

# **Chuyên đề 1. KHUNG NĂNG LỰC CỦA NGƯỜI GIÁM ĐỐC TRUNG TÂM GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN**

Thời lượng: 45 tiết (40 tiết học trực tuyến và 5 tiết học tập trung)

*Nhóm biên soạn*

PGS.TS. Đặng Quốc Bảo, ThS. Phạm Xuân Hùng

## **Phần 1. GIỚI THIỆU CHUYÊN ĐỀ**

### **1. Mục tiêu**

Sau khi kết thúc khóa học, học viên có khả năng hiểu và vận dụng mô hình năng lực của người quản lý trung tâm GDTX, cụ thể là:

*Kiến thức:*

Nắm vững quan điểm về chuẩn hóa, các chuẩn hóa; chuẩn cán bộ quản lý giáo dục. Trình bày được một số khái niệm về lãnh đạo, quản lý; mục đích, bản chất của công tác lãnh đạo, quản lý; vị trí, vai trò của giám đốc TTGDTX; phân tích được khung năng lực của người giám đốc TTGDTX trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và mối liên hệ giữa khung năng lực với các chuyên đề của khóa học.

*Kỹ năng:*

Vận dụng quan điểm về năng lực người lãnh đạo, quản lý và chuẩn cán bộ quản lý giáo dục để phân tích rõ yêu cầu của chuẩn giám đốc TTGDTX đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Có khả năng vận dụng được một số lý luận về lãnh đạo, quản lý vào thực tiễn phát triển khung năng lực và các năng lực cơ bản của giám đốc TTGDTX như: năng lực quản lý sự thay đổi, năng lực quản lý và phát triển chương trình giáo dục; năng lực tạo động lực làm việc cho giáo viên và nhân viên; năng lực quản lý chất lượng giáo dục ở TTGDTX và một số kỹ năng phân công và ủy quyền trong TTGDTX.

*Thái độ:*

Ý thức được các yêu cầu về phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp, năng lực của giám đốc TTGDTX; từ đó, xác định nội dung, phương thức phát triển năng lực cho giám đốc TTGDTX đáp ứng yêu cầu phát triển KT-XH của địa phương trong bối cảnh hội nhập và phát triển.

### **2. Mô tả chuyên đề**

Chuyên đề cung cấp những kiến thức cốt lõi cho cán bộ quản lý TTGDTX về: một số khái niệm về lãnh đạo, quản lý; mục đích, bản chất của công tác lãnh đạo,

quản lý; một số quan điểm về năng lực của người quản lý; phân tích khung năng lực của giám đốc TTGD TX; phát triển các năng lực cơ bản của giám đốc TTGD TX. Cấu trúc Chuyên đề gồm:

Chủ đề 1. Tổng quan về quản lý, quản lý giáo dục, năng lực quản lý

Chủ đề 2. Một số quan điểm về năng lực của người quản lý và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của giám đốc TTGD TX

Chủ đề 3. Khung năng lực của giám đốc TTGD TX và phát triển năng lực giám đốc TTGD TX trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

### **3. Yêu cầu kiến thức trước khi vào học**

Có những kiến thức cơ bản về khoa học quản lý giáo dục, quản lý nhà trường; quan điểm về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo theo số 29 - NQ/TW, định hướng chiến lược phát triển TTGD TX giai đoạn 2010 - 2020 và chuẩn đánh giá phẩm chất, năng lực của giám đốc TTGD TX.

## **Phần 2. NỘI DUNG CHI TIẾT**

### **Chủ đề 1. Tổng quan về quản lý, quản lý giáo dục, năng lực quản lý**

#### **A - Giới thiệu chủ đề**

Mục tiêu: Chủ đề tập trung phát triển một số khái niệm về lãnh đạo, quản lý, mục đích, bản chất của công tác lãnh đạo, quản lý vận dụng trong TTGD TX. Các thành tố của năng lực, các loại năng lực và khung năng lực của người lãnh đạo, quản lý.

*Thời lượng: 10 tiết trực tuyến + 1 tiết trực tiếp*

#### **B - Nội dung chi tiết**

##### **1. Khái niệm lãnh đạo, quản lý**

###### **a) Lãnh đạo (Lead)**

Lãnh đạo là quá trình khởi xướng, gây ảnh hưởng xác định phương hướng, mục tiêu lâu dài, lựa chọn chiến lược, tác động, ảnh hưởng tìm kiếm sự tự nguyện tham gia của mọi người nhằm tập hợp, điều hòa, phối hợp các mối quan hệ, dẫn dắt, tạo động lực để mọi thành viên trong tổ chức cùng thực hiện nhiệm vụ đưa tổ chức đạt đến mục tiêu đã xác định.

###### **b) Quản lý (management)**

Quản lý là “hoạt động có ý thức của con người nhằm sắp xếp tổ chức, chỉ huy, điều hành, hướng dẫn, kiểm tra các quá trình xã hội và hoạt động của con người để

hướng chúng phát triển phù hợp với quy luật xã hội, đạt được mục tiêu xác định theo ý chí của nhà quản lý với chi phí thấp nhất”[2];

Trong lĩnh vực giáo dục, có thể hiểu quản lý một tổ chức (nhà trường/cơ sở giáo dục) thường được định nghĩa rõ hơn: Quản lý là quá trình nhằm hướng đến mục tiêu của tổ chức bằng cách thực hiện chức năng kế hoạch hoá, tổ chức, chỉ đạo (lãnh đạo) và giám sát kiểm tra.

Lãnh đạo và quản lý là hai góc độ của một công việc có liên quan mật thiết với nhau. Hoạt động lãnh đạo tập trung những định hướng dài hạn cho các hoạt động của tổ chức. Còn quản lý tập trung giữ vững và tăng cường hoạt động của tổ chức theo trật tự và sự nhất quán để đảm bảo đưa tổ chức đạt đến các mục tiêu đã xác định.

Năng lực nhà lãnh đạo biểu hiện bằng khí phách quyết đoán, tinh thần dũng khí đặc biệt. Nhược điểm của họ là không chú trọng đến chi tiết của quá trình và thiếu năng lực chuyên nghiệp; Khác với lãnh đạo, người quản lý cần có năng lực chuyên nghiệp về tổ chức, kết nối, thực thi, tổng hợp, không ngại khó khăn.

Nếu ta coi tiến trình thực hiện một công việc bao gồm 3 khâu: ra quyết định, tổ chức thực hiện quyết định và kiểm tra đánh giá kết quả. Thì khâu ra quyết định chủ yếu thuộc thẩm quyền của người lãnh đạo; còn khâu thực hiện thuộc trách nhiệm của người quản lý; còn khâu kiểm tra, đánh giá thuộc cả hai chức năng, nhưng tiêu chí khác nhau.

Nếu coi tiến hành công việc hai khâu: quyết sách và thực thi thì ranh giới giữa lãnh đạo và quản lý là rõ ràng.

Về lý thuyết người ta phân biệt lãnh đạo và quản lý theo nghĩa rộng và nghĩa hẹp. Lãnh đạo theo nghĩa rộng bao gồm cả quản lý (nghĩa hẹp); quản lý theo nghĩa rộng bao gồm cả lãnh đạo (nghĩa hẹp).

Vì vậy, có lúc người quản lý cần phải làm người lãnh đạo và ngược lại. Việc lãnh đạo và quản lý do chủ thể quản lý tiến hành, chủ thể có thể duy nhất (một phân hệ, một lực lượng, một người,...), mà cũng có thể là không duy nhất (gồm từ hai phân hệ trở lên).

**Đối với giám đốc TTGD TX**, theo tác giả Đặng Quốc Bảo: “Người lãnh đạo là người bao quát được cả hai vai trò là thủ trưởng của đơn vị, cũng là thủ lĩnh của đơn vị. Là thủ trưởng của đơn vị, người lãnh đạo làm cho mọi người khẩu phục, chấp hành các quyết định, mệnh lệnh do mình đề ra. Là thủ lĩnh của đơn vị, người lãnh đạo

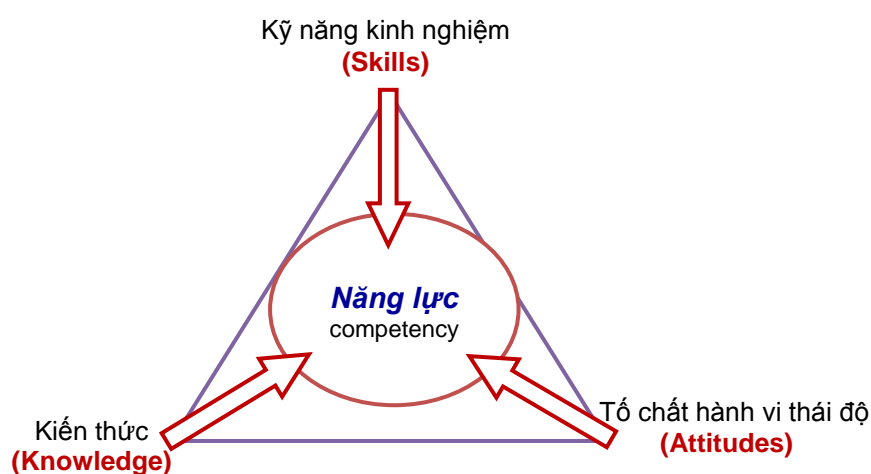
làm cho mọi người tâm phục, đồng tình, đồng thuận với các ý tưởng phát triển đơn vị do mình khởi xướng” [2].

Người lãnh đạo tùy thuộc công việc và hoàn cảnh phải chú ý các vấn đề biết đứng mũi chịu sào, vận dụng tốt các quy luật khách quan đề ra các quyết sách, quyết định làm cho đơn vị phát triển bền vững. Nếu nhu nhược ba phải, đùn đẩy trách nhiệm, không dám quyết đoán thì không thể làm lãnh đạo được.

Để bảo đảm cho quá trình quản lý có hiệu quả cao, việc lãnh đạo và quản lý phải thống nhất hữu cơ với nhau, hoà nhập vào nhau nhằm tạo được sự đồng thuận và “sự nhất thể của hai chức năng: Quản lý và Lãnh đạo”.

### c) **Năng lực** (competency)

Năng lực là tổng hợp các đặc điểm, thuộc tính tâm lý của cá nhân phù hợp với yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định, nhằm đảm bảo cho hoạt động đó đạt hiệu quả cao. Trong giáo dục hiện nay, với xu thế tiếp cận hiện đại, khái niệm “năng lực” đã gần như được nhiều người thừa nhận bao gồm một tổ hợp các thành tố kiến thức (Knowledge), kỹ năng (Skills), thái độ (Attitude).



**Hình 1. Năng lực cá nhân - Mô hình KSA**

*Nguồn: Bass B.M. Handbook of leadership, New York: Free Press, 1990*

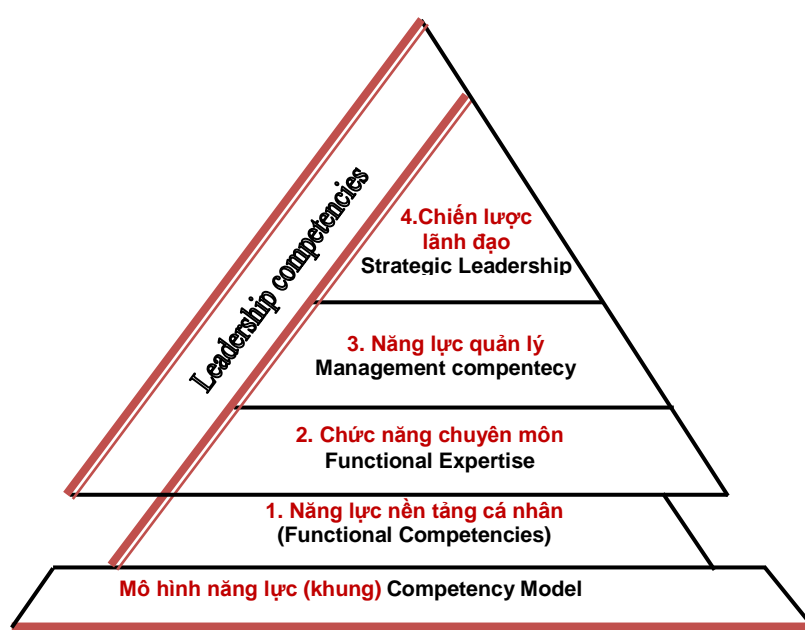
Quan sát mô hình năng lực cho thấy các thành tố **kỹ năng** có ý nghĩa nhấn mạnh hơn vào rèn luyện kỹ hoạt động thực hành, khả năng phải làm được để vận dụng **kiến thức** (tư duy) đã học vào phát triển năng lực phẩm chất người học (đào tạo nghề nghiệp); thành tố **thái độ** cho ta thấy đó cũng là nội dung về phẩm chất được coi là

năng lực cốt lõi nền tảng của một cá nhân. Kiến thức, kỹ năng và thái độ hòa trộn vào nhau để làm nên năng lực của một cá nhân (hay của người học).

**d) Khung năng lực** (competency framework)

Khung năng lực là tập hợp hệ thống các nhóm năng lực năng lực cốt lõi (core competency), năng lực chuyên biệt (specific competency) năng lực theo vai trò chức trách của nhà lãnh đạo, quản lý (role specific competencies) hay năng lực đặc thù nghề nghiệp để hoàn thành yêu cầu nhiệm vụ. Xây dựng khung năng lực là phương thức quản lý, vừa là công cụ quản lý [4].

**Hình 2.** Mô hình (khung) năng lực người lãnh đạo, quản lý



**Nguồn:** Barrow, The variables of leadership, Academy of Management Review, 1987

## **2. Mục đích, bản chất của công tác lãnh đạo, quản lý**

### **2.1. Mục đích của công tác lãnh đạo, quản lý**

Mục đích của lãnh đạo, quản lý là điều khiển, chỉ đạo chung con người, phối hợp các hoạt động riêng lẻ của từng cá nhân tạo thành một hoạt động chung thống nhất của cả tập thể (tổ chức) và hướng dẫn hoạt động chung đó theo những mục tiêu đã định trước.

Để thực hiện mục đích đó, công tác lãnh đạo, quản lý là phải “biết tìm ra điểm hội tụ của ba lợi ích”: lợi ích của nhà nước; lợi ích của nhân dân và lợi ích của tập thể đơn vị mình phụ trách. Nếu lệch về lợi ích nào trong ba lợi ích trên đều không thể là người lãnh đạo đích thực. Tất nhiên trong quá trình lãnh đạo có lúc phải ưu tiên cho

lợi ích nhà nước, có lúc ưu tiên cho lợi ích nhân dân, có lúc ưu tiên cho lợi ích đơn vị. Song dù có ưu tiên cho lĩnh vực nào thì cũng không làm cho hai lĩnh vực còn lại bị tổn hại về mặt lợi ích, bị xâm phạm lợi ích.

Đồng thời, biết liên kết các nhân tố, các cá nhân, các bộ phận trong đơn vị thành một khối thống nhất để thực hiện tốt mục tiêu phát triển đơn vị. Sự liên kết này, đặc biệt là liên kết các cá nhân phải đảm bảo được nguyên tắc: Không cá nhân nào bị chìm khuất đi trong công việc chung mà vẫn có độ nổi nhất định trong sự phát triển. Có thể hình dung sự chỉ đạo này như chỉ đạo “năm ngón tay trên một bàn tay”. Cần điều khiển các ngón tay dù chụm vào (nắm tay vào) hay xòe tay ra thì mỗi ngón tay đều có một vị trí nhất định trên bàn tay, không ngón tay nào bị chìm khuất đi. Mục đích của công tác lãnh đạo, quản lý là “xã hội hóa” các lực lượng bên ngoài phục vụ cho sự phát triển của đơn vị mình [2].

Vì vậy, hơn ai hết người lãnh đạo, quản lý là người biết “chấp nhận để thích ứng” ở cả ba vị trí: 1) Đầu sóng ngọn gió (tuyên đầu của đơn vị). 2) Tập làm quen với sự “công kích”, khó khăn thách thức, phải biết nhận về mình việc khó khăn nhất và là tấm gương về dũng cảm vượt khó; 3) Hòa vào tập thể biết rõ hoàn cảnh tâm tư của các thành viên, động viên mọi người hoàn thành nhiệm vụ.

Đồng thời phải biết xây dựng tổ chức nhà trường (CSGD) thành một hệ thống gắn bó đồng thuận với nhau, thích nghi với mọi biến động của môi trường. Làm tốt nhiệm vụ này, người lãnh đạo, quản lý phải có phẩm chất công tâm, không nể nang ba phải. Đó là người hội đủ cả ba mặt: cái tài, cái tầm và cái tâm (chính tâm), biết dẫn dắt hệ thống, dẫn dắt người dưới quyền hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị đặt ra cho tổ chức.

## **2.2. Bản chất của công tác lãnh đạo, quản lý**

### ***a) Bản chất của công tác lãnh đạo***

Kathryn Barto, Graham Matthews, (2001) quan niệm bản chất của công tác lãnh đạo định hướng đón đầu sự đổi mới tạo ra *tâm nhìn, truyền cảm hứng và ảnh hưởng* trong tổ chức [4].

Nghiên cứu của các tác giả cho rằng cả ba nhiệm vụ này kết hợp với nhau, tạo nên sự khác biệt của một nhà lãnh đạo với bất kỳ người khác. Người nhìn xa trông rộng mà không truyền được cảm hứng, thì chưa phải là người lãnh đạo. Người tạo ra và duy trì được ảnh hưởng không phải là người lãnh đạo nếu anh ta không thể tạo ra

một tầm nhìn. *Tầm nhìn, cảm hứng và ảnh hưởng* cần phải được thực hiện một cách khéo léo và bài bản, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có những phẩm chất và kỹ năng riêng biệt. Vì vậy, công việc lãnh đạo vừa mang tính chất nghệ thuật, lại vừa mang tính chất khoa học (xem hình).



**Hình 3.** Ba yếu tố cơ bản phản ánh bản chất của lãnh đạo

*i) Định hướng phát triển tầm nhìn*

Là xây dựng hình ảnh tích cực về tương lai của tổ chức mà tất cả mọi người trong tổ chức đều tin tưởng và mong muốn biến nó thành hiện thực. Tạo ra tầm nhìn là công việc chính của nhà lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo phải biết dẫn dắt tổ chức mình đi tới đâu, phải hình dung ra tương lai chung của tổ chức;

Tầm nhìn của một trung tâm GDTX là xác định được viễn cảnh tương lai (10-20 năm) trên cơ sở phân tích, dự báo, hệ thống các giá trị văn hóa đáng tin cậy của trung tâm. Tầm nhìn khác với sứ mệnh.

*ii) Truyền cảm hứng*

Khi xây dựng được tầm nhìn, nhà lãnh đạo phải khơi dậy và truyền được cảm hứng cho người khác để họ đi theo và thực hiện. Nếu tầm nhìn không được truyền đạt tới mọi người và không được thực hiện thì tầm nhìn trở nên vô nghĩa. Vậy công việc thứ hai của nhà lãnh đạo là truyền cảm hứng cho mọi người;

Nhưng truyền cảm hứng ở đây không phải là việc miêu tả lại tầm nhìn một cách đơn giản, mà nhà lãnh đạo phải truyền đạt tầm nhìn một cách lôi cuốn, hấp dẫn nhất.

Truyền cảm hứng ở đây cũng chính là tạo động lực cho những người đi theo mình. Khi thiếu động lực thì ngay cả công việc vô cùng đơn giản cũng trở thành những rào cản vô hình. Vì vậy, công việc quan trọng của nhà lãnh đạo chính là *tạo động lực để cuốn hút mọi người*.



### iii) Gây ảnh hưởng

Trong cuốn *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, John G. Maxwell nêu ra định nghĩa “lãnh đạo là người có khả năng gây ảnh hưởng”. Lãnh đạo sẽ không thể là lãnh đạo nếu không có ảnh hưởng, và ảnh hưởng được tạo ra từ quyền lực của nhà lãnh đạo. Nói cách khác, tất cả các công việc lãnh đạo đều phải sử dụng đến quyền lực.

Nhà lãnh đạo phải có động cơ mạnh mẽ, sự đam mê mãnh liệt và lòng kiên nhẫn trong việc đạt được mục đích đề ra, khả năng dám mạo hiểm và tính sáng tạo độc đáo trong cách giải quyết vấn đề. Lãnh đạo phải có khả năng khởi xướng các hoạt động mới mẻ với sự tự tin, sự sẵn lòng chấp nhận hậu quả cho các quyết định và hành động của mình, có khả năng đối phó với căng thẳng, xung đột nhưng lại sẵn lòng tha thứ.

**Bản chất của công tác lãnh đạo là định hướng đón đầu sự đổi mới xây dựng tầm nhìn, truyền cảm hứng và gây ảnh hưởng trong tổ chức.**

### ***b) Bản chất của công tác quản lý***

Cốt lõi và bản chất hoạt động quản lý bất luận ở tổ chức nào cũng giữ được sự “*ổn định, phát triển*” dưới tác động có ý thức, bằng quyền lực, của nhà quản lý theo quy trình các chức năng của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý để phối hợp các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức trong điều kiện môi trường biến đổi, thông qua 9 đặc trưng nổi trội:

**Thứ nhất:** *Quản lý là hoạt động mang tính tất yếu và phổ biến.*

Tính tất yếu và phổ biến của hoạt động quản lý biểu hiện ở chỗ: Bản chất của con người là tổng hoà các mối quan hệ xã hội. Điều đó có nghĩa là con người không thể tồn tại và phát triển nếu không quan hệ và hoạt động với người khác. Chính vì vậy, hoạt động quản lý tồn tại như một tất yếu ở mọi loại hình tổ chức khác nhau trong đó tổ chức kinh tế chỉ là một trong những loại hình tổ chức cơ bản của con người.

**Thứ hai:** *Hoạt động quản lý biểu hiện mối quan hệ giữa con người với con người.*

Thực chất của quan hệ giữa con người với con người trong quản lý là quan hệ giữa chủ thể quản lý (người quản lý) và đối tượng quản lý (người bị quản lý). Đây cũng là một trong những đặc trưng nổi bật của hoạt động quản lý so với các hoạt động khác.

**Thứ ba:** *Quản lý là tác động có ý thức.*



Chủ thể quản lý tác động tới đối tượng quản lý là những con người hiện thực để điều khiển hành vi, phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của họ nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Chính vì vậy, tác động quản lý (mục tiêu, nội dung và phương thức) của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý phải là tác động có ý thức, nghĩa là tác động bằng tình cảm (tâm lý), dựa trên cơ sở tri thức khoa học (khách quan, đúng đắn) và bằng ý chí (thể hiện bản lĩnh). Có như vậy chủ thể quản lý mới gây ảnh hưởng tích cực tới đối tượng quản lý.

**Thứ tư:** *Quản lý là tác động bằng quyền lực.*

Hoạt động quản lý coi quyền lực là một công cụ, phương tiện đặc biệt. Với tư cách là sức mạnh được thừa nhận, quyền lực là nhân tố giúp cho chủ thể quản lý tác động tới đối tượng quản lý để điều khiển hành vi của họ. Quyền lực được biểu hiện thông qua các quyết định quản lý, các nguyên tắc quản lý, các chế độ, chính sách.v.v. Nhờ có quyền lực mà chủ thể quản lý mới đảm trách được vai trò của mình là duy trì kỷ cương, kỷ luật và xác lập sự phát triển ổn định, bền vững của tổ chức. Điều đáng lưu ý là cách thức sử dụng quyền lực của chủ thể quản lý có ý nghĩa quyết định tính chất, đặc điểm của hoạt động quản lý, của văn hoá quản lý, đặc biệt là của phong cách quản lý.

**Thứ năm:** *Quản lý là tác động theo quy trình.*

Các hoạt động cụ thể thường được tiến hành trên cơ sở những kiến thức chuyên môn, những kỹ năng tác nghiệp của nó còn hoạt động quản lý được tiến hành theo một quy trình bao gồm: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Đó là quy trình chung cho mọi nhà quản lý và mọi lĩnh vực quản lý. Nó được gọi là các chức năng cơ bản của quản lý và mang tính “kỹ thuật học” của hoạt động quản lý. Với quy trình như vậy, hoạt động quản lý được coi là một dạng lao động mang tính gián tiếp và tổng hợp. Nghĩa là nó không trực tiếp tạo ra sản phẩm mà nhờ thực hiện các vai trò định hướng, thiết kế, duy trì, thúc đẩy và điều chỉnh để từ đó gián tiếp tạo ra nhiều sản phẩm hơn và mang lại hiệu lực và hiệu quả cho tổ chức.

**Thứ sáu:** *Quản lý là hoạt động để phối hợp các nguồn lực.*

Thông qua tác động có ý thức, bằng quyền lực, theo quy trình mà hoạt động quản lý mới có thể phối hợp các nguồn lực bên trong và bên ngoài tổ chức. Các nguồn lực được phối hợp bao gồm: nhân lực, vật lực, tài lực và tin lực. Nhờ phối hợp các nguồn lực đó mà *quản lý trở thành tác nhân đặc biệt* quan trọng trong việc tạo

*nên hợp lực chung trên cơ sở những lực riêng, tạo nên sức mạnh tổng hợp trên cơ sở những sức mạnh của các bộ phận, nhằm hoàn thành mục tiêu chung một cách hiệu quả mà từng cá nhân riêng lẻ hay các bộ phận đơn phương không thể đạt tới.*

**Thứ bảy:** *Quản lý nhằm hướng tới thực hiện mục tiêu chung.*

Trong thực tiễn quản lý, không phải bao giờ mục tiêu chung cũng được thực hiện một cách triệt để. Điều đó tùy thuộc vào điều kiện kinh tế - xã hội của những giai đoạn lịch sử nhất định. Những xung đột về lợi ích giữa chủ thể quản lý với đối tượng quản lý thường xuyên tồn tại vì vậy, hoạt động quản lý xét đến cùng là phải đưa ra các tác động để khắc phục những xung đột ấy. Mức độ giải quyết xung đột và thiết lập sự thống nhất về lợi ích là tiêu chí đặc biệt quan trọng để đánh giá mức độ ưu việt của các mô hình quản lý trong thực tế.

**Thứ tám:** *Quản lý là hoạt động vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật.*

Tính khoa học của hoạt động quản lý thể hiện ở chỗ các nguyên tắc quản lý, phương pháp quản lý, các chức năng của quy trình quản lý và các quyết định quản lý phải được xây dựng trên cơ sở những tri thức, kinh nghiệm mà nhà quản lý có được thông qua quá trình nhận thức và trải nghiệm trong thực tiễn.

Tính nghệ thuật của hoạt động quản lý thể hiện ở quá trình thực thi các quyết định quản lý trong thực tiễn và được biểu hiện rõ nét trong việc vận dụng các phương pháp quản lý, việc lựa chọn các phong cách và nghệ thuật lãnh đạo.

Tính khoa học và nghệ thuật trong quản lý không loại trừ nhau mà chúng có mối quan hệ tương tác, tương sinh và được biểu hiện ra ở tất cả các nội dung của tác động quản lý. Điều đó tạo nên đặc trưng nổi bật của hoạt động quản lý so với những hoạt động khác.

**Thứ chín:** *Mối quan hệ giữa quản lý và tự quản lý*

Quản lý và tự quản là hai mặt đối lập của một chỉnh thể. Điều đó thể hiện ở chỗ, nếu hoạt động quản lý được thực hiện một cách khoa học nghĩa là không áp đặt quyền lực một chiều từ phía chủ thể mà là sự tác động qua lại giữa chủ thể và đối tượng thì quản lý và tự quản lý là có sự thống nhất với nhau. Như vậy, quản lý theo nghĩa đích thực là đã bao hàm trong nó cả yếu tố tự quản.

Tuy nhiên, trong quá trình hướng tới tự do của con người, không phải khi nào và ở đâu cũng có thể đạt tới sự thống nhất giữa quản lý và tự quản mà nó là một mâu

thuần cần phải được giải quyết trong từng nấc thang của sự phát triển. Quá trình đó có thể được gọi là quản lý tiệm cận tới tự quản lý.

**Bản chất của quản lý là thực hiện quyền lực nhằm mục tiêu “ổn định, phát triển”.**

## Câu hỏi/Bài tập

### Bài tập 1

Vận dụng khái niệm lãnh đạo và quản lý, Bạn hãy tìm những từ thích hợp nhất trong ô (\*) để điền vào ô trống, bảng tiêu chí lãnh đạo và quản lý sau đây:

Tiêu chí	Lãnh đạo	Quản lý
Bản chất		Ổn định
Tập trung		Quản lý công việc
Có		Cấp dưới, nhân viên
Tìm kiếm		Mục tiêu
Mức độ cụ thể		Lên kế hoạch
Quyền lực		Quyền lực chuẩn tắc
Tác động đến		Trí óc
Năng lượng		Điều khiển
Mức độ năng động		Bị động, phòng vệ
Thuyết phục		“Bảo” người khác làm theo
Phong cách		Áp đặt tâm lý con người
Trao đổi		Tiền – công việc
Rủi ro		Tối thiểu hóa rủi ro
Nguyên tắc		Lập ra nguyên tắc
Xung đột		Tránh xung đột
Định hướng		Đường đã có
Đổ lỗi		Đổ lỗi cho người khác

Đam mê; Sử dụng xung đột; Đường mới; Chuyển đổi tâm lý con người; “Bán” ý tưởng; Chủ động đi trước; Nhận lỗi về mình; Phá bỏ nguyên tắc; Uy tín cá nhân; Chấp nhận-tìm kiếm rủi ro; Niềm hăng say làm việc; Người đi theo; Thay đổi; Lãnh đạo con người; Thay đổi; Tầm nhìn; Định hướng; Uy tín cá nhân; Trái tim...(\*)

### Bài tập 2: Bạn hãy suy nghĩ và trả lời nhanh (5 -7 phút)

1) TTGD TX nơi bạn đang công tác đã có định hướng phát triển tầm nhìn chưa, theo ý kiến của Bạn cấu trúc của định hướng tầm nhìn là gì?

2) Với giả định Bạn đang là một giám đốc TTGD TX cấp tỉnh (huyện), Bạn có thể kể ra một số hoạt động “truyền cảm hứng” và “gây ảnh hưởng” cho đội ngũ CBGV.

## Tài liệu tham khảo

- 1) Bộ Giáo dục và Đào tạo, Ngân hàng Phát triển châu Á & Dự án Phát triển giáo viên THPT&TCCN, *Những vấn đề cơ bản về quản lý cơ sở giáo dục thường xuyên*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2012.
- 2) Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2012), *Khái quát về quản lý*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- 3) Raven, J., & Stephenson, J.(Eds.)(2001).Competency in the Learning Society. New York: Peter Lang.
- 4) Kathryn Barto, Graham Matthews, John Adair, House et al, (2004), *Culture, Leadership, and Organizations*.
- 5) Robinson, M. A., Sparrow, P. R., Clegg, C., & Birdi, K. (2007). Forecasting future competency requirements: A three-phase methodology. *Personnel Review*, 36(1), 65-69.
- 6) K.B. Everard Geoffrey Morris Ian Wilson (2010), *Quản trị hiệu quả trường học*, Dự án SREM sưu tầm và biên dịch, Hà Nội.

## **Chủ đề 2. Một số quan điểm về năng lực của người quản lý và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của giám đốc TTGD TX**

### **A - Giới thiệu chủ đề**

Mục tiêu: Giới thiệu về chuẩn, chuẩn hóa trong giáo dục, tiến trình thực hiện “chuẩn hóa” trong giáo dục Việt Nam, một số quan điểm về năng lực của người quản lý, các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực giám đốc TTGD TX.

*Thời lượng:* 10 tiết trực tuyến + 1 tiết trực tiếp

### **B - Nội dung chi tiết**

#### **1. Quan điểm về chuẩn, chuẩn hóa trong giáo dục**

Trong những năm thực hiện đổi mới, ngành giáo dục thường có thông điệp: Dân chủ hóa, Xã hội hóa, Hiện đại hóa, Chất lượng hóa, Chuẩn hóa.

“Chuẩn hóa” có thể coi là tiêu điểm của các “hóa” trên, nó quy tụ các quá trình Dân chủ hóa, Xã hội hóa, Hiện đại hóa, Chất lượng hóa, đồng thời nó cũng thúc đẩy quá trình “bốn hóa” trên diễn ra có kết quả mạnh mẽ hơn.

Theo định nghĩa chung nhất thì “**Chuẩn** là mẫu lý thuyết có tính chất nguyên tắc, có tính công khai và tính xã hội hóa, được đặt ra bằng quyền lực hành chính hoặc chuyên môn, bao gồm những yêu cầu tiêu chí, quy định kết hợp logic với nhau một cách xác định, được dùng làm thước đo - đánh giá hoặc so sánh các hoạt động công việc, sản phẩm, dịch vụ,... trong lĩnh vực nào đó và có khuynh hướng điều chỉnh những vật này theo nhu cầu, mục tiêu mong muốn của chủ thể quản lý hoặc chủ thể sử dụng công việc, sản phẩm dịch vụ”[6].

**Chuẩn hóa** là quá trình làm cho các sự vật, đối tượng thuộc phạm trù nhất định (trong đời sống kinh tế xã hội) đáp ứng được các chuẩn ban hành trong phạm vi áp dụng và hiện hữu của cái chuẩn đó.

Chuẩn hóa trong giáo dục là những quá trình cần thiết cho các sự vật, đối tượng trong lĩnh vực giáo dục đáp ứng được các chuẩn đã ban hành và áp dụng chúng cho giáo dục để tạo thuận lợi phát triển giáo dục.

Chuẩn hóa trong giáo dục có chức năng cơ bản là định hướng công tác quản lý giáo dục đưa sự vật đến chuẩn, làm cho hoạt động quản lý giáo dục được quy cách hóa, quy củ hóa, khuyến khích sự phát triển, tạo động lực cho phát triển (chủ yếu là

động lực dạy học). Những bước trong một chu kỳ chuẩn hóa trong giáo dục về mặt lý thuyết bao gồm:

- i) Phát triển chuẩn (hoạt động và điều chỉnh);
- ii) Áp dụng chuẩn (ban hành và thực hiện chuẩn trong thực tế)
- iii) Quản lý động thái tiến tới chuẩn hóa (giám sát, đánh giá việc áp dụng chuẩn, đánh giá hiệu lực của chuẩn, dự kiến phát triển chuẩn cho chu kỳ tiếp).

## **2. Tiến trình thực hiện “chuẩn hóa” trong giáo dục Việt Nam**

(Vấn đề tuy mới mẻ nhưng giáo dục của đất nước đã có một số tiến bộ ở lĩnh vực này)

### **2.1. Đã xây dựng được Chuẩn học tập**

Chuẩn học tập được xây dựng cho một số lĩnh vực ở phổ thông và đại học. Ví dụ ở một số trường xây dựng được chuẩn nội dung (Content Standards), xác định học cái gì (tri thức, kỹ năng môn học) và chuẩn thực hiện (Performance Standards), xác định phải học nội dung đó như thế nào, đến trình độ nào, với chất lượng nào.

**2.2. Đã xây dựng được Chuẩn nghề nghiệp giáo viên** (Professional Standards for Teacher), nhấn mạnh chất lượng tay nghề và đạo đức nghề nghiệp. Hướng đi này là tích cực khi lấy mục tiêu ưu tiên cho sự phát triển nghề nghiệp, đạo đức nghề nghiệp, tránh các thủ tục hành chính, quan niệm người thầy là một công thức đơn thuần.

### **2.3. Đã xây dựng được Chuẩn hiệu trưởng** (Standards for Principal)

Đây là loại chuẩn chức danh trong công tác quản lý giáo dục. Chuẩn giám đốc trung tâm giáo dục thường xuyên là một loại hình chuẩn hiệu trưởng. Ngành giáo dục đang cố gắng tiến sang các lĩnh vực xây dựng chuẩn trường học (ví dụ chuẩn trường học với trường được công nhận trường chuẩn quốc gia, trường đạt danh hiệu Trường học thân thiện - Học sinh tích cực), xây dựng chuẩn đào tạo, chuẩn đầu ra với các trường thuộc khối giáo dục chuyên nghiệp, giáo dục đại học.

## **3. Các quan điểm truyền thống và hiện đại về năng lực người quản lý**

### **3.1. Tổng kết từ thực tiễn các mô hình năng lực**

Theo tác giả Trần Ngọc Giao [5] cũng có quan điểm đi từ việc tổng kết thực tiễn: quản lý thành các mô hình mô hình mục tiêu hợp lý, mô hình xử lý nội bộ, mô hình quan hệ con người, mô hình hệ thống mở. Các mô hình có sự phát triển kết hợp đan xen nhau. Từ đó chúng ta nhận ra rằng công tác quản lý có 4 vấn đề cốt lõi:

- Đặt mục tiêu và hướng đến mục tiêu;

- Tổ chức và xử lý tương tác bên trong tổ chức;
- Xây dựng và phát triển mối quan hệ con người;
- Mở rộng liên kết và hợp tác.

Thực hiện nhiệm vụ đặt mục tiêu và hướng đến mục tiêu, người quản lý phải là người chỉ huy và thực hiện. Để xử lý quy trình bên trong, người quản lý phải là người giám sát và điều phối. Giải quyết các mối quan hệ con người, người quản lý phải là Người hướng dẫn và thúc đẩy. Mở rộng mối liên kết hợp tác, người quản lý cần phải là Người môi giới và đổi mới.

Từ những vấn đề cốt lõi trên, chúng ta có thể tiếp cận đến một khung năng lực của một nhà quản lý:

*i) Năng lực chỉ huy*

- Định hình tầm nhìn, lập kế hoạch và đặt mục tiêu;
- Lên kế hoạch và tổ chức;
- Giao trách nhiệm có hiệu quả.

*ii) Năng lực thực hiện*

- Làm việc chuyên môn hiệu quả;
- Thúc đẩy môi trường làm việc hiệu quả;
- Quản lý thời gian và căng thẳng.

*iii) Năng lực giám sát*

- Giám sát hoạt động của các cá nhân;
- Quản lý hoạt động tập thể;
- Quản lý hoạt động của tổ chức.

*iv) Năng lực điều phối*

- Quản lý dự án;
- Lên kế hoạch công việc;
- Quản lý thông qua các chức năng.

*v) Năng lực hướng dẫn*

- Hiểu được bản thân và những người khác;
- Giao tiếp hiệu quả;
- Phát triển nhân viên.

*vi) Năng lực thúc đẩy*

- Xây dựng các nhóm;



- Thu hút tham gia quyết định;
- Giải quyết mâu thuẫn.

*vii) Năng lực môi giới*

- Xây dựng và duy trì một nền tảng quyền lực;
- Thỏa thuận, thống nhất và cam kết;
- Trình bày ý tưởng.

*viii) Năng lực đổi mới*

- Chấp nhận sự thay đổi;
- Sáng kiến và thích ứng;
- Tạo ra thay đổi.

### **3.2. Mô hình quan điểm quản lý chất lượng**

Triết lý của mô hình là “Chiến lược đúng và tác nghiệp giỏi” của IBSTPI (International Board of Standards for Training Performance and Instruction) đưa ra khung năng lực gồm 4 nhóm:

**Nhóm 1: Nền tảng cơ bản**

- Giao tiếp hiệu quả thông qua tất cả các hình thức nói, viết và nhìn.
- Tôn trọng và tuân theo các chuẩn mực đạo đức và pháp luật.
- Duy trì mạng lưới các quan hệ để giúp đỡ cho chức năng đào tạo.
- Cập nhật và cải thiện những kiến thức chuyên môn và nghề nghiệp, cũng như kỹ năng và thái độ.

**Nhóm 2: Lên kế hoạch và phân tích**

- Phát triển và theo dõi một kế hoạch chiến lược.
- Sử dụng các khả năng phân tích để cải thiện tính tổ chức.
- Kế hoạch và khuyến khích những sự thay đổi trong tổ chức.
- Kỹ năng và thái độ.

**Nhóm 3: Thiết kế và phát triển**

- Áp dụng những nguyên tắc thiết kế trong hệ thống giảng dạy vào dự án và đào tạo;
- Sử dụng công nghệ để nâng cao chức năng quản lý đào tạo.
- Đánh giá những phương pháp trong giáo dục.

**Nhóm 4: Kỹ năng quản lý**

- Áp dụng những kỹ năng lãnh đạo vào nhiệm vụ giáo dục đào tạo.

- Áp dụng những kỹ năng quản lý vào nhiệm vụ giáo dục đào tạo.
- Áp dụng những kỹ năng kinh doanh vào nhiệm vụ giáo dục đào tạo.
- Xây dựng các giải pháp cho kiến thức về quản lý giáo dục.

Nhà quản lý thành công là người có chiến lược đúng và tác nghiệp giỏi (tác nghiệp quản lý và quản lý tác nghiệp). Nhóm 1 như là các điều kiện cần, nhóm 2 là chiến lược, nhóm 4 là kỹ năng tác nghiệp và nhóm 3 là cầu nối từ chiến lược sang tác nghiệp.

### **3.3. Mô hình theo xu hướng hành chính pháp trị**

Trong hệ thống nhà nước pháp quyền, quyền lực quản lý dựa vào tính hợp lý, hợp pháp hoặc quyền lực của người được giao chức vụ được thể chế hành chính quy định.

Đặc trưng của thể chế hành chính là [5]:

- Thiết lập sự phân công rõ ràng theo chức năng;
- Thiết lập cấp bậc rõ ràng;
- Thiết lập những quy định pháp luật và quy chế theo chức vụ và trách nhiệm;
- Xử lý và truyền đạt công việc bằng văn bản;
- Đảm nhận chức vụ phải được đào tạo chuyên môn, tuyển dụng phải dựa vào năng lực chuyên môn;
- Nhân viên quản lý các ngành phải được tuyển theo tiêu chuẩn quy định;
- Mỗi thành viên của tổ chức phải làm tròn chức trách.

Thể chế hành chính ở các nước pháp quyền được tổ chức chặt chẽ, hợp lý, viên chức, công chức của tất cả các ngành (kể cả giáo dục) phải có năng lực thực hiện chức trách với các thuộc tính cơ bản:

- Tính chuẩn xác;
- Tính nhạy bén;
- Tính rõ ràng;
- Tính thông văn bản;
- Tính nghiêm túc;
- Tính thống nhất;
- Quan hệ phục tùng nghiêm chỉnh;
- Phòng ngừa va chạm;
- Tiết kiệm nhân lực và vật lực.

### 3.4. Mô hình quản lý truyền thống “đức trị”

Ở phương Đông, đã hình thành rất sớm những phạm trù đạo đức gắn liền với tư tưởng chính trị của Nhà nước Trung Hoa cổ đại.

Khổng Tử và những người kế tục đã tổng kết, bổ sung, phát triển thành một hệ thống lý luận của Nho giáo, trở thành hệ chuẩn mực đạo đức, phép cai trị “đức trị” trong xã hội phong kiến.

Chủ tịch Hồ Chí Minh [5] đã tiếp thu tinh hoa của những tư tưởng Nho giáo, loại bỏ những nội dung hẹp hòi lạc hậu lỗi thời và đưa vào nội hàm những nội dung mới, phù hợp với thời đại và chúng trở thành những thành tố quan trọng của đạo đức cách mạng.

Hồ Chí Minh cho rằng, người cán bộ cách mạng cần phải có các phẩm chất: cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư và trí, tín, nhân, dũng, trung hiếu.

- Cần là siêng năng, chăm chỉ, cố gắng, dẻo dai;
- Kiệm là tiết kiệm, không xa xỉ, không hoang phí, không bừa bãi;
- Liêm là trong sạch không tham lam;
- Chính nghĩa là thiện, thẳng thắn, không tà ác.

Hồ Chí Minh cho rằng:

*Cần, Kiệm, Liêm, Chính* là bốn đặc tính cơ bản của con người, như trời có bốn mùa Xuân, Hạ, Thu, Đông và cũng như đất có bốn phương Đông, Tây, Nam, Bắc. Thiếu một mùa thì trời không thành, thiếu một phương thì không thành đất và thiếu một đức thì không thành người.

- Chí công vô tư là ý nghĩ và hành động của con người khi họ hết lòng vì sự nghiệp chung, sẵn sàng đặt lợi ích của Tổ quốc và của nhân dân lên trên lợi ích của cá nhân mình.

- Trí là sáng suốt, biết mình biết người, biết tốt để phát huy, biết xấu để né tránh;

- Tín là nói cái gì phải cho tin, nói và làm đi đôi thống nhất với nhau, làm thế nào cho dân tin.

- Nhân là người có lòng bác ái, yêu nước, yêu đồng bào, đồng chí của mình.

- Dũng là phải mạnh dạn, quả quyết, nhưng không làm liều. Phải có kế hoạch rồi kiên quyết làm ngay, nguy hiểm cũng phải làm, nghĩa là phải có lòng dũng cảm.

- Trung hiếu theo quan điểm cũ là trung với vua, hiếu với cha mẹ, Hồ Chí Minh đã mở rộng là trung với nước, hiếu với dân. Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng cảnh báo 12 căn bệnh mà người cán bộ quản lý cần tránh:

- Bệnh ba hoa;
- Bệnh địa phương;
- Bệnh ham danh vị;
- Bệnh thiếu kỷ luật;
- Bệnh cầu thả (gặp sao làm vậy);
- Bệnh xa quần chúng
- Bệnh chủ quan;
- Bệnh hình thức;
- Bệnh ích kỷ;
- Bệnh hủ hóa;
- Bệnh thiếu ngăn nắp;
- Bệnh lười biếng.

Hiện nay, nước ta đang xây dựng nhà nước pháp quyền những phẩm chất đạo đức của người cán bộ trong tư tưởng Hồ Chí Minh là những điều kiện cần (không thể thiếu) đối với những nhà quản lý.

### **3.5. Mô hình lãnh đạo và quản lý tích hợp**

K.B. Everard Geoffrey Morris Ian Wilson, (2010) [9] cho rằng, *người cán bộ quản lý là người tích hợp hai vai trò lãnh đạo và quản lý* và cần có các phẩm chất năng lực:

- i) Biết những điều mà họ muốn sẽ xảy ra và làm cho nó xảy ra;
- ii) Chịu trách nhiệm kiểm soát các nguồn lực và đảm bảo sử dụng tốt những nguồn lực này;
- iii) Khuyến khích tính hiệu quả trong công việc đã làm và liên tục tìm kiếm sự cải thiện (ý tưởng, đổi mới);
- iv) Là người chịu trách nhiệm giải trình về kết quả làm việc của bản thân họ quản lý mà họ là một phần trong đó;
- v) Tạo ra một bầu không khí hay sắc thái có lợi giúp mọi người làm việc tốt nhất.

***Các năng lực thành phần được phân thành 3 nhóm (lớp) năng lực:***

- (1) Năng lực tư duy;
- (2) Năng lực con người;

(3) Năng lực công việc.

Nghiên cứu cũng đã chỉ ra rằng, tùy theo vai trò (quản lý cấp tác nghiệp, cấp trung gian, cấp cao) các cấp độ năng lực tăng dần.

*i) Đối với nhóm năng lực tư duy, gồm có các phẩm chất năng lực như:*

**Cấp độ 3** (người lãnh đạo quản lý cấp cao).

- Suy nghĩ chiến lược;
- Tư duy đổi mới;
- Tư duy hướng về phía trước;
- Suy nghĩ có hệ thống;
- Suy nghĩ có tính phản biện;
- Tư duy kiêu thị trường;
- Quyết định trong quá trình khủng hoảng.

*ii) Đối với nhóm năng lực con người, gồm có các phẩm chất năng lực như:*

**Cấp độ 1.**

- Giao việc;
- Truyền cảm hứng tầm nhìn chung;
- Lựa chọn và kế vị;
- Xây dựng niềm tin và sự tôn trọng;
- Tự quản lý bản thân;
- Phát triển con người và nhóm.

**Cấp độ 2.**

- Quản lý và lãnh đạo con người.

**Cấp độ 3.**

- Nói và viết tầm nhìn;
- Ăn mừng thành công;
- Các giá trị cuộc sống;
- Khuyến khích thử thách;
- Chấp nhận rủi ro;
- Tạo ra giá trị;
- Dẫn dắt phương hướng và văn hóa.

*iii) Đối với nhóm năng lực công việc, gồm có các phẩm chất năng lực như:*

**Cấp độ 1.**

- Nhận thức sự ưu việt trong quản lý và lãnh đạo;
- Quản lý các nguồn lực;
- Quản lý chất lượng;
- Quản lý thông tin;
- Quản lý các dự án,...

### **Cấp độ 2.**

- Đảm bảo tài chính;
- Tiết kiệm năng lượng;
- Xác định cách sử dụng hiệu quả;
- Sử dụng tài chính và CSVC;
- Đạt mục tiêu, hiệu quả;
- Thúc đẩy lợi ích;
- Kiểm soát chất lượng;
- Tư vấn hỗ trợ;
- Ứng dụng các hệ thống;
- Không ngừng cải thiện;
- Theo dõi sự tuân thủ;
- Giải nghĩa thông tin;
- Ra quyết định...

### **Cấp độ 3.**

- Nâng cao kết quả hoạt động;
- rà soát quy trình vận hành;
- Thay đổi hoạt động;
- Cải thiện các hoạt động;
- Quản lý các hoạt động;
- Duy trì hoạt động.

**Người cán bộ quản lý là người tích hợp hai vai trò lãnh đạo và quản lý và cần có các phẩm chất năng lực: Năng lực tư duy; Năng lực con người; Năng lực công việc.**

K.B. Everard Geoffrey

#### **4. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của giám đốc TTGD TX**

Theo tác giả Phạm Tất Dong, năng lực con người được hình thành trên cơ sở của các tư chất tự nhiên (năng khiếu bẩm sinh và năng lực tự tạo). Năng khiếu là mầm mống hình thành năng lực, song năng lực tự tạo (quá trình hình thành) *nhiều gấp bội*. Tác giả cho rằng, *điều kiện tiên quyết* để phát triển năng lực của một con người là phải có một bộ não phát triển bình thường và được hưởng một nền giáo dục nhân bản và nhân đạo [4].

Có thể thấy các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của giám đốc TTGD TX bao gồm các yếu tố chủ quan (từ bản thân người giám đốc TTGD TX ) và yếu tố khách quan (môi trường làm việc và điều kiện pháp lý,...).

##### **4.1. Các yếu tố chủ quan**

###### *a) Khả năng tư duy và thể chất (tâm vận)*

Hội đủ điều kiện để thực hiện nhiệm vụ và mức độ thành thạo trong việc phối hợp các hoạt động quản lý trung tâm GD TX.

Người giám đốc trung tâm GD TX có thể có được các năng lực này chủ yếu thông qua bồi dưỡng, các hình thức tự học hỏi, trải nghiệm thực tế.

###### *b) Kiến thức, chuyên môn nghiệp vụ sư phạm*

- Hiểu biết chương trình GD TX;
- Trình độ chuyên môn;
- Nghiệp vụ sư phạm;
- Tự học và sáng tạo;
- Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin,...

Đây là nhân tố quan trọng ảnh hưởng năng lực của giám đốc TTGD TX thể hiện mức độ hiểu biết về trình độ chuyên môn, kiến thức khoa học và những yêu cầu nhất định trong quản lý trung tâm GD TX; khả năng sử dụng các phương pháp dạy học và khả năng sử dụng các dụng cụ, thiết bị, máy móc để thực hiện nhiệm vụ quản lý dạy học và các hoạt động của trung tâm GD TX.

Con đường để phát triển kiến thức, chuyên môn nghiệp vụ sư phạm chủ yếu thông qua bồi dưỡng, các hình thức tự học hỏi, trải nghiệm thực tế, như:

- Kỹ năng xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình giáo dục;
- Bồi dưỡng về công tác quản lý hoạt động điều tra nhu cầu học tập trên địa bàn;
- Bồi dưỡng kỹ năng quản lý tổ chức các lớp học theo các chương trình GD TX;



- Bồi dưỡng kỹ năng quản lý tổ chức hoạt động dạy và thực hành kỹ thuật nghề nghiệp, các hoạt động lao động sản xuất và các hoạt động khác phục vụ học tập.

- Bồi dưỡng nâng cao năng lực hoạt động tổ chức nghiên cứu, tổng kết rút kinh nghiệm về tổ chức và hoạt động nhằm nâng cao chất lượng giáo dục góp phần phát triển hệ thống GDTX.

#### *c) Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp*

- Bản thân Giám đốc TTGD TX cần ý thức được:

+ Phải là người hiểu biết và chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của Nhà nước; quy chế, quy định của ngành, của địa phương.

+ Phải biết rèn luyện và giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo; trung thực, thẳng thắn, tâm huyết với nghề nghiệp và có trách nhiệm trong quản lý trung tâm.

+ Phải có lối sống lành mạnh, phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc; có tác phong làm việc khoa học, sư phạm, năng động, linh hoạt và sáng tạo.

- Người giám đốc trung tâm GDTX có thể có được các năng lực này chủ yếu thông qua bồi dưỡng, các hình thức tự học hỏi, trải nghiệm thực tế bằng các hoạt động: *phát triển tầm nhìn, gây ảnh hưởng và truyền cảm hứng* cho đồng nghiệp.

#### **4.2. Các yếu tố khách quan**

*a) Về cơ cấu tổ chức, tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu chiến lược, giá trị văn hóa cốt lõi, ý chí của lãnh đạo, quản lý*

- Vai trò, chức năng nhiệm vụ TTGD TX;

- Tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu chiến lược phát triển của TTGD TX;

- Cấu trúc tổ chức TTGD TX;

- Các giá trị cốt lõi;

- Truyền thống văn hóa;

- Ý chí của lãnh đạo...

*b) Về môi trường và điều kiện làm việc, điều kiện tự nhiên, văn hóa - xã hội, chính trị, pháp luật, quan điểm của Đảng, Nhà nước.*

- Môi trường tự nhiên: bao gồm vị trí địa lý, cảnh quan thiên nhiên ở địa phương nơi TTGD TX hoạt động;

- Môi trường văn hóa - xã hội: như phong tục, tập quán, truyền thống văn hóa dân tộc, dòng họ; vấn đề tỷ lệ tăng dân số, lập gia đình, chuyển dịch dân số;

- Vấn đề xã hội xu hướng dân chủ quyền lợi của cán bộ GV và người lao động;

- Môi trường chính trị - pháp luật: Môi trường chính trị có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các quan điểm, quy định, ưu tiên, hành động của Đảng và Nhà nước đối với trung tâm GDTX; các quy định của trung tâm phải tuân theo thông qua hệ thống luật pháp như Luật cán bộ công chức, Luật viên chức, Luật giáo dục và các văn bản quy định về tổ chức hoạt động của trung tâm GDTX.

### **Câu hỏi và Bài tập**

1) Anh chị hãy trình bày tiến trình thực hiện “chuẩn hóa” trong giáo dục Việt Nam và khả năng vận dụng các quan điểm truyền thống và hiện đại về năng lực người quản lý?

2) Anh chị viết ra 5 yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của giám đốc trung tâm GDTX, yếu tố nào quan trọng nhất, vì sao?

### **Tài liệu tham khảo**

- 1) Bộ Giáo dục và Đào tạo, Ngân hàng Phát triển châu Á & Dự án Phát triển giáo viên THPT&TCNN, *Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kỳ đổi mới*, NXBVăn hóa-thông tin, 2013.
- 2) Thông tư số 42/2010/TT-BGDĐT ngày 30/12/2010 về việc ban hành quy định chuẩn Giám đốc TT GDTX của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT.
- 3) Thông tư số 15/2012/TT-BGDĐT Quy định về Tiêu chuẩn đánh giá trung tâm GDTX.
- 4) Phạm Tất Dong (2014), *Thuật ngữ về giáo dục người lớn xã hội học tập*, NXB Dân trí, Hà Nội.
- 5) Trần Ngọc Giao, *Năng lực và phát triển năng lực đối với cán bộ quản lý giáo dục, Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kỳ đổi mới*, NXBVăn hóa-thông tin, 2013.
- 6) Đặng Quốc Bảo - Đặng Thanh Huyền - Trương Thúy Hằng, *Nghiên cứu chỉ số phát triển con người Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2006.
- 7) Bộ Giáo dục và Đào tạo, Ngân hàng Phát triển châu Á & Dự án Phát triển giáo viên THPT&TCNN, *Những vấn đề cơ bản về quản lý cơ sở giáo dục thường xuyên*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2012.
- 8) Kathryn Barto, Graham Matthews, John Adair, House et al, (2004), *Culture, Leadership, and Organizations*.
- 9) K.B. Everard Geoffrey Morris Ian Wilson (2010), *Quản trị hiệu quả trường học*, Dự án SREM sưu tầm và biên dịch, Hà Nội.

### **Chủ đề 3. Khung năng lực của giám đốc TTGD TX và phát triển năng lực giám đốc TTGD TX trong bối cảnh đổi mới giáo dục**

#### **A - Giới thiệu chủ đề**

Mục tiêu: Học viên phân tích được: khung năng lực của Giám đốc TTGD TX; các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực người giám đốc TTGD TX trong bối cảnh hiện nay; xác định các năng lực cơ bản của giám đốc TTGD TX cần ưu tiên phát triển trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

*Thời lượng: 20 tiết học trực tuyến và 3 tiết học trực tiếp*

#### **B - Nội dung chi tiết**

##### **1. Năng lực và khung năng lực của giám đốc TTGD TX**

###### **1.1. Năng lực giám đốc TT GD TX**

Năng lực giám đốc TTGD TX thuộc loại năng lực nghề nghiệp, cấu trúc của năng lực này được tích hợp bởi các loại năng lực để thực hiện vai trò, nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý Trung tâm GD TX [4].

Cấu trúc năng lực giám đốc TTGD TX gồm có 3 lĩnh vực năng lực:

*i) Phẩm chất đạo đức nghề nghiệp (năng lực nền tảng cá nhân);*

*ii) Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm;*

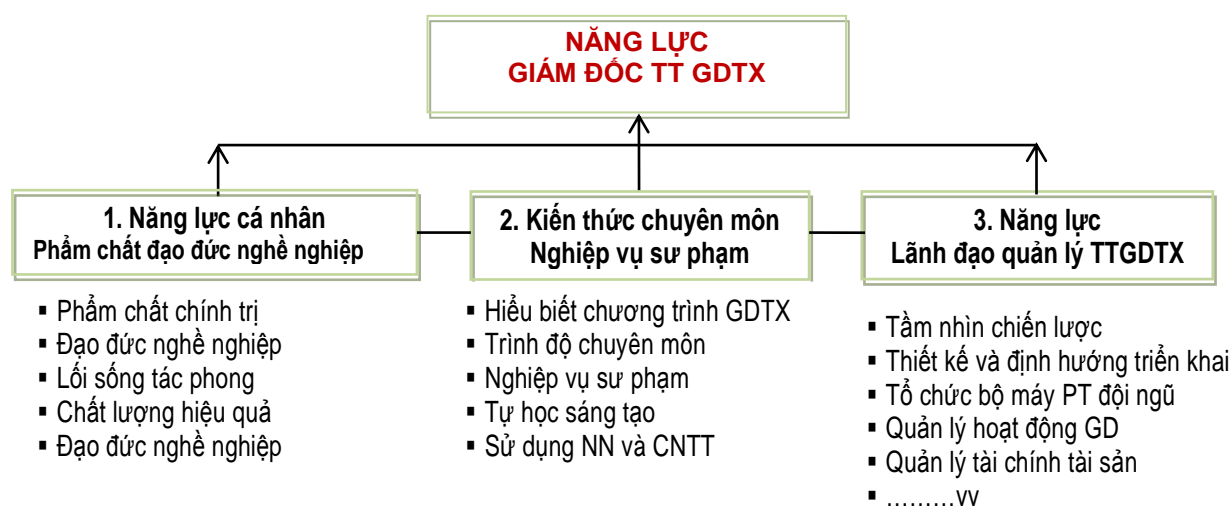
*iii) Năng lực quản lý lãnh đạo.*

và 20 năng lực thành phần như sau:

- 1) Phẩm chất chính trị;
- 2) Đạo đức nghề nghiệp
- 3) Lối sống tác phong
- 4) Hiểu biết chương trình GD TX:
- 5) Trình độ chuyên môn:
- 6) Nghiệp vụ sư phạm:
- 7) Tự học và sáng tạo;
- 8) Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin;
- 9) Tầm nhìn chiến lược;
- 10) Thiết kế và định hướng triển khai;
- 11) Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động;
- 12) Tổ chức bộ máy, phát triển đội ngũ;

- 13) Quản lý hoạt động giáo dục;
- 14) Quản lý tài chính, tài sản;
- 15) Phát triển môi trường giáo dục;
- 16) Quản lý hành chính;
- 17) Quản lý công tác thi đua, khen thưởng;
- 18) Quản lý hệ thống thông tin;
- 19) Hợp tác, liên kết và hỗ trợ cộng đồng;
- 20) Quản lý hoạt động đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục.

Chuẩn năng lực của Giám đốc TTGD TX được minh họa theo sơ đồ sau đây (xem sơ đồ).



**Hình 4. Năng lực của giám đốc TTGD TX ban hành theo Thông tư số 42/2010/TT-BGDĐT ngày 30/12/2010 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT**

Theo quy định của Chuẩn, có thể hiểu khung năng lực của giám đốc TTGD TX là tập hợp các tiêu chuẩn chung (cơ bản) về phẩm chất chính trị - đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực lãnh đạo, quản lý trung tâm cho tất cả giám đốc trong các TTGD TX.

### **1.2. Khung năng lực của giám đốc TT GD TX**

a) Khung năng lực của giám đốc TTGD TX được phát triển trên cơ sở hệ thống năng lực của người lãnh đạo, quản lý giáo dục và bổ sung thêm năng lực đặc thù của giám đốc TTGD TX để thực hiện sứ mệnh phát triển, cung ứng cơ hội cho mọi người có cơ hội được học suốt đời, thông qua các chương trình hoạt động, đào tạo, bồi dưỡng, tư vấn, cung ứng các dịch vụ phát triển KT-XH của cộng đồng.

Tiếp cận mô hình khung năng lực người lãnh đạo, quản lý; khung năng lực của Giám đốc Trung tâm GDTX sẽ trả lời các câu hỏi:

i) Giám đốc TTGD TX cần phải thực hiện nhiệm vụ nào?

ii) Với mỗi nhiệm vụ cụ thể đòi hỏi có những năng lực (phẩm chất, kỹ năng và kiến thức) gì? Từng năng lực được mô tả định nghĩa ra sao, ở cấp độ nào?

iii) Dựa vào khung năng lực, chúng ta có thể: xây dựng tiêu chuẩn lựa chọn, tuyển dụng, đánh giá mức độ đáp ứng chuẩn năng lực, xây dựng kế hoạch đào tạo đạt chuẩn đồng thời, định hướng giúp giám đốc TTGD TX quản lý hiệu quả.

b) Các năng lực thành phần của khung năng lực giám đốc TTGD TX

Từ thực tiễn xây dựng, sử dụng mô hình năng lực của người lãnh đạo, quản lý và các quan điểm về năng lực của người quản lý (chủ đề 2);

Tiến trình thực hiện “chuẩn hóa” trong giáo dục Việt Nam, cùng với các kết quả nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước, có thể đề xuất Khung năng lực Giám đốc TTGD TX Việt Nam trong bối cảnh đổi mới giáo dục gồm các lĩnh vực năng lực sau đây:

\* **Năng lực chung**, năng lực cơ bản cốt lõi nền tảng (generic competencies) hay còn gọi là năng lực xuyên chức năng, năng lực này xuyên suốt/tiềm ẩn ở trong tất cả các năng lực nào cũng có [12]:

- Giao tiếp;
- Liêm chính;
- Tôn trọng,
- Kỷ luật;
- Trách nhiệm công dân;
- Động lực phát triển (biết tự chủ, làm chủ, khát vọng,...)
- Chuẩn mực đạo đức tác phong;
- Hiểu biết khái quát chung về kinh tế, văn hóa xã hội trong mối quan hệ với giáo dục và đào tạo và trung tâm GDTX.

\* **Năng lực nghề nghiệp của giám đốc TTGD TX**, gồm 4 lĩnh vực:

**Lĩnh vực 1.** Năng lực cá nhân (chất lượng cá nhân);

**Lĩnh vực 2.** Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm (nhà giáo);

**Lĩnh vực 3.** Năng lực quản lý tác nghiệp (TTGD TX);

**Lĩnh vực 4.** Chiến lược lãnh đạo (nghệ thuật lãnh đạo).

*i) Năng lực cá nhân (chất lượng cá nhân)*

- Giao tiếp cá nhân và xã hội;
- Năng lực chuyên môn, nghề nghiệp;
- Tự quản lý bản thân, tính kỷ luật;
- Khả năng giao tiếp;
- Khả năng động viên, khuyến khích;
- Khả năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh người lãnh đạo;
- Làm việc nhóm,...

*ii) Năng lực chuyên môn (nhà sư phạm)*

- Nắm vững mục tiêu, chương trình, nội dung phương pháp của ngành học GDTX;

- Nắm vững sứ mệnh, mục tiêu, vai trò, chức năng và nhiệm vụ của giáo dục thường xuyên;

- Hiểu biết về những xu thế, quan điểm thay đổi, cải cách và phát triển của giáo dục và đào tạo, đầu tư phát triển con người và nguồn nhân lực có năng lực cạnh tranh cho phát triển của đất nước và của các địa phương trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế;

- Nắm vững đường lối chính sách phát triển quốc gia và những chủ trương của ngành giáo dục và đào tạo và của các vùng miền;

- Ham học hỏi và xây dựng tổ chức biết học hỏi;

- Có năng lực tự học sáng tạo.

*iii) Năng lực quản lý trung tâm GDTX*

- Nắm vững chức năng nhiệm vụ và các quy định mang tính pháp quy đối với tổ chức và cá nhân của ngành giáo dục;

- Lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo thực hiện, giám sát kiểm tra;

- Quản lý đảm bảo chất lượng giáo dục và đào tạo;

- Huy động, phân bổ và quản lý nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất phục vụ giáo dục và đào tạo;

- Năng lực quản lý hành chính, sự vụ;

- Năng lực quản lý dự án;

- Quản lý hợp tác quốc tế về giáo dục và đào tạo;

- Năng lực hoạt động văn hóa, xã hội cộng đồng;

- Nắm bắt xu hướng và các vấn đề hiện tại của môi trường kinh tế xã hội;
  - Tạo quan hệ gắn bó, đồng thuận của các tổ chức chính trị xã hội, các cá nhân và các bên có lợi ích liên quan nhằm hỗ trợ phát triển giáo dục và đào tạo;
  - Thực hiện xã hội hóa giáo dục;
  - Liên kết mạng lưới các cơ sở giáo dục vì sự phát triển cộng đồng;
  - Hợp tác, liên kết phát triển nguồn lực.
- iv) Chiến lược lãnh đạo trung tâm GDTX (vai trò lãnh đạo, dẫn dắt)*
- Tầm nhìn chiến lược GDTX và học tập suốt đời;
  - Định hướng giá trị, xây dựng văn hóa tổ chức;
  - Phân tích đường lối chính sách phát triển GDTX;
  - Gây ảnh hưởng, lôi cuốn, tập hợp và thúc đẩy;
  - Nhà sư phạm;
  - Nhà doanh nghiệp/nhà kinh tế;
  - Nhà hoạt động văn hóa cộng đồng;
  - Khả năng phân quyền uỷ quyền.

**Khung năng lực của giám đốc trung tâm GDTX như là một “bức tranh” hoàn chỉnh về các yêu cầu công việc lãnh đạo, quản lý trung tâm GDTX**



**MA TRẬN**  
**KHUNG NĂNG LỰC CỦA GIÁM ĐỐC TRUNG TÂM GDTX**

	CÁC LĨNH VỰC NĂNG LỰC	CÁC NĂNG LỰC THÀNH PHẦN
<b>Năng lực cơ bản, nền tảng cốt lõi</b> <b>CORE</b>	<b>1. Năng lực cá nhân</b> (Functional Competencies)	(1) Nhận thức chính trị (2) Khả năng giao tiếp (3) Khả năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh người LĐ, QL (4) Làm việc nhóm (5) Chất lượng và hiệu quả ...
	<b>2. Chức năng chuyên môn</b> (Functional Expertise)	(6) Kiến thức chương trình GDTX (7) Kiến thức về văn hóa xã hội (8) Kiến thức về khoa học TNXH (9) Đam mê học tập sáng tạo ...
	<b>3. Năng lực quản lý trung tâm GDTX</b> (management competency)	(10) Lập kế hoạch phát triển TTGDTX (11) Tổ chức bộ máy, phát triển đội ngũ (12) Quản lý hoạt động giáo dục (13) Quản lý tài chính, tài sản (CNTT) (14) Phát triển môi trường giáo dục (15) Quản lý hành chính/ ra quyết định (16) Quản lý hệ thống thông tin (17) Hợp tác, liên kết và hỗ trợ cộng đồng (18) Quản lý hoạt động đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục
	<b>4. Chiến lược lãnh đạo</b> (Strategic Leadership) <b>Năng lực lãnh đạo</b> (Leadership Competency)	Xoay quanh vào 3 lĩnh vực năng lực: (1) Năng lực <b>tu duy</b> (2) Năng lực <b>con người</b> (3) Năng lực <b>công việc</b>  <b>Trong bối cảnh hiện nay, giám đốc TTGDTX cần phát triển các năng lực đáp ứng đổi mới giáo dục:</b> 1. Quản lý sự thay đổi 2. Phát triển chương trình đào tạo trong Trung tâm GDTX; 3. Tạo động lực trong Trung tâm GDTX; 4. Quản lý chất lượng giáo dục ở TT GDTX; 5. Kỹ năng phân công và ủy quyền trong TT GDTX

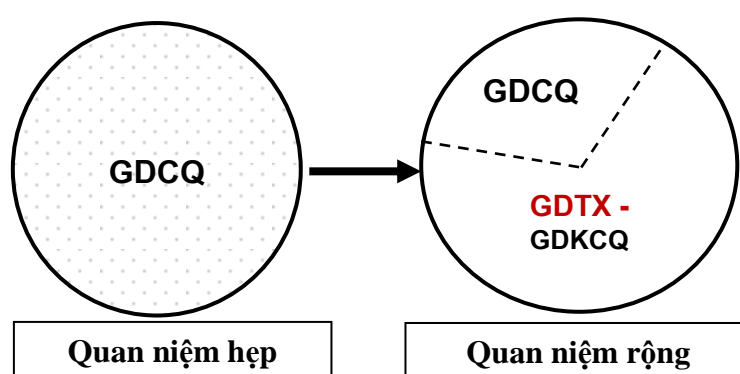
**Xem xét một mô hình năng lực và đưa một lời khuyên: không nên đưa ra quá nhiều năng lực!**

*Talking HR with Graeme Field*

## 2. Yêu cầu phát triển năng lực người giám đốc trung tâm GDTX trong bối cảnh hiện nay

### 2.1. Vai trò của giáo dục thường xuyên trong thế kỷ XXI

Chương trình giáo dục cho mọi người ở châu Á - Thái Bình Dương do UNESCO khởi xướng vào năm 1987 (gọi tắt là APPEAL). Với quan điểm giáo dục thế kỷ XXI là “Giáo dục suốt đời” và “Giáo dục cho mọi người”; đó là 2 đặc trưng cơ bản của giáo dục thế kỷ XXI, theo đó, triết lý giáo dục thế kỷ XXI là “Giáo dục đại chúng”. GDTX được coi là một trong ba thành tố quan trọng của Giáo dục cho mọi người của các quốc gia.



**Hình 5. Giáo dục thế kỷ XXI**

*Nguồn: Báo cáo của Ủy Ban quốc tế về giáo dục thế kỷ XXI*

Vì vậy, “GDTX phải giữ vai trò chủ đạo trong mọi chính sách giáo dục tại các nước phát triển và đang phát triển” và “GDTX qua mọi lứa tuổi, trong suốt cuộc đời, không chỉ bó hẹp trong những bức tường nhà trường. Nền giáo dục phải được cải tổ toàn diện; Giáo dục phải trở thành phong trào quần chúng thực sự”.

Báo cáo của Ủy Ban quốc tế về giáo dục thế kỷ XXI của Jacques Delors “Học tập - Kho báu tiềm ẩn” (1997) đã khẳng định tầm quan trọng của 4 mục tiêu (trụ cột) giáo dục, đó là:

- Học để biết: Học để hình thành và sử dụng thành thạo tri thức như công cụ, việc học tập vừa là phương tiện vừa là mục đích. Là phương tiện vì giúp người học hiểu được môi trường sống và làm việc từ đó sống có nhân phẩm, phát triển kỹ năng nghề nghiệp và giao tiếp. Học tập là mục đích vì học tập đem lại sự thỏa mãn những hiểu biết giúp phát hiện, phát minh vấn đề, giúp người học tư duy độc lập, có khả năng phê phán, có chính kiến riêng của mình.

- Học để làm: cần phải chuyển từ việc hình thành tri thức, đào tạo kỹ năng sang việc hình thành trình độ chuyên môn, năng lực sống (kiến thức chuyên môn, công nghệ, kỹ năng sống,...).

- Học để chung sống với nhau: Tôn trọng những giá trị của sự đa phương, đa dạng của các mối quan hệ, sự hiểu biết lẫn nhau trong công cuộc xây dựng đất nước và bảo vệ hoà bình. Hình thành các kỹ năng sống, kỹ năng chung sống là vấn đề hết sức quan trọng như: kỹ năng hiểu mình, hiểu người, năng lực giao tiếp, ứng xử, năng lực thiết lập mối quan hệ với người khác. Vấn đề con người học cách để cùng chung sống với nhau được đặt ra như một giá trị không thể thiếu được.

- Học để làm người: là một trong những nhu cầu tinh thần rất người của con người chúng ta. Trong suốt cuộc đời sẽ nảy sinh, phát triển, hình thành và hoàn thiện nhân cách, con người luôn chiếm lĩnh những khái niệm để ngày càng tự khẳng định mình, để nhằm phát huy tốt hơn nhân cách của con người và sẵn sàng hành động với khả năng ngày càng gia tăng về các mặt tự chủ, suy xét và trách nhiệm cá nhân.

***Theo UNESCO, vai trò, sứ mệnh của giáo dục thường xuyên trong thế kỷ XXI được tóm tắt như sau [10].***

- Định hướng phát triển nguồn nhân lực trong một xã hội học tập trong thế kỷ XXI, do thực trạng chỉ số phát triển con người ở một số quốc gia thực tế là:

- + Trình độ học vấn thấp;
- + Hạn chế tiếp cận thông tin;
- + Năng suất thấp;
- + Mức thu nhập thấp;
- + Chất lượng cuộc sống thấp;
- + Thái độ và nhận thức không đồng đều.

- Con đường học tập suốt đời của con người chính là Giáo dục thường xuyên đây là một phương tiện để phát triển con người (như mô hình chiếc xe buýt) nhằm hướng tới mục tiêu:

- + Trình độ học vấn cao;
- + Xã hội học tập mới nổi;
- + Năng suất cao;
- + Cải thiện chất lượng cuộc sống;
- + Thái độ sản xuất lao động (productive attitude).

*Giáo dục thường xuyên (không chính quy) có vai trò trung gian để kết nối các chương trình giáo dục chính quy (Formal education) và không chính quy trong hệ thống GDQD như:*

- + Giáo dục tiểu học (PE);
- + Giáo dục trung học (SE);
- + Giáo dục đại học (TE);
- + Chương trình xóa mù chữ (PLP);
- + Chương trình được công nhận (EP);
- + Chất lượng của chương trình cải thiện cuộc sống (QLIP);
- + Chương trình cải thiện thu nhập (IGP)...

Để thực hiện các mục tiêu trên, GDTX có **sứ mệnh** quan trọng đó là cung ứng cơ hội cho mọi người được học suốt đời nhằm thúc đẩy sự phát triển tài nguyên con người thông qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho mọi người dân, đó là:

- Chương trình xóa mù chữ (XMC);
- Chương trình tương đương;
- Chương trình nâng cao chất lượng cuộc sống;
- Chương trình tạo thu nhập;
- Chương trình đáp ứng sở thích cá nhân;
- Chương trình định hướng tương lai.

## **2.2. Chiến lược phát triển GDTX ở Việt Nam**

Quan điểm chỉ đạo phát triển GDTX của Đảng (văn kiện Đại hội XI) đã được nâng lên tầm nhìn của thời đại hội nhập quốc tế, đồng thời thể hiện thái độ không chấp nhận mô hình giáo dục hiện tại, khi nó đã hết tính thích ứng với một xã hội đang từng bước hoàn thành sự nghiệp công nghiệp hóa: *Đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo theo nhu cầu phát triển của xã hội; nâng cao chất lượng theo yêu cầu chuẩn hóa, hiện đại hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, phục vụ đắc lực sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Đẩy mạnh xây dựng xã hội học tập và tạo điều kiện cho mọi công dân được học tập suốt đời”.*

Từ những định hướng chiến lược phát triển GDTX giai đoạn 2012-2020; và bối cảnh thời đại, từ xu thế phát triển GDTX ở các nước và ở nước ta trong thời gian trước đây, GDTX ở nước ta trong những thập kỉ đầu của thế kỉ XXI sẽ phát triển theo các xu hướng sau:

- GDTX sẽ phát triển với quan niệm ngày càng rộng hơn. (Xu thế mở rộng quan niệm về GDTX);

- GDTX sẽ phát triển với tư cách là hệ thống, là một trong hai bộ phận cấu thành của hệ thống giáo dục quốc dân. (Xu thế thể chế hoá GDTX);

- GDTX sẽ phát triển mạnh mẽ cả về quy mô và chất lượng, cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, trong đó phát triển về chất lượng sẽ ngày càng được coi trọng. (Xu thế chất lượng hoá GDTX) đáp ứng yêu cầu phát triển KT-XH mỗi địa phương;

- GDTX sẽ phát triển theo hướng đáp ứng nhu cầu HTTX, HTSD của tất cả mọi người hơn là đáp ứng nhu cầu về văn bằng, chứng chỉ. (Xu thế phi bằng cấp trong GDTX) coi trọng năng lực thực hiện;

- GDTX sẽ phát triển theo hướng mở hơn, đa dạng hơn, linh hoạt hơn và mềm dẻo hơn. (Xu thế đa dạng hoá, linh hoạt hoá và mềm dẻo hoá GDTX);

- GDTX sẽ phát triển theo hướng xã hội hoá với sự tham gia ngày càng đông, ngày càng tích cực và chủ động của các lực lượng trong toàn xã hội. (Xu thế xã hội hoá GDTX);

- GDTX sẽ phát triển theo hướng phi tập trung hoá với sự tham gia, làm chủ của cộng đồng, của các địa phương ngày càng mạnh mẽ hơn. (Xu thế phi tập trung hoá trong GDTX).

### **2.3. Quy định về chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm GDTX và nhiệm vụ của Giám đốc TTGDTX**

Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm Giáo dục thường xuyên (Quyết định số: 01/2007/QĐ-BGDĐT ngày 02 tháng 01 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo nêu rõ: Nhiệm vụ của Trung tâm giáo dục thường xuyên gồm:

1. Tổ chức thực hiện các chương trình giáo dục:

a) Chương trình xoá mù chữ và giáo dục tiếp tục sau khi biết chữ;

b) Chương trình giáo dục đáp ứng yêu cầu của người học, cập nhật kiến thức, kỹ năng, chuyển giao công nghệ;

c) Chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ bao gồm: chương trình bồi dưỡng ngoại ngữ, tin học ứng dụng, công nghệ thông tin - truyền thông; chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn; chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ; chương trình dạy tiếng dân tộc thiểu số

cho cán bộ, công chức công tác tại vùng dân tộc, miền núi theo kế hoạch hằng năm của địa phương;

d) Chương trình giáo dục thường xuyên cấp trung học cơ sở và trung học phổ thông.

2. Điều tra nhu cầu học tập trên địa bàn, xác định nội dung học tập, đề xuất với sở giáo dục và đào tạo, chính quyền địa phương việc tổ chức các chương trình và hình thức học phù hợp với từng loại đối tượng.

3. Tổ chức các lớp học theo các chương trình giáo dục thường xuyên cấp trung học cơ sở và trung học phổ thông quy định tại điểm d khoản 1 của Điều này dành riêng cho các đối tượng được hưởng chính sách xã hội, người tàn tật, khuyết tật, theo kế hoạch hằng năm của địa phương.

4. Tổ chức dạy và thực hành kỹ thuật nghề nghiệp, các hoạt động lao động sản xuất và các hoạt động khác phục vụ học tập.

5. Nghiên cứu, tổng kết rút kinh nghiệm về tổ chức và hoạt động nhằm nâng cao chất lượng giáo dục góp phần phát triển hệ thống giáo dục thường xuyên.

Nhiệm vụ và quyền hạn của Giám đốc Trung tâm Giáo dục thường xuyên:

a) Lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và giám sát đánh giá việc thực hiện kế hoạch nhằm hoàn thành các nhiệm vụ của trung tâm;

b) Quản lý cơ sở vật chất và các tài sản của trung tâm;

c) Quản lý nhân viên, giáo viên và học viên của trung tâm;

d) Bổ nhiệm các trưởng phòng, phó phòng, tổ trưởng, tổ phó; thành lập các phòng chuyên môn, nghiệp vụ, tổ chuyên môn, nghiệp vụ;

đ) Quản lý tài chính, quyết định thu chi và phân phối các thành quả lao động, thực hành kỹ thuật, dịch vụ theo quy định;

e) Ký học bạ, các giấy chứng nhận trình độ học lực và kỹ thuật, nghề nghiệp, chứng chỉ giáo dục thường xuyên cho học viên học tại trung tâm theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

### **3. Phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý trung tâm GDTX đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục**

a) Tiếp cận theo năng lực theo mô hình tích hợp giữa lãnh đạo và quản lý nhằm phát triển năng lực giám đốc Trung tâm GDTX trong bối cảnh mới, và cần tập trung ưu tiên các năng lực lãnh đạo và quản lý Trung tâm GDTX vừa theo “*Quy định*

*Chuẩn giám đốc TTGD TX*” vừa tiếp cận Khung năng lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Tiếp cận theo năng lực theo mô hình tích hợp giữa lãnh đạo và quản lý theo chuẩn và Khung năng lực của giám đốc TTGD TX có tính “hiên ngôn” để những người có trách nhiệm với thiết chế đó phân đầu làm tròn trách nhiệm sau đây [10]:

1) Người giám đốc TTGD TX cần phải hiểu được sứ mệnh “hàm ngôn” đặt ra cho bản thân mình. Trước hết, ông (bà) là người Thầy, người kĩ sư tâm hồn, là người truyền đạo, người giải hoặc người thụ nghiệp của nhân dân, cho thế hệ trẻ trong đời sống cộng đồng. Với sứ mệnh cao cả này, lý thuyết quản lý giáo dục đã nêu ra mười thông điệp cho sự tu dưỡng nhân cách giám đốc TTGD TX và thủ trưởng các TTHTCD (\*)

2) Người giám đốc TTGD TX phải chứng tỏ họ có thể xử lý thông tin tốt. Không có cách điều hành nào tránh khỏi tác động của Internet. Internet cung cấp thông tin cho mọi người, nhưng thông tin chưa phải là kiến thức. Kiến thức là thông tin đã được xử lý, được chất lọc, được liên hệ với những thông tin khác nhau để cho nó hữu dụng hơn với mục tiêu quản lý. Người giám đốc TTGD TX không chỉ biết chế biến thông tin thành kiến thức, mà còn phải biết áp dụng nó tốt hơn bất kì ai.

3) Người giám đốc TTGD TX phải biết giá trị tương tác giữa các con người luôn luôn là mối quan tâm hàng đầu trong việc tạo ra sự đồng thuận của tập thể sư phạm. Do đó người giám đốc TTGD TX phải kiến thiết một mạng lưới giao tiếp tốt trong đời sống chung của cơ quan. Internet không bao giờ thay thế hoàn toàn được sự tiếp xúc giữa các con người. Không thể gửi hơi ấm của bàn tay bằng bức thư điện tử.

4) Người giám đốc TTGD TX phải là người biết phát hiện, phân biệt nhanh giải pháp tốt và giải pháp dở, phải biết hiện thực nhanh một giải pháp tốt, một khi đã xác định được nó. Khi có hai giải pháp tốt mà chỉ được chọn một giải pháp, phải chọn giải pháp tốt hơn, khi tình thế dồn vào hai giải pháp dở phải biết chọn cái đỡ dở hơn. Nói chung, người giám đốc TTGD TX phải luôn luôn biết canh tân và ủng hộ cho các đề xuất canh tân đối với quá trình giáo dục đào tạo.

5) Người giám đốc TTGD TX phải biết huy động được cộng đồng tham gia xây dựng trung tâm, đặc biệt huy động được nguồn lực tổng hợp của cộng đồng: tài lực, nhân lực, vật lực, thông tin,... phải biết dựa vào “túi tiền” của cộng đồng để xây dựng trung tâm và muốn vậy phải làm cho trung tâm trở thành vầng trán của cộng đồng, là

nơi để nhân dân cộng đồng được giáo dục hóa phù hợp sứ mệnh, chức năng, chuyên môn của trung tâm.

6) Người giám đốc TTGD TX vừa phải là người biết kiên nhẫn lắng nghe, biết dân chủ song đòi hỏi phải có sự quyết đoán ở các “thời điểm Internet”. Nên ít thời gian cho các cuộc họp hình thức, phải chấp nhận mạo hiểm tức là ra quyết định dứt khoát và hành động nhanh. Để làm được việc đó, cần thu hút được người “biết động não”, cùng làm việc với họ, tham vấn họ.

7) Người giám đốc TTGD TX phải biết gợi ý người khác. Trong trung tâm phải ưu tiên cho mô hình quản lý “kiểu hàng ngang”. Không người quản lý nào ra lệnh quát tháo mà đạt được kết quả. Phải biết gợi ý, thuyết phục nói “ngọt”. Tùy tình huống quản lý có lúc phải là chim đầu đàn, có lúc phải lùi về làm tàu đẩy cho tập thể tiến lên.

8) Người giám đốc TTGD TX phải xây dựng được các cộng sự chân thực, muốn vậy phải giữ được sự chuẩn mực cao về tính trung thực và liêm khiết ngay cả không có ai giám sát; phải có tính khiêm nhường, biết thừa nhận đóng góp người khác, không nên kiêu ngạo, khoe khoang thành tích của mình.

9) Người giám đốc TTGD TX phải thực hiện tốt quản lý, kêu gọi nhân tâm (Soul management). Trước hết phải có ý thức giao tiếp với người dưới quyền có cách khích lệ động viên họ làm việc, biết khuyến khích các tài năng, đảm bảo sự liên tục trong chỉ đạo, biết cách duy trì và phát triển tổ chức ngay cả khi quyền quản lý chuyển tới người kế nhiệm.

(10) Người giám đốc TTGD TX phải có tư duy chiến lược tốt, biết kết hợp trước mắt với lâu dài. Phải ý thức quản lý Trung tâm là quản lý một thiết chế sư phạm vận động trong sự đổi mới. Kiểu quản ký cứng nhắc và theo quán tính đã lỗi thời. Kiểu quản lý nhìn sự vật trong sự thay đổi không né tránh mâu thuẫn, biết tìm ra mâu thuẫn và có cách hóa giải mâu thuẫn cần luôn luôn quán triệt.

\* Dựa vào ý tưởng của Philip Yeo, nhà giáo dục nổi tiếng của Singapo

**Lãnh đạo, quản lý TTGD TX trong nền kinh tế mới đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải có văn hóa quản lý mới trên nhiều mặt của quá trình sư phạm, giáo dục, kinh tế giáo dục và là nhà hoạt động văn hóa cộng đồng.**

**Đó là sứ mệnh thiêng liêng của GD TX tiên vào kỷ nguyên XHHT với mục tiêu: đào tạo phát triển cả vốn con người, vốn tổ chức, vốn xã hội của từng cộng đồng, của cả đất nước.**



b) Phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý Trung tâm GDTX đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục

<b>Năng lực cần ưu tiên</b>	<b>Lý do</b>
<b>1. Quản lý sự thay đổi</b>	Giúp cho Giám đốc TTGDTX có khả năng thích ứng với sự thay đổi và có khả năng triển khai sự đổi mới ở TT GDTX. Giám đốc TTGDTX cần làm chủ trước những thay đổi hiện nay như: Thay đổi sứ mệnh; thay đổi chức năng nhiệm vụ; thay đổi mục tiêu, nội dung, phương pháp dạy học và kiểm tra đánh giá người học; thay đổi chương trình, sách giáo khoa; thay đổi nội dung, phương thức bồi dưỡng thường xuyên giáo viên, CBQLGD v.v...
<b>2. Phát triển chương trình đào tạo trong Trung tâm GDTX</b>	Giúp Giám đốc TTGDTX có khả năng tổ chức phát triển chương trình giáo dục của TT GDTX; Giám đốc Trung tâm GDTX cần biết cách lãnh đạo phát triển chương trình cấp nhà trường trong Trung tâm GDTX (chương trình THPT BTVH, chương trình đáp ứng nhu cầu xã hội,...) nhằm chủ động đáp ứng nhu cầu học tập suốt đời, xây dựng xã hội học tập ở cộng đồng.
<b>3. Tạo động lực trong Trung tâm GDTX</b>	Đặc điểm nổi bật của Trung tâm GDTX là đa số cán bộ, giáo viên là thỉnh giảng. Việc tạo động lực làm việc, xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo sẽ hấp dẫn được các lực lượng tham gia thực hiện tốt nhiệm vụ của Trung tâm GDTX trong bối cảnh mới. Cần hỗ trợ cho GD TTGDTX có khả năng nhận diện được các nhu cầu của giáo viên và cán bộ của TT GDTX; Biết ứng dụng lý luận để tạo động lực cho giáo viên và cán bộ.
<b>4. Quản lý chất lượng giáo dục ở TT GDTX</b>	Hỗ trợ Giám đốc TTGDTX có khả năng vận dụng lý luận để xây dựng văn hoá chất lượng trong TT GDTX. Quy trình và cách thức ứng dụng lý thuyết TQM hoặc mô hình ISO vào quản lý chất lượng giáo dục TT GDTX; Xây dựng văn hóa chất lượng ở TT GDTX.
<b>5. Một số kỹ năng phân công và ủy quyền trong TT GDTX</b>	Hỗ trợ Giám đốc TTGDTX có khả năng phân công, phân quyền cho các cán bộ, giáo viên của TT GDTX hiệu quả. Vận dụng khoa học quản lý và hướng dẫn phương pháp xác định nội dung phân công, cách thức phân công, phân quyền trong TT GDTX.

**Bài tập 5.** Vận dụng Khung năng lực của giám đốc TTGD TX, anh (chị) nêu lên sự cần thiết cần phát triển các năng lực:

1. Quản lý sự thay đổi
2. Phát triển chương trình đào tạo trong Trung tâm GDTX;
3. Tạo động lực trong Trung tâm GDTX;
4. Quản lý chất lượng giáo dục ở TT GDTX;
5. Kỹ năng phân công và ủy quyền trong TT GDTX

	CÁC LĨNH VỰC NĂNG LỰC	CÁC NĂNG LỰC THÀNH PHẦN
<b>Năng lực cơ bản, nền tảng cốt lõi</b> CORE	<b>1. Năng lực cá nhân</b> (Functional Competencies)	(1) Nhận thức chính trị; (2) Khả năng giao tiếp; (3) Khả năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh người LĐ, QL (4) Làm việc nhóm; (5) Chất lượng và hiệu quả ...vv
	<b>2. Chức năng chuyên môn</b> (Functional Expertise)	(6) Kiến thức chương trình GDTX (7) Kiến thức về văn hóa xã hội (8) Kiến thức về khoa học TNXH (9) Đam mê học tập sáng tạo ...
	<b>3. Năng lực quản lý Trung tâm GDTX</b> (management competency)	(10) Lập kế hoạch phát triển TTGD TX (11) Tổ chức bộ máy, phát triển đội ngũ (12) Quản lý hoạt động giáo dục (13) Quản lý tài chính, tài sản (CNTT) (14) Phát triển môi trường giáo dục (15) Quản lý hành chính/ ra quyết định (16) Quản lý hệ thống thông tin (17) Hợp tác, liên kết và hỗ trợ cộng đồng (18) Quản lý hoạt động đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục
	<b>4. Chiến lược lãnh đạo</b> (Strategic Leadership) <b>Năng lực lãnh đạo</b> (Leadership Competency)	Xoay quanh vào 3 lĩnh vực năng lực: (1) Năng lực <b>tu duy</b> (2) Năng lực <b>con người</b> (3) Năng lực <b>công việc</b> <b>Trong bối cảnh hiện nay, Giám đốc TTGD TX cần phát triển các năng lực đáp ứng đổi mới giáo dục:</b> 1. Quản lý sự thay đổi 2. Phát triển chương trình đào tạo trong Trung tâm GDTX; 3. Tạo động lực trong Trung tâm GDTX; 4. Quản lý chất lượng giáo dục ở TT GDTX; 5. Kỹ năng phân công và ủy quyền trong TT GDTX

(\*) Bài tập này giúp Học viên tìm đọc Tài liệu để kết nối với các chuyên đề: 2.3.4,5 và 6 của Tài liệu

## Tài liệu tham khảo

1. Ban Bí thư TW Đảng CSVN (2012), Nghị quyết số 29/NQ-TW ngày 4/11/2013 của Ban Bí thư TW Đảng về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
2. Bộ Giáo dục và đào tạo, Ngân hàng Phát triển châu Á & Dự án Phát triển giáo viên THPT&TCCN, *Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kỳ đổi mới*, NXB Văn hóa-thông tin, 2013.
3. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2012), *Khái quát về quản lý*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Đặng Quốc Bảo, *Năng lực quản lý/lãnh đạo của người Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, Tạp chí Khoa học số 02 (tháng 4/2013), Đại học Đồng Tháp.
5. Trần Ngọc Giao, *Năng lực và phát triển năng lực đối với cán bộ quản lý giáo dục. Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kỳ đổi mới*, NXB Văn hóa-thông tin, 2013.
6. Đặng Xuân Hải, *Huy động cộng đồng tham gia phát triển trung tâm giáo dục thường xuyên, Những vấn đề cơ bản về quản lý cơ sở giáo dục thường xuyên*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2012.
7. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Ngân hàng Phát triển châu Á & Dự án Phát triển giáo viên THPT&TCCN, *Những vấn đề cơ bản về quản lý cơ sở giáo dục thường xuyên*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2012.
8. Thông tư số 42/2010/TT-BGDĐT ngày 30/12/2010 về việc ban hành quy định chuẩn Giám đốc TT GDTX của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT.
9. Quyết định số 01/2007/QĐ-BGDĐT ngày 02/01/2007 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT Ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của trung tâm GDTX.
10. Kathryn Barto & Graham Matthews, *Cơ sở lý luận về năng lực lãnh đạo*, 2001.
11. Raven, J., & Stephenson, J. (Eds.). (2001). *Competency in the Learning Society*. New York: Peter Lang.
12. Lam, Nguyễn Hữu (2003). *Role and competency profiles of human resource development practitioners in Vietnam*. Swiss-AIT-Vietnam, Hanoi: International Conference on Management Education for 21st Century Proceedings.
13. Kathryn Barto, Graham Matthews, John Adair, House et al, (2004), "Culture, Leadership, and Organizations"
14. Robinson, M. A., Sparrow, P. R., Clegg, C., & Birdi, K. (2007). *Forecasting future competency requirements: A three-phase methodology*. *Personnel Review*, 36(1), 65-69.
15. K.B. Everard Geoffrey Morris Ian Wilson (2010), *Quản trị hiệu quả trường học*, Dự án SREM sưu tầm và biên dịch, Hà Nội.

