

**XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ
CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC TẠI CÁC TRƯỜNG PHỔ THÔNG
ĐÁP ỨNG CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC PHỔ THÔNG 2018**

*BUILDING THE FRAMEWORK OF LEADING AND MANAGEMENT COMPETENCY
FOR EDUCATIONAL MANAGERS AT SCHOOLS
TO MEET THE REQUIREMENTS OF GENERAL EDUCATION PROGRAM 2018*

BÙI HỒNG QUÂN

Học viện Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh, hongquantamly@gmail.com

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 03/4/2020 Ngày nhận lại: 21/4/2020 Duyệt đăng: 22/6/2020 Mã số: TCKH-S02T6-B02-2020 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: năng lực, khung năng lực lãnh đạo, quản lý, cán bộ quản lý giáo dục.</p> <p>Key words: competence, framework of leading and management competence, educational managers.</p>	<p><i>Bài viết đề cập đến vấn đề xây dựng khung năng lực lãnh đạo, quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông 2018 dựa trên khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công. Khung năng lực này có thể ứng dụng trong việc tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và bổ nhiệm nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đủ phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong tình hình mới.</i></p> <p>ABSTRACT</p> <p><i>This article refers to the problem of building a framework of leading and management competence for school managers in order to meet requirements of the general education program 2018 based on the framework of leading and management competence in public administration sector. This competence framework can be applied in the recruitment, training, retraining, evaluation and appointment of educational managers have adequate competencies and quality for meeting the requirements of educational renovation in the new context.</i></p>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 đã xác định mục tiêu tổng quát về giáo dục như sau “Đến năm 2020, nền giáo dục nước ta được đổi mới căn bản và toàn diện theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế; chất lượng giáo dục được nâng cao một cách toàn diện, gồm: giáo dục đạo

đức, kỹ năng sống, năng lực sáng tạo, năng lực thực hành, năng lực ngoại ngữ và tin học; đáp ứng nhu cầu nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và xây dựng nền kinh tế tri thức; đảm bảo công bằng xã hội trong giáo dục và cơ hội học tập suốt đời cho mỗi người dân, từng bước hình thành xã hội học tập” (Thủ

tướng Chính phủ, 2012). Trong đó, xác định giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục là: củng cố, hoàn thiện hệ thống đào tạo giáo viên, đổi mới căn bản và toàn diện nội dung và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng nhằm hình thành đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đủ sức thực hiện đổi mới chương trình giáo dục phổ thông sau năm 2015. Năm 2020 là năm cuối cùng để thực hiện Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 để chuẩn bị bước sang một giai đoạn mới. Chương trình giáo dục phổ thông 2018 được ban hành theo Thông tư 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26 tháng 12 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo đã tạo ra những thay đổi mang tính căn bản đối với bậc giáo dục phổ thông, bắt đầu từ năm học 2020-2021.

Ngày 20 tháng 7 năm 2018, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT về quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông. Trong đó, quy định rõ 5 tiêu chuẩn của hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông. Tuy nhiên, thông tư này mới chỉ áp dụng cho Hiệu trưởng mà chưa đề cập đến phó hiệu trưởng. Sau khi Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Chương trình giáo dục phổ thông năm 2018 và chính thức được triển khai từ năm học 2020-2021 thì cũng kéo theo những thay đổi

đồng loạt ở bậc học này, đòi hỏi hiệu trưởng và phó hiệu trưởng các trường phổ thông phải những thay đổi, đặc biệt là về mặt năng lực. Do vậy, việc xây dựng khung năng lực lãnh đạo, quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, mà trực tiếp là hiệu trưởng và phó hiệu trưởng các trường phổ thông theo yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông năm 2018 là một việc làm cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn.

2. KHUNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ KHU VỰC HÀNH CHÍNH CÔNG Ở VIỆT NAM

2.1. Khái niệm năng lực và các cấp độ năng lực

Có nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu về năng lực và đưa ra các định nghĩa khác nhau. Có thể nêu ra một số định nghĩa cụ thể như sau:

Theo Marrelli (1998) thì “*Năng lực là những khả năng mà có thể đo lường được của người lao động để đáp ứng yêu cầu của công việc một cách hiệu quả*”. Trong đó, Parry (1996) cho rằng “*Năng lực là tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan với nhau có thể ảnh hưởng tới khả năng hoàn thành công việc hay hiệu suất của một cá nhân, có thể được đo lường thông qua các chuẩn mà cộng đồng chấp nhận và có thể được cải tiến thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng*”.

Bảng 1. Mô tả các cấp độ của năng lực

Cấp độ	Mô tả cấp độ
Cấp độ 1	Biểu thị năng lực ở mức độ sơ cấp. Nếu được hướng dẫn thì cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong một số trường hợp đơn giản
Cấp độ 2	Biểu thị năng lực ở mức độ cơ bản. Nếu được hướng dẫn thì cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong những trường hợp có khó khăn nhất định nhưng chủ yếu vẫn là những trường hợp thường gặp
Cấp độ 3	Biểu thị năng lực ở mức độ tương đối vững chắc. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong phần lớn các trường hợp thường gặp mà không cần hướng dẫn
Cấp độ 4	Biểu thị năng lực ở mức độ sâu rộng. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong các trường hợp mới hay có sự thay đổi, đồng thời có thể huấn luyện các cá nhân khác phát triển từ cấp độ thấp lên cấp độ 3
Cấp độ 5	Biểu thị năng lực ở mức độ chuyên gia. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong hầu hết các tình huống phức tạp khác nhau, có thể đưa ra phương pháp, cách tiếp cận mới hiệu quả hơn

Ở Việt Nam, Từ điển Tâm lý học định nghĩa “*Năng lực là tổ hợp các thuộc tính tâm lý độc đáo hay các phẩm chất tâm lý của cá nhân, đóng vai trò là điều kiện bên trong, tạo thuận lợi cho việc thực hiện tốt một dạng hoạt động nhất định*” (Vũ Dũng, 2008).

Nhìn chung, năng lực được định nghĩa là tập hợp của kiến thức, kỹ năng, phẩm chất của một cá nhân được thể hiện thông qua những hành vi cụ thể nhằm đạt được hiệu quả cao trong công việc mà cá nhân đó đảm nhiệm, phụ trách. Năng lực được xem như một yêu cầu quan trọng và thiết yếu để một cá nhân đảm nhận công việc nhất định có thể thực hiện được công việc của họ. Hiểu một cách khác, năng lực chính là những đòi hỏi thấp nhất về mặt kiến thức, kỹ năng và phẩm chất mà một cá nhân cần có để thể hiện những hành vi cần thiết khi đảm nhận công việc nhằm để thực hiện có hiệu quả cao các nhiệm vụ được giao. Trong khu vực công, năng lực được nhìn nhận là các yếu tố giúp công chức, viên chức thực thi nhiệm vụ với sự hài lòng của người dân và tổ chức.

Năng lực bao gồm nhiều cấp độ khác nhau thể hiện lần lượt các khả năng làm chủ năng lực đó. Mỗi cấp độ năng lực biểu thị độ rộng và chiều sâu của kiến thức, kỹ năng và thái độ cấu thành nên năng lực (Parry, 1996).

Các cấp độ năng lực được sắp xếp lũy tiến, tức là một cấp độ cao mặc nhiên sẽ bao gồm các cấp độ thấp hơn. Các cấp độ được xác định theo cảm nhận, tức là mang tính miêu tả nhiều hơn là định nghĩa, là một tập hợp các biểu hiện để nhận biết. Thông thường, cấp độ 1 (thấp nhất) được hiểu là sơ cấp, cấp độ 2 được hiểu là cơ bản, cấp độ 3 được hiểu là đáp ứng yêu cầu công việc, cấp độ 4 hay 5 là chuyên sâu, chuyên gia. Các cấp độ năng lực đều có thể đạt được thông qua hoạt động đào tạo, bồi dưỡng.

2.2. Khái niệm khung năng lực, ứng dụng của khung năng lực

Khung năng lực (Competency Model hay Competency Framework) là bản mô tả các năng

lực cần thiết và đầy đủ để thực thi thành công công việc của một vị trí, của một nhóm, của một đơn vị hoặc của cả tổ chức (Dobois và Rothwell, 2004). Khung năng lực được xem là mẫu lý thuyết có tính nguyên tắc, tính công khai và tính xã hội hóa, được đặt ra bằng quyền lực hành chính, hoặc chuyên môn, bao gồm yêu cầu, tiêu chuẩn, tiêu chí quy định kết hợp logic với nhau được làm công cụ để xác minh sự vật, làm thước đo để đánh giá, so sánh các hoạt động, công việc, dịch vụ... (Phạm Quang Trung, Nguyễn Thành Vinh, 2017). Khung năng lực được hiểu là hệ thống các yêu cầu cơ bản đối với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường phổ thông về đạo đức nghề nghiệp, am hiểu thực tiễn, năng lực chuyên môn, quản trị nhà trường và quản trị bản thân để đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ được giao. Khung năng lực có thể được mô tả bằng nhiều cách, một trong số đó là mô tả các hành vi bộc lộ ra trong quá trình thực thi công việc. Thông thường, khung năng lực được mô tả gắn với một vị trí chức danh hoặc vai trò cụ thể. Trong quản lý nguồn nhân lực hiện đại, khung năng lực là công cụ giúp phát triển nguồn nhân lực. Khung năng lực thường bao gồm 03 thành phần: danh mục các năng lực, định nghĩa năng lực và mô tả các cấp độ của năng lực.

Dựa trên nghiên cứu mô hình khung năng lực hành chính công của các nước trên thế giới, căn cứ vào điều kiện thực tiễn của Việt Nam, nhóm nghiên cứu của Đại học Quốc gia Hà Nội do Lê Quân làm chủ nhiệm đã đề xuất mô hình khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công ở Việt Nam (Lê Quân, 2016). Khung năng lực gồm 06 nhóm năng lực với 42 năng lực, cụ thể như sau:

Nhóm 1. Đạo đức công vụ. Đây là giá trị và chuẩn mực đạo đức được áp dụng cho cán bộ trong lĩnh vực hoạt động công vụ, được hiểu trong thực tiễn là hệ thống các chuẩn mực quy định nhận thức và hành động được xem là tốt hay xấu, nên hay không nên làm trong hoạt động công vụ của người cán bộ nhằm xây dựng một

nền công vụ trách nhiệm, chuyên nghiệp và trong sạch, tận tụy, công tâm.

Nhóm 2. Năng lực am hiểu địa phương, cơ quan, đơn vị. Đây là nhóm năng lực giúp nhà lãnh đạo, quản lý phát huy điểm mạnh, khắc phục hạn chế liên quan đến tính đặc thù của địa phương, cơ quan, đơn vị và hội nhập được với khu vực, quốc tế.

Nhóm 3. Năng lực chuyên môn. Đây là nhóm năng lực tạo ra sự tinh thông trong nghề nghiệp, trong lĩnh vực quản lý và sự khác biệt giữa các nhà lãnh đạo, quản lý thuộc các tổ chức, vị trí khác nhau.

Nhóm 4. Năng lực quản lý, điều hành. Đây là nhóm năng lực giúp nhà lãnh đạo, quản lý thực thi chức năng, nhiệm vụ của vị trí công tác, góp phần thực hiện tốt chức năng của tổ chức, giúp tổ chức phát triển bền vững.

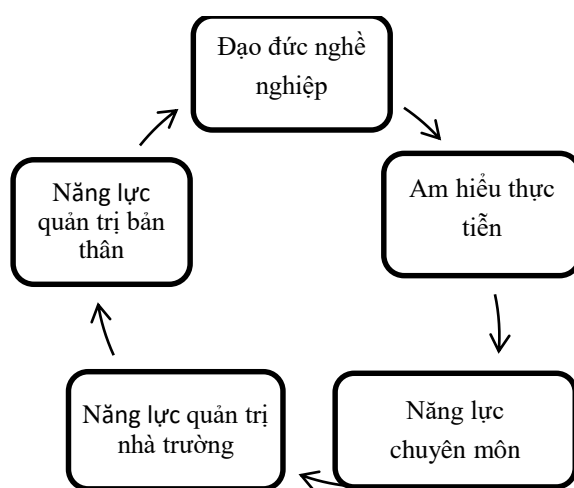
Nhóm 5. Năng lực quản trị nhân sự. Đây là nhóm năng lực giúp nhà lãnh đạo, quản lý phát huy tối đa sức mạnh của đội ngũ và từng cá nhân trong công việc, góp phần nâng cao chất lượng nhân lực của tổ chức.

Nhóm 6. Năng lực quản trị bản thân. Đây là nhóm năng lực giúp nhà lãnh đạo, quản lý đạt hiệu quả cao trong công việc, thích nghi với sự thay đổi, tạo sự cân bằng trong cuộc sống và năng tâm bản thân.

3. XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC TẠI CÁC TRƯỜNG PHỔ THÔNG NHẪM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CỦA CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC PHỔ THÔNG 2018

Mục tiêu chương trình giáo dục phổ thông cụ thể hoá mục tiêu giáo dục phổ thông, giúp học sinh làm chủ kiến thức phổ thông, biết vận dụng hiệu quả kiến thức, kỹ năng đã học vào đời sống và tự học suốt đời, có định hướng lựa chọn nghề nghiệp phù hợp, biết xây dựng và phát triển hài hòa các mối quan hệ xã hội, có cá tính, nhân cách và đời sống tâm hồn phong phú, nhờ đó có được cuộc sống có ý nghĩa và đóng góp tích cực vào sự phát triển của đất nước và nhân loại.

Trên cơ sở khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công theo nghiên cứu của Đại học Quốc gia Hà Nội kết hợp với tiêu chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo gắn với yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông 2018, chúng tôi đề xuất khung năng lực lãnh đạo, quản lý đối với cán bộ quản lý giáo dục, cụ thể là hiệu trưởng và hiệu phó trường phổ thông bao gồm 5 nhóm năng lực với 35 năng lực cụ thể. Khung năng lực lãnh đạo, quản lý này được xây dựng hướng đến các mục đích sau: 1) Là cơ sở để Bộ Giáo dục và Đào tạo chỉ đạo, hướng dẫn việc bổ nhiệm hiệu trưởng, phó hiệu trưởng các trường phổ thông; 2) Dùng cho hiệu trưởng, phó hiệu trưởng và các cán bộ quy hoạch các chức danh này tự đánh giá bản thân để có kế hoạch tự đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý hướng tới xây dựng trường học hạnh phúc; 3) Khung năng lực lãnh đạo, quản lý dùng để đánh giá mức độ đáp ứng của hiệu trưởng, phó hiệu trưởng so với tiêu chuẩn quy định. Đồng thời, là cơ sở để các cơ quan, đơn vị có chức năng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng sát hợp với thực tế, đáp ứng được việc triển khai chương trình giáo dục phổ thông 2018.



Hình 1. Sơ đồ khung năng lực lãnh đạo, quản lý cho cán bộ quản lý giáo dục trường phổ thông

Khung năng lực lãnh đạo, quản lý của hiệu trưởng, phó hiệu trưởng các trường phổ thông đáp ứng yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông 2018 như sau:

Nhóm 1. Đạo đức nghề nghiệp: Đây là giá trị và chuẩn mực đạo đức của nhà giáo nói chung, của cán bộ quản lý giáo dục nói riêng. Giáo dục là một lĩnh vực đặc thù, giáo viên không chỉ dạy chữ mà còn dạy học sinh làm người. Do vậy, bản thân nhà giáo, đặc biệt là cán bộ quản lý giáo dục phải nêu gương sáng về đạo đức để học sinh noi theo. Nhóm này bao gồm 4 năng lực cụ thể như sau: thực hành tiết kiệm, chống tham nhũng, lãng phí; nêu gương về chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; nêu gương về lòng bao dung, vị tha và nhân ái; nêu gương về trách nhiệm trong công việc, sự tận tâm và tận tụy.

Nhóm 2. Năng lực am hiểu thực tiễn: Mặc dù cùng làm công tác quản lý nhưng mỗi trường học ở mỗi địa phương có một đặc thù khác nhau. Để thực hiện tốt vai trò điều hành, cán bộ quản lý phải có sự am hiểu sâu sắc đặc điểm của nhà trường, nhất là đối với những cán bộ mới về nhận công tác. Nhóm năng lực này gồm 03 năng lực cụ thể như sau: Am hiểu lịch sử, văn hóa của nhà trường và của địa phương; am hiểu chiến lược, chính sách phát triển của nhà trường gắn với định hướng phát triển của địa phương nơi nhà trường trú đóng; am hiểu tình hình nội bộ của nhà trường và của địa phương.

Nhóm 3. Năng lực chuyên môn: Nhóm năng lực này giúp cho các cán bộ quản lý có thể thực hiện tốt vai trò của mình, đảm bảo thực hiện thành công mục tiêu giáo dục của nhà trường. Nhóm năng lực này gồm 4 năng lực cụ thể: nắm chắc các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, của địa phương về giáo dục và đào tạo; am hiểu chương trình giáo dục phổ thông 2018; am hiểu vai trò, vị trí, quyền hạn, nhiệm vụ của giáo viên và từng lực lượng giáo dục trong nhà trường; tham mưu hoạch định chính sách về giáo dục cho ngành giáo dục và đào tạo các cấp.

Nhóm 4. Năng lực quản trị nhà trường: Đây là nhóm năng lực không thể thiếu của các nhà quản lý. Cán bộ quản lý giáo dục không chỉ cần giỏi chuyên môn mà phải có khả năng quản trị nhà trường. Nhóm năng lực này gồm 11 năng lực cụ thể như sau: xác định tầm nhìn, sứ mệnh cốt lõi của nhà trường; quản trị rủi ro và sự thay đổi; quản trị thông tin; quản trị nguồn nhân lực nội bộ; quản trị tài chính, tài sản, thiết bị; xây dựng văn hóa tổ chức; ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định quản lý; quản lý sự phối hợp nội bộ và phối hợp giữa nhà trường - gia đình - xã hội; quản lý chương trình, dự án, đề án; đào tạo và phát triển nội bộ; Kiểm tra, giám sát cấp dưới.

Nhóm 5. Năng lực quản trị bản thân: Nhóm năng lực này giúp cho nhà quản lý giáo dục kiểm soát và phát triển bản thân đáp ứng yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục của nhà trường và địa phương. Nhóm năng lực này gồm 13 năng lực cụ thể: tự đánh giá bản thân; tư duy phản biện; kỹ năng giải quyết vấn đề; tư duy đổi mới; quản lý thời gian; quản trị áp lực trong công việc; thiết lập và duy trì mối quan hệ; năng lực học tập và tự học suốt đời; kỹ năng giao tiếp; thuyết phục và đàm phán; ứng dụng công nghệ; sử dụng ngoại ngữ; hoạch định mục tiêu phát triển bản thân.

Như vậy, khung năng lực lãnh đạo, quản lý cho cán bộ quản lý giáo dục tại các trường phổ thông bao gồm 5 nhóm năng lực với 35 năng lực cụ thể. So sánh với khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công thì khung năng lực này ít hơn 1 nhóm năng lực và 7 năng lực cụ thể. Trong khi đó, theo quy định về tiêu chuẩn của hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông bao gồm 5 tiêu chuẩn và 18 tiêu chí. Có thể nói, khung năng lực được đề xuất trong bài viết này là sự tổng hợp, điều chỉnh và bổ sung để đưa ra những năng lực cần thiết nhất đối với cán bộ quản lý giáo dục tại các trường phổ thông trong giai đoạn hiện nay.

4. KẾT LUẬN

Theo xu hướng hiện nay, việc quản trị nguồn nhân lực trong các lĩnh vực của đời sống xã hội được thực hiện theo mô thức quản trị năng lực là chủ yếu. Ở Việt Nam, chúng ta cũng đang dần chuyển sang mô thức này. Do đó, việc xây dựng và hoàn chỉnh khung năng lực gắn với vị trí việc làm là một việc cần thiết và có ý nghĩa.

Sau 10 năm thực hiện Chiến lược giáo dục 2011-2020, nền giáo dục nước nhà đã có nhiều thay đổi, đặc biệt là việc thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018 bắt đầu từ năm học 2020-2021 có sự tác động mạnh mẽ không chỉ đối với ngành giáo dục mà còn đối với toàn xã hội. Trong bối cảnh đó, đòi hỏi lực lượng cán bộ quản lý giáo dục, nhất là cán bộ quản lý giáo dục

tại các trường phổ thông phải có tư duy mới, năng lực mới và hành động mới thì mới có thể triển khai một cách hiệu quả Chương trình giáo dục phổ thông mới. Khung năng lực lãnh đạo, quản lý của cán bộ quản lý giáo dục tại các trường phổ thông được đề xuất bao gồm 5 nhóm năng lực đó là: đạo đức nghề nghiệp; am hiểu thực tiễn; năng lực chuyên môn; năng lực quản trị trường học; năng lực quản trị bản thân với 35 năng lực cụ thể. Khung năng lực này có thể là cơ sở tham khảo để Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Quy định tiêu chuẩn hiệu trưởng, phó hiệu trưởng các cơ sở giáo dục phổ thông trong tình hình mới. Theo đó, cần phân chia cụ thể hơn từng mức độ của năng lực để làm cơ sở vận dụng trong thực tiễn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT, ngày 20 tháng 7 năm 2018, *ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*, Hà Nội.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư 32/2018/TT-BGDĐT, ngày 26 tháng 12 năm 2018, *ban hành Chương trình giáo dục phổ thông*, Hà Nội.
3. Dubois, D., & Rothwell, W. (2004), *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*, Nicholas Brealey Publishing.
4. Vũ Dũng (Chủ biên, 2008), *Từ điển Tâm lý học*, Nxb Từ điển Bách khoa, Hà Nội.
5. Lê Quân và cộng sự (2016), *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công*, Nxb. Đại học Quốc Gia Hà Nội.
6. Marrelli, A. F. (1998), *Art & Science of Competency Models*, San Fransisco, AA: Jossey-Bass.
7. Parry, S. B. (1996), *Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?)*, Training, 35(6).
8. Thủ tướng Chính phủ (2012), Quyết định số 711/QĐ-TTg, ngày 13 tháng 6 năm 2012, phê duyệt *Chiến lược phát triển giáo dục 2011 - 2020*, Hà Nội.