghe, v.v.

Năng lực quan hệ con người đối với nhóm: Tiêu chí năng lực này đòi hỏi người quản lý giáo dục phải nắm được kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp trong lĩnh vực hành vi, giá trị nhóm, gây ảnh hưởng, sử dụng quyền lực, làm việc theo nhóm, giải quyết xung đột, thông tin, v.v.

Người quản lý có thể có được các năng lực này chủ yếu thông qua bồi dưỡng, song thực tế cho đến nay thường là qua các hình thức tự học hỏi, trải nghiệm thực tế.

Năng lực khái quát

Càng ở bậc quản lý cao, người quản lý giáo dục càng cần có năng lực khái quát cao hơn, vì chính chúng giúp cho người quản lý đưa ra các phân tích, dự báo và phán đoán trong những bối cảnh phức tạp, điều hành đảm bảo giáo dục ổn định và phát triển bền vững. Năng lực khái quát có thể bao gồm:

Năng lực khái quát dài hạn: Tiêu chí năng lực này đòi hỏi người quản lý giáo dục phải nắm được kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp trong việc tổng hợp, phân tích và vạch ra phương hướng phát triển đúng đắn cho giáo dục. Các năng lực có thể bao gồm: thu thập và phân tích thông tin, xây dựng chiến lược, quản lý thay đổi, đưa ra quyết định, v.v. Người quản lý có thể có được các năng lực này chủ yếu thông qua bồi dưỡng, các hình thức tự học hỏi, trải nghiệm thực tế.

Năng lực khái quát cập nhật: Tiêu chí năng lực này đòi hỏi người quản lý giáo dục phải nắm được kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp trong việc nắm bắt những biến đổi lớn của môi trường bên ngoài có thể tác động lớn đến sự hoạt động của giáo dục về các lĩnh vực chính trị, xã hội, kinh tế và quốc tế. Những năng lực này có thể bao gồm các năng lực về các lĩnh vực cập nhật: các đường lối và chính sách mới của Đảng và Chính phủ Việt Nam về kinh tế và xã hội, về giáo dục, cam kết về AFTA, APEC, cam kết trong hiệp định thương mại với Hoa Kỳ, yêu cầu hội nhập WTO, thị trường châu Âu, v.v. Người quản lý có thể có được các năng lực này chủ yếu thông qua bồi dưỡng, trình bày chuyên đề, các hình thức tự học hỏi, trải nghiệm thực tế.

Khái niệm về hệ thống năng lực người quản lý giáo dục Việt Nam có thể được cụ thể hóa và tóm tắt theo mô hình dưới đây:

Bảng 2: Hệ thống năng lực người quản lý giáo dục Việt Nam

Năng lực chuyên môn	Năng lực quan hệ con người	Năng lực khái quát
<p><i>Năng lực chuyên môn theo ngành</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Toán + Sư phạm Lý + Sư phạm Cơ khí + Sư phạm Luyện kim + Sư phạm... 	<p><i>Năng lực quan hệ con người đối với cá nhân</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Hành vi, giá trị Nhân cách, tình cảm, động cơ Nhu cầu, thiên hướng Khích lệ, thuyết phục... 	<p><i>Năng lực khái quát dài hạn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Thu thập phân tích thông tin Xây dựng chiến lược Quản lý thay đổi Đưa ra quyết định
<p><i>Năng lực chuyên môn hỗ trợ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Kinh tế Luật pháp Tin học Ngoại ngữ... 	<p><i>Năng lực quan hệ con người đối với nhóm</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Hành vi, giá trị nhóm Ảnh hưởng, quyền lực Làm việc theo nhóm Thông tin, giải quyết xung đột 	<p><i>Năng lực khái quát cập nhật</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Đường lối chính sách của Đảng, Nhà nước Cam kết AFTA, APEC Yêu cầu WTO...
<p><i>Năng lực chuyên môn về quản lý</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Quản lý tài chính Quản lý nhân lực Quản lý thiết bị... 		

Điều cần nhấn mạnh ở đây là việc phân chia các năng lực của người quản lý giáo dục trong hệ thống trên mang tính chất tương đối và sự trùng lặp không thể hoàn toàn tránh khỏi. Mặt khác, giữa các năng lực có mối quan hệ tương tác lẫn nhau và người quản lý giáo dục chỉ có thể thực hiện tốt công việc của mình khi có đầy đủ các năng lực nêu trên. Hơn nữa tầm quan trọng cũng như vai trò của từng năng lực sẽ thay đổi

nhieu tùy theo cấp bậc của người quản lý trong giáo dục.

3. KẾT LUẬN

Mặc dù còn nhiều tranh luận, và chắc cũng không bao giờ hết tranh luận về một hệ thống năng lực hoàn hảo cho cán bộ quản lý giáo dục, song hệ thống các năng lực nêu trên đã khái quát toàn diện những năng lực mà người quản lý giáo dục hiện đại của Việt Nam cần có để có thể hoạt động thành công

trong một thế giới cạnh tranh gay gắt. Điều quan trọng hơn là với nội dung các năng lực cụ thể, hệ thống này rõ ràng sẽ là công cụ đắc lực giúp ta làm nền tảng để đánh giá lại hiện trạng năng lực của đội ngũ quản lý giáo dục và từ đó đề ra các chương trình đào tạo và bồi dưỡng phù hợp và thiết thực nhất.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Katz, R.L.(1974) *Skills of an Effective Administrator*. Havard Business Review, September-October 1974.
2. Luthans, F. (1988) *Successful vs. Effective Administrators*. Academy of Management Executive, May 1998.
3. Luthans, F., Hodgetts, R.M và Rosenkrantz, S.A. (1988) *Real Managers*. Cambridge. M.A: Balinger.
4. Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
5. Nguyễn Lộc (2005) *Hoàn thiện bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp dựa trên hệ thống tiêu chí năng lực*. Tạp chí Phát triển Giáo dục, số 1(73), tr.13 - 14, 32. Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục.
6. Robins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*, 9th Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.

ABSTRACT

How to obtain a system of criteria for current educational manager's capacity in Vietnam is a problem which has attracted the attention of many scientists in general as well as educational management science. The systematic content of specific capabilities will be an effective tool to contribute to the foundation, the basis for assessing the current status of educational managers, thence setting out the appropriate, practical and effective training and fostering programs.