

# VAI TRÒ VÀ NĂNG LỰC CỦA GIẢNG VIÊN QUẢN LÝ GIÁO DỤC TRONG HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN LÝ GIÁO DỤC

ThS. PHẠM XUÂN HÙNG

## 1. Vai trò của giảng viên quản lý giáo dục (GVQLGD)

Giảng viên (GV) dạy các môn học chuyên ngành quản lý giáo dục (QLGD) có vai trò chức trách, nhiệm vụ như bất kỳ GV đại học nào thuộc ngạch viên chức GV. Tuy nhiên, GVQLGD có những điểm khác biệt bởi đối tượng người học (phần lớn đã có kinh nghiệm công tác giảng dạy hoặc đang là CBQLGD) và đặc trưng của chuyên ngành khoa học QLGD - khoa học phản ánh sự giao thoa giữa khoa học giáo dục với các khoa học khác như triết học, xã hội học, kinh tế học, văn hóa học, v.v...

Cơ cấu bộ môn và nguồn GVQLGD cũng rất khác nhau: 1) GV được tuyển dụng (tuyển chọn) từ GVĐH có học hàm, học vị: thạc sĩ, tiến sĩ, phó giáo sư, giáo sư đang giảng dạy, nghiên cứu các chuyên ngành sư phạm, kĩ thuật, kinh tế, tâm lí học, giáo dục học, văn hóa và những chuyên ngành gắn với khoa học QLGD ở các trường CĐ, ĐH; 2) GV được tuyển chọn từ các nhà QLGD thực tiễn (hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, trưởng khoa, phòng ban ở các sở, phòng GD-ĐT, các trường phổ thông, CĐ, ĐH) đã được đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ chuyên ngành QLGD ở trong và ngoài nước; 3) GV được mời từ những nhà lãnh đạo, chuyên gia có kinh nghiệm về các lĩnh vực QL nhà nước về GD-ĐT đã, đang công tác trong ngành giáo dục và trong các lĩnh vực QL KT-XH; 4) GV ở các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ giáo viên các tỉnh, thành phố... trực tiếp đảm nhiệm việc đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD cho các trường mầm non, phổ thông (tiểu học, THCS) ở các địa phương. Đến nay, cả nước có khoảng 103.000 CBQLGD; Dự báo (1) nhu cầu phát triển nhân lực ngành Giáo dục đến năm 2020 là 1.680.000 người, trong đó CBQLGD có 134.000 người, GV/giáo viên có 1.269.000 người, nhân viên có 277.000; bình quân mỗi năm CBQLGD tăng 1.680 người, GV/giáo viên tăng 22.900 người, nhân viên tăng 9.300. Muốn thực hiện mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực QLGD thì GVQLGD có vai trò quan trọng, tuy nhiên, đội ngũ này đang đứng trước những khó khăn, thách thức, nhất là năng lực (NL) phát triển về: chuyên môn, giảng

dạy, nghiên cứu khoa học (NCKH) và tư vấn thực hiện các dịch vụ ứng dụng QLGD.

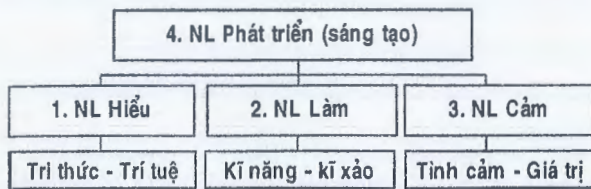
## 2. Năng lực của GVQLGD trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực QLGD

1) NL chung và NL phát triển của GVQLGD. NL (competency) khác với tri thức, kĩ năng và kĩ xảo. "NL không phải là khả năng (Ability - có thể làm được hoặc không làm được) và cũng không phải là tiềm năng (Potential) mà là cái tồn tại thật sự ở mỗi cá nhân" (2). Tuy nhiên, cũng cần thấy rằng giữa NL và tri thức, kĩ năng, kĩ xảo có quan hệ mật thiết với nhau. NL của một GVQLGD không thể phát triển cao ở người có trình độ học vấn thấp. Kĩ năng tổ chức giải quyết các tình huống trong QLGD (một hoạt động giáo dục nào đó) không thể có được ở người GV nếu chưa hề làm QL, điều hành một đơn vị khoa, phòng tổ bộ môn cụ thể. NL không thể chỉ đo qua bằng cấp hay quá trình công tác; thậm chí một GV có trình độ học vấn cao hoặc có nhiều kinh nghiệm qua nhiều cương vị QLGD khác nhau nhưng vẫn có thể thiếu NL cần thiết.

Vì thế, NL GVQLGD không thể hiểu đơn giản bao gồm tri thức, kĩ năng và thái độ như lâu nay chúng ta vẫn hiểu nhầm. "Bởi vì NL là một chất khác với mọi thứ kia gộp lại. Chính đó là điều kì diệu của NL, vừa có bản chất sinh học, vừa có bản chất tâm lí, vừa có bản chất xã hội" (2). Các nhà tâm lí học cho rằng NL là tổng hợp, hòa quyện các đặc điểm, thuộc tính tâm lí của cá nhân phù hợp với yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định theo yêu cầu hay tiêu chí nhất định và thu được kết quả trông thấy trên thực tế.

Song, cũng cần lưu ý rằng trong mỗi lĩnh vực hoạt động của con người, bao giờ cũng chứa đựng 4 thành tố (xem hình 1) và chúng được chuyển hóa thành NL chung (2) của mỗi người, bao gồm: 1) Tri thức về thế giới và các phương thức hoạt động để thu được tri thức ấy - có thể gọi đó là NL hiểu; 2) Kinh nghiệm tiến hành các phương thức hoạt động, thường gọi đơn giản là kĩ năng, kĩ xảo (thực hiện/thu được kết quả trông thấy) -

\* Học viện Quản lí giáo dục



Hình 1. Các thành phần kinh nghiệm xã hội phản ánh những NL chung nhất của con người (2)

có thể gọi đó là NL *làm*. 3) Kinh nghiệm sống cảm xúc và đánh giá, nói gọn là kinh nghiệm biểu cảm về hành vi, thái độ (sự miễn cảm hoặc vô cảm), thể hiện cảm xúc và giá trị - có thể gọi đó là NL *cảm*; 4) Kinh nghiệm hoạt động sáng tạo, có thể gọi đó là *NL phát triển cá nhân và loài*. Nó chính là phản ánh (biểu hiện) cao và thống nhất của 3 thành tố kia ở từng cá nhân và cả xã hội, để thành một chất lượng mới.

Nếu tách rời hoặc chỉ chú ý một trong các NL *hiểu* (tri thức), *làm* (kĩ năng) và *cảm* (thái độ) thì chẳng còn giá trị hữu ích gì cả, bởi vì mỗi thành tố chỉ là dạng NL riêng biệt, chúng không được "hòa quyện" để làm thành NL của con người (NL phát triển). Tình trạng đánh giá cán bộ/GV phiến diện như trên chính là hạn chế yếu kém, coi trọng bằng cấp hoặc quá đề cao kinh nghiệm sống, v.v... trong nhận thức và cách làm hiện nay. Chỉ khi chúng ta có cách nhìn thống nhất hài hòa ở mỗi cá nhân về tri thức - trí tuệ đạt tới một trình độ cao nhất định; có kĩ năng, kĩ xảo trong phương thức hoạt động; được tôi luyện, trải nghiệm thực tế cảm xúc và giá trị... mới tạo chất lượng mới - NL mới toàn vẹn ở cá nhân. Đó chính là phẩm chất lao động sáng tạo của nhà giáo hay còn gọi là *NL phát triển ở mỗi GV*.

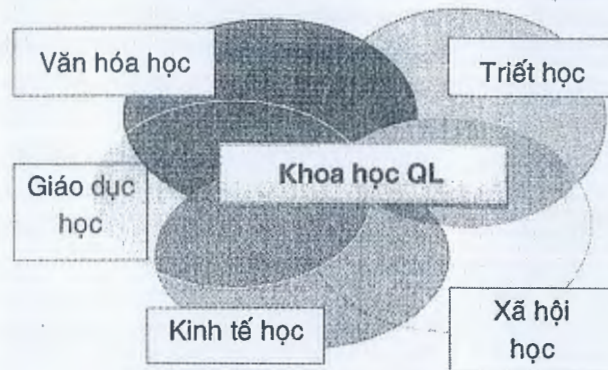
Có thể hình dung các lĩnh vực hoạt động phản ánh (biểu hiện) NL chung nhất của GVQLGD gồm:  
- Chuyên môn (chuyên môn theo ngành, chuyên môn bổ trợ, khái quát cập nhật thông tin...); - Giảng dạy; - NCKH; - Tư vấn thực hiện các dịch vụ ứng dụng QLGD (Kĩ năng phục vụ xã hội và cộng đồng). Nếu chúng ta mang cái khung của hình 1 vào từng lĩnh vực hoạt động, sẽ thấy rõ trong mỗi lĩnh vực đều có 4 dạng NL. Mỗi nhóm NL lại gồm những NL cụ thể, và có thể trong mỗi NL nào đó lại có thể chứa những NL thành phần cụ thể hơn nữa. Với cách tiếp cận vấn đề như vậy, chúng ta sẽ không sa vào mơ hồ, chung chung, chông chéo khi bàn về NL của GV nói chung và GVQLGD nói riêng.

## 2) NL của GVQLGD trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng NNL QLGD

### a) NL chuyên môn

- NL chuyên môn theo ngành: GVQLGD phải có

kiến thức, kĩ năng và thái độ phù hợp với lĩnh vực chuyên môn về Khoa học QL đại cương, QL nhà nước về giáo dục (hệ thống giáo dục) và QL nhà trường, các cơ sở giáo dục... Các môn học này ra đời và tồn tại với tư cách là những khoa học độc lập, chúng có những đặc trưng ảnh hưởng tương tác đến NL của người CBQLGD. Vấn đề chuyên môn trong khoa học QLGD là khá phức tạp bởi vì khoa học QLGD với tư cách là một chuyên ngành khoa học giáo dục phản ánh sự giao thoa trực tiếp giữa khoa học giáo dục và khoa học QL và các lĩnh vực khoa học khác như triết học, xã hội học, kinh tế học, văn hóa học, v.v... (hình 2).



Hình 2. Sự giao thoa của các lĩnh vực khoa học trong khoa học QLGD (2)

- NL chuyên môn bổ trợ: GVQLGD phải có kiến thức, kĩ năng và thái độ phù hợp trong những lĩnh vực hỗ trợ họ trong việc điều hành một giáo dục hoạt động hiệu quả. Đó là các lĩnh vực kinh tế, luật pháp, QL xã hội, QL văn hóa, QL công mới... Nhóm NL này còn có thể bao gồm các lĩnh vực như tin học và ngoại ngữ. Người GVQLGD có thể có được các NL này thông qua đào tạo có bằng cấp hoặc bồi dưỡng. Đây là những môn học góp phần hình thành thế giới quan, phương pháp luận khoa học, các đặc trưng và quy luật phát triển của các lĩnh vực giáo dục và QL cho những CBQLGD, các nhà giáo trong ngành giáo dục có những kiến thức căn bản chuyên ngành về quá trình phát triển lí luận khoa học QLGD; đồng thời, biết vận dụng sáng tạo các quan điểm, phương thức, các chuẩn mực, quy trình QL hợp lí, hiệu quả các hoạt động giáo dục ở các cấp. Lĩnh vực chuyên môn này, vai trò của GVQLGD rất có ảnh hưởng đến phong cách và văn hóa lãnh đạo, QL.

- NL khái quát cập nhật thông tin: GVQLGD phải nắm được kiến thức, kĩ 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 NL này có thể bao gồm các NL 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... GVQLGD có thể có được các NL này chủ yếu thông qua bồi dưỡng, trình bày chuyên đề, các hình thức tự học hỏi, trải nghiệm thực tế (3).

*b) NL giảng dạy*

- *NL sử dụng phương pháp giảng dạy.* GVQLGD phải nắm được kiến thức, kĩ năng và thái độ: + Các NL sử dụng các phương pháp giảng dạy tích cực phù hợp với chuyên môn của mình (giảng dạy bằng tình huống, thảo luận nhóm, khám phá, mô phỏng, dự án...); + NL truyền đạt (viết bài giảng và tài liệu học tập, trình bày, đặt câu hỏi, lắng nghe, và phản hồi); + NL giải quyết vấn đề và ra quyết định; + NL QL xung đột và đàm phán; + NL sử dụng công nghệ trong giảng dạy (PowerPoint, máy tính, web, các phần mềm sử dụng trong chuyên môn...).

- *NL tương tác với người học.* GVQLGD phải nắm được kiến thức, kĩ 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...

- *NL chia sẻ thông tin với đồng nghiệp.* GVQLGD phải nắm được kiến thức, kĩ 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.

*c) NL NCKH - công nghệ.* GVQLGD phải nắm được kiến thức, kĩ năng và thái độ biểu hiện thông qua các hoạt động: - *Các công trình NCKH được công bố* (số lượng và chất lượng các ấn phẩm được xuất bản trong các tạp chí khoa học; phát triển và tìm tòi các kĩ năng và quy trình nghiên cứu mới; kết quả nghiên cứu được áp dụng vào thực tiễn QLGD và trong các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng; những ý tưởng mới hoặc những sáng kiến tăng hiệu suất giảng dạy...); - *Số lượng sách và tài liệu tham khảo được xuất bản, sử dụng* (sách và các công trình nghiên cứu chuyên khảo; số lượng các chương viết trong sách và hoặc đánh giá về các bài báo; các hoạt động học thuật/kĩ năng nghiên cứu); - *Tham gia vào các hoạt động NCKH* (số lượng các đề tài, dự án, các công trình NCKH tham gia; vai trò làm chủ nhiệm các đề tài/dự án NCKH; và hướng dẫn, bồi dưỡng GV trẻ...); - *Thuyết trình cho các hội nghị/hội thảo trong và ngoài nước*; tham gia giảng dạy và NCKH với các trường đại học

trong nước và nước ngoài về khoa học QLGD; và nhận được các giải thưởng về khoa học....

*d) NL tư vấn thực hiện các dịch vụ ứng dụng QLGD.* Tiêu chí đánh giá chất lượng công việc của GV trong lĩnh vực này không hề đơn giản bởi nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố và không phải lúc nào cũng có thể phân định rõ vai trò của từng cá nhân. Bởi vậy, khi đánh giá tổng hợp về những đóng góp của GV trong lĩnh vực tư vấn thực hiện các dịch vụ ứng dụng QLGD, đặc biệt nên nhấn mạnh đến hiệu quả, đòi hỏi GVQLGD phải nắm được kiến thức, kĩ năng và thái độ biểu hiện thông qua các hoạt động: - *Tham gia tư vấn thực hiện các dịch vụ ứng dụng QLGD* (xây dựng quy hoạch phát triển hệ thống giáo dục của tỉnh; dự báo phát triển quy mô, xây dựng kế hoạch cấp chiến lược, cấp trung hạn, tư vấn/cố vấn cho một số hội đồng khoa học/học thuật về khoa học QLGD,...); - *Tham gia vào các Hội đồng chuyên môn* (Hội đồng xem xét, lựa chọn xét duyệt giải thưởng, tổ chức hội nghị, hội thảo; Hội đồng thẩm định/biên tập các bài báo cho các tạp chí khoa học/hội nghị, hội thảo/đề cương cho các đề tài); - *Tư vấn thực hiện các dịch vụ ứng dụng QLGD* (kĩ năng tổ chức các hoạt động của GV, CBQLGD các cấp học ở các địa phương; giúp đỡ các cơ sở giáo dục ở các địa phương thực hiện các dự án, đề tài NCKH và hướng dẫn các nhà QLGD ở địa phương tiếp cận với những thành tựu về giáo dục và khoa học QLGD mới và các hoạt động từ thiện...).

3. Trong công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục hiện nay, vai trò của đội ngũ GVQLGD là rất quan trọng. Tuy nhiên, đội ngũ này còn bất cập, ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo, bồi dưỡng NNL QLGD. Cụ thể là: - *Đội ngũ GVQLGD phân tán ở nhiều cơ sở đào tạo, bồi dưỡng khác nhau đang đối mặt với tình trạng hẫng hụt giữa các thế hệ không theo kịp với sự gia tăng quy mô và yêu cầu ngày càng cao về chất lượng giáo dục và QLGD*; - *NL đội ngũ GVQLGD chưa ngang tầm để thực hiện nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực QLGD, nghiên cứu hệ thống lí luận cơ bản, liên ngành về khoa học QLGD nhằm xây dựng nền tảng lí luận vững chắc cho sự nghiệp đổi mới và phát triển nền giáo dục Việt Nam*; - *Đã có nhiều giải pháp đặt ra nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ GVQLGD, nhưng tất cả còn bỏ ngỏ, chưa có lời giải cho hệ thống các cơ sở GDĐH đào tạo chuyên ngành này.*

Mặc dầu, NL được hiểu rất nhiều cách khác nhau, nhưng NL của con người được xem như là những phẩm chất tiềm tàng. Hiểu đúng về NL và cấu trúc,

(Xem tiếp trang 17)

chung của nhà trường có liên quan đến chương trình, đánh giá, các chuẩn mực đạo đức, hiến chương nhà trường; giới thiệu để bổ nhiệm hiệu trưởng; xác định các ưu tiên về ngân sách,...

\*\*\*

QL hoạt động tham gia XHHGD của trường THPT có vai trò rất quan trọng đối với kết quả của công tác XHHGD trong nhà trường. Để QL có hiệu quả, cần tùy thuộc vào từng bối cảnh cụ thể tìm hiểu bản chất QL hoạt động XHHGD; các nguyên tắc chỉ đạo để huy động cộng đồng tham gia trong QL; trách nhiệm và quyền hạn của các bên liên quan; nắm chắc các tiêu chí, quy trình QL; thiết lập các cấu trúc tổ chức mới cho phù hợp,... để huy động và sử dụng tối đa các nguồn lực của XH cho sự phát triển nhà trường THPT. □

#### Tài liệu tham khảo

1. Công đoàn giáo dục Việt Nam. *Tổng kết 10 năm thực hiện xã hội hoá giáo dục*, 2000.
2. Lữ Đạt. *Cải cách giáo dục ở các nước phát triển*. NXB Giáo dục Việt Nam, H.2010.
3. Phạm Minh Hạc. *Xã hội hóa công tác giáo dục*. NXB Giáo dục, H. 1997.
4. Baron, S. - Field, J.- Schuller, T. (eds). *Social Capital: Critical Perspectives*. Oxford, Oxford University Press, 2000.
5. Epstein, J. L. "Improving family and community involvement". *Principal Leadership*, 2007.

## Vai trò và năng lực của...

(Tiếp theo trang 10)

phân loại các dạng thức NL sẽ tạo thuận lợi để QL và phát triển đội ngũ GVQLGD theo tiếp cận NL; là việc làm cấp thiết góp phần "Đổi mới cơ chế QL giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và CBQL là khâu then chốt" theo Nghị quyết của Đảng và Chính phủ. □

(1) Quyết định số 6639/QĐ-BGDĐT ngày 29/12/2011 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT về quy hoạch phát triển nhân lực ngành Giáo dục giai đoạn 2011-2020.

(2) Đặng Thành Hưng. "Năng lực và giáo dục theo tiếp cận năng lực". Tạp chí *Quản lý giáo dục*, số 12/2012.

(3) Nguyễn Lộc. "Vai trò và năng lực người cán bộ quản lý giáo dục". Kỷ yếu Hội thảo khoa học *Phát triển nguồn nhân lực quản lý giáo dục trong thế kỉ XXI*. Học viện Quản lý giáo dục, H 2011.

#### Tài liệu tham khảo

1. Trần Khánh Đức. *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỉ XXI*. NXB Giáo dục Việt Nam, H 2010.
2. Vũ Ngọc Hải - Đặng Bá Lâm - Trần Khánh Đức.

6. Grootaert, C. *Social capital: The missing link?*. *Social Capital Initiative Working Paper* (No. 3). *The World Bank*, 1998.

7. Fiske, E. B. *Decentralization of education: Politics and consensus*. *The World Bank, Washington D.C.*, 1996.

8. Saiger, A.J. *School Choice and States' Duty to Support "Public" Schools*. *Boston College Law Review*, 2006.

9. The World Bank. *Accountability, Governance and Quality of Decentralized Education in Africa*, Burke, Joseph C. (2005), *The Many Faces of Accountability*, New York. 2009.

10. Unesco. *Guidebook for planning education in emergencies and reconstruction*. International Institute for Educational Planning, 2006.

#### SUMMARY

This article refers to a number of theoretical issues about management activities to mobilize social participation of high schools in Vietnam namely, the theory of social capital and the nature of management participate in activities of social education; approaches to mobilization and management activities towards socialized education, relationship and guidelines to mobilize social forces to participate in management of educational socialize; criteria and operational management processes activities for participation in socialization of education and for School Council of high schools in Vietnam.

**Giáo dục Việt Nam - Đổi mới và phát triển hiện đại hóa.** NXB Giáo dục, H 2007.

3. Phạm Phú. *Về khuôn mặt mới của giáo dục đại học Việt Nam*. NXB Đại học quốc gia TP Hồ Chí Minh, 2005.

4. Phạm Xuân Hùng. "Năng lực của giảng viên đại học". Tạp chí *Quản lý giáo dục*, số 48/2013.

5. "Những nguyên tắc đạo đức trong giảng dạy đại học", trong *Society for Teaching and Learning in Higher Education (STLHE)* - Tô Diệu Lan dịch. Bản tin Đại học quốc gia Hà Nội, số 245, tháng 7/2011.

#### SUMMARY

Educational management lecturer in Vietnam institutions have role both professional educators, teachers, scientists and experts - implementation on mission training human resources educational management science, contributed: (i) construction of scientific theories on educational management, (ii) determine the methodology to approach solving the practical problems educational management, (iii) to equip educational managers knowledge, skills, core values to change their thinking, strategic vision development, and so on. Nowadays, the problem is "innovation of educational management mechanism and development of teachers and administrators is a key stage ..." posing challenging problems about the quality of this team. The articles mentioned the study about role and capacity of staff in training educational management human resource to 2020.