



Review Article

Leadership, Governance, Management, Administration in Training Teachers and Education Officers

Le Ngoc Hung*

VNU University of Education, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

Received 07 July 2021

Revised 08 July 2021; Accepted 09 July 2021

Abstract: The objective of this paper is to review education management studies in order to test the hypotheses based on the systems approach to the leadership, management and administration of education adapting to the increasing requirements of a restructuring society. The paper uses the methodology of related literature review and scoping university textbooks on education management. The paper tends to demonstrate that recent education management is concentrating on the management of internal elements and inner actions of the education system and school management. The point is to lead, govern, manage and administer the education system facing with surrounding environment to ensure effective adaptation to the conditions of the market-economy, international integration and digitalization.

Keywords: Systems theory, leadership, governance, management, administration, education.

* Corresponding author.

E-mail address: lengochung.vnu@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4555>

Lãnh đạo, quản trị, quản lý, hành chính trong đào tạo giáo viên và cán bộ giáo dục

Lê Ngọc Hùng*

*Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 07 tháng 7 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 08 tháng 7 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 09 tháng 7 năm 2021

Tóm tắt: Mục đích của bài viết là tổng quan nghiên cứu về quản lý giáo dục để kiểm chứng những giả thuyết theo cách tiếp cận lý thuyết hệ thống hiện đại về lãnh đạo, quản trị, quản lý và hành chính đối với giáo dục đang phải thích ứng với yêu cầu ngày càng cao của sự biến đổi và phát triển của xã hội. Để thực hiện mục đích này, bài viết sử dụng phương pháp scoping (rà soát) một số cuốn sách dành cho đào tạo đại học và sau đại học chuyên ngành quản lý giáo dục và tổng quan nghiên cứu những tài liệu liên quan. Bài viết phát hiện thấy quản lý giáo dục hiện hành tập trung vào quản lý các yếu tố nội bộ và các hoạt động bên trong của hệ thống giáo dục và nhà trường. Vấn đề đặt ra là cần đồng bộ lãnh đạo, quản trị, quản lý và hành chính đối với các hoạt động của hệ thống giáo dục đang tương tác với các môi trường xung quanh đảm bảo thích ứng có hiệu quả với các điều kiện kinh tế thị trường, hội nhập thế giới và chuyên đổi số.

Từ khóa: Lý thuyết hệ thống, lãnh đạo, quản trị, quản lý, hành chính, giáo dục.

1. Đặt vấn đề

Công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục theo hướng chuyên trọng tâm truyền đạt tri thức sang hình thành, phát triển phẩm chất, năng lực ở người học đặt ra vấn đề nghiên cứu cơ sở khoa học, thực tiễn để cải tiến chương trình giáo dục đối với giáo viên và cán bộ giáo dục bao gồm cán bộ làm lãnh đạo, quản trị, quản lý và hành chính về giáo dục. Câu hỏi nghiên cứu là: nội dung quản lý giáo dục được kết cấu như thế nào và có vấn đề gì? Luận điểm cơ bản của bài viết này là quản lý giáo dục có thể quá tập trung vào các yếu tố nội bộ của hệ thống giáo dục và nhà trường. Theo cách tiếp cận lý thuyết hệ thống, quản lý giáo dục cần được đổi mới để phát triển các phẩm chất, năng lực “lãnh đạo”, “quản trị”, “quản lý” và “hành chính” ở giáo viên và cán bộ giáo dục đáp ứng yêu cầu phát triển xã hội bền vững, bao trùm

trong điều kiện kinh tế thị trường, hội nhập thế giới và chuyển đổi số.

2. Tổng quan nghiên cứu: khái niệm và khung lý thuyết

2.1. Quan niệm của Henri Fayol về hành chính

Khái niệm và chức năng hành chính. Henri Fayol (1841-1925) là một trong những người đặt nền móng cho phát triển khoa học quản lý hiện đại [1]. Tuy nhiên, vào năm 1916-1917 Fayol chỉ sử dụng từ ngữ “Administration [2] (hành chính) và không dùng từ ngữ “Management” (quản lý) [3]. Năm 1949, một cuốn sách của Fayol về “Hành chính” (Administration) được Constance Storrs dịch và xuất bản sang tiếng Anh là “Quản lý” (management) [4]. Có lẽ từ đó đến nay nói đến Fayol là nói đến “quản lý” hoặc “quản trị”, mà bỏ qua “hành chính”. Một số ít tác giả dịch và giới thiệu khái niệm, lý thuyết của Henir Fayol về hành chính [5].

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: lengochung.vnu@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4555>

Năm chức năng hành chính của một tổ chức. Henri Fayol ghi rõ 5 chức năng hành chính trong tên sách của ông là: *prévoyance*, *organisation*, *commandement*, *coordination*, *contrôle* [6]. “*Prevoyance*” trong tiếng Pháp có thể được hiểu là lường trước, nhìn thấy trước, dự báo và là chức năng thứ nhất của hành chính. Bốn chức năng tiếp theo là tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra.

Các nguyên tắc hành chính và năng lực hành chính. Một cuộc khảo sát ở Tanzania năm 2017 cho biết: đa số các hiệu trưởng trường trung học đều đánh giá tất cả 14 nguyên tắc hành chính của Fayol đều quan trọng [7]. Trong đó, quan trọng hàng đầu, (thứ nhất) là nguyên tắc “phân công lao động” và quan trọng hàng cuối cùng (thứ 14) là nguyên tắc “ổn định”. Nếu chia các nguyên tắc quản lý này thành ba nhóm thì quan trọng nhất là nhóm nguyên tắc cấu trúc gồm năm nguyên tắc cụ thể là: i) Dây chuyền cấp bậc; ii) Quyền uy và trách nhiệm; iii) Tập trung; iv) Thống nhất điều hành; và v) Phân công lao động. Quan trọng thứ hai là nhóm nguyên tắc quá trình gồm năm nguyên tắc là: i) Lợi ích; ii) Công bằng; iii) Thù lao; iv) Thống nhất chỉ huy; và v) Kỷ luật. Quan trọng thứ ba là nhóm nguyên tắc mục tiêu gồm bốn nguyên tắc là: i) Đoàn kết; ii) Sáng kiến; iii) Ổn định; và iv) Trật tự.

Hành chính và lãnh đạo. Theo Fayol, hành chính là một trong 6 loại hoạt động, lao động cơ bản, quan trọng nhất của một tổ chức. Đó là: i) Hoạt động kỹ thuật (sản xuất, chế tạo); ii) Trao đổi (mua bán); iii) Tài chính; iv) Bảo vệ (tài sản và con người); v) Kế toán (kiểm toán, thống kê); và vi) Hành chính (Administration). Theo Fayol, hoạt động thứ sáu là “hành chính” đảm bảo tất cả 5 hoạt động sản xuất, trao đổi, tài chính, kế toán đều được thực hiện nhằm đạt mục tiêu chung của cả tổ chức.

Theo Fayol, *lãnh đạo* bao trùm tất cả 6 hoạt động cơ bản của tổ chức trong đó có “hành chính”. Khi xem xét kỹ lý thuyết hành chính của Fayol có thể thấy các chức năng và các nguyên tắc hành chính chủ yếu thuộc lĩnh vực “thực hiện” những gì mà lãnh đạo xác định, quyết định. Hành chính là dự báo, tổ chức, chỉ

huy, phối hợp và kiểm tra việc thực hiện mục tiêu, thực hiện các quyết định của lãnh đạo.

Fayol nhấn mạnh rằng cả sáu loại hoạt động lao động này đều cần phải được *lãnh đạo* để đảm bảo thực hiện thành công mục tiêu chung của cả tổ chức. Điều này chứng tỏ lãnh đạo không phải là một chức năng hay một công việc của hành chính và quản lý, mặc dù trong thực tế một người có thể đồng thời làm lãnh đạo, quản lý, quản trị và hành chính.

2.2. Các khái niệm liên quan đến hành chính: quản lý, lãnh đạo và quản trị

Khái niệm quản lý. Trong khi Henri Fayol xây dựng lý thuyết về hành chính ở Pháp thì ở Đức Max Weber (1864-1920) phát triển lý thuyết nhiệm sở (Bureaucratic theory) về quản lý đặc trưng cho loại tổ chức nhiệm sở (Bureaucratic Organization, tổ chức phòng ban) của xã hội hiện đại khác hẳn các loại tổ chức của xã hội truyền thống. Theo lý thuyết của Weber, quản lý là hệ thống cấu trúc thứ bậc quyền lực và các quy tắc điều chỉnh hành vi, hoạt động của các thành viên đảm bảo hiệu quả hoạt động của tổ chức. Quản lý có sáu đặc trưng cơ bản như sau: i) Hệ thống các quy tắc dưới hình thức các quy định pháp lý và quy định hành chính được xác định chính thức đảm bảo quản lý theo quy tắc; ii) Hệ thống các nguyên lý của cấu trúc thứ bậc quyền lực đảm bảo quản lý theo trật tự cấp dưới phục tùng cấp trên; iii) Hệ thống các hồ sơ gồm các văn bản, tài liệu chính thức đảm bảo quản lý theo văn bản không phải theo “lời nói gió bay”; iv) Hệ thống phân công lao động theo các phòng ban chuyên môn đảm bảo quản lý theo chuyên môn; v) Hệ thống các quan hệ chức năng công việc tách biệt khỏi quan hệ sở hữu và quan hệ tình cảm cá nhân, đảm bảo quản lý theo kết quả, hiệu quả công việc không thiên vị; và vi) Hệ thống các quy tắc tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện và bổ nhiệm nhân sự có trình độ chuyên môn kỹ thuật cần thiết đảm bảo quản lý nhân sự theo chế độ người tài [8] (Weber, 1958). Như vậy, theo lý thuyết nhiệm sở của Weber, quản

lý vừa là hệ thống quản lý vừa là hành vi, hoạt động quản lý mà bất kỳ người nào thuộc hệ thống đó đều phải hiểu biết và tuân thủ các quy tắc tương ứng với vị thế, vai trò và trách nhiệm xác định đảm bảo tối đa hóa chất lượng và hiệu quả của tổ chức. Như vậy là cách đây hơn một thế kỷ, Max Weber đóng góp khoa học quản lý hiện đại một cách tiếp cận hệ thống - hành vi về quản lý trong xã hội ngày càng duy lý hóa [9].

Khái niệm lãnh đạo. Đầu thế kỷ 20 Henri Fayol đã chỉ rõ lãnh đạo là hoạt đảm bảo tất cả các hoạt động của tổ chức đều được định hướng vào thực hiện mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, Fayol chưa trả lời rõ lãnh đạo là gì? Do vậy, đã xuất hiện rất nhiều tài liệu nghiên cứu và các định nghĩa về khái niệm này. Một cuốn cẩm nang về lãnh đạo xuất bản năm 1990 đã lập được một danh mục tài liệu tham khảo chính thức gồm 8000 các công trình nghiên cứu về lãnh đạo. Một nghiên cứu của Cuban năm 1988 đã thống kê được hơn 350 định nghĩa khác nhau về “lãnh đạo” (leadership) [10]. Các tài liệu và các định nghĩa khác nhau này sử dụng một số từ ngữ chung khi nói về “lãnh đạo”, đó là: “quá trình”, “ảnh hưởng”, “tinh hướng”, “mục đích”, “tổ chức”, “giá trị”, “sáng tạo”, “phẩm chất cá nhân”, “tầm nhìn”, “thay đổi” [10]. Lãnh đạo có thể được định nghĩa là quá trình gây ảnh hưởng đối với người khác để cùng theo đuổi mục tiêu nhất định trong mối quan hệ bộ ba gồm nhà lãnh đạo, người đi theo và tinh hướng [11]. Một số nghiên cứu xác định được những chức năng cơ bản của lãnh đạo là: xác định sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược và hệ các giá trị của tổ chức.

Khái niệm quản trị. Theo Weber, có thể định nghĩa quản trị là hệ thống các quy tắc xác lập và thực thi quyền lực hợp thức để kiểm soát các nguồn lực nhằm đảm bảo lợi ích của các bên liên quan trong một tổ chức. Weber đưa ra định nghĩa nổi tiếng: quyền lực là khả năng mà một người hay nhóm người thực hiện ý chí của mình trong một hành động chung, thậm chí bất

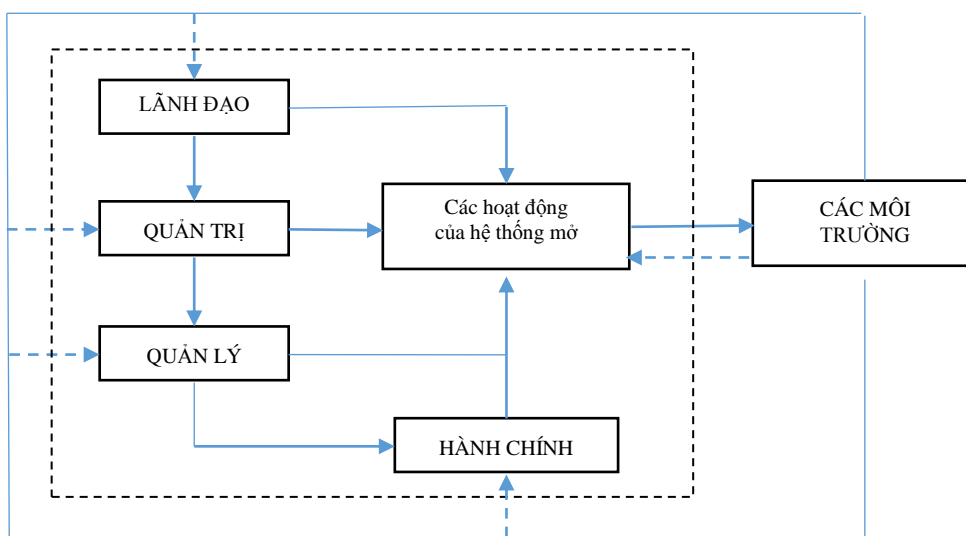
chấp sự chống đối của người khác tham gia hành động đó [12]. Quyền lực hợp thức là một hình thái quyền lực mà việc nắm giữ và thực thi quyền lực được các bên liên quan đều cảm thấy “đúng đắn”, hợp lý, hợp tình. Để không sa đà vào những vấn đề lý thuyết phức tạp của khái niệm quản trị, ở đây chỉ cần nhấn mạnh một đặc trưng của quản trị khác hẳn với hành chính, lãnh đạo và quản lý [13]. Quản trị là cơ chế hành động tập thể của những người có lợi ích liên quan. Đối với một tổ chức, trong số những người có lợi ích liên quan nổi bật nhất, quan trọng nhất là các chủ sở hữu, nhà đầu tư và người lao động.

2.3. Khung lý thuyết hệ thống tổng quát về lãnh đạo, quản trị, quản lý và hành chính

Theo cách tiếp cận lý thuyết hệ thống hiện đại [14], tùy theo môi trường hoạt động cụ thể hành chính, quản lý, lãnh đạo và quản trị có thể phân hóa và tiến hóa theo hướng vừa chuyên môn hóa, chuyên nghiệp hóa và vừa hiệp tác đảm bảo hiệu lực, hiệu quả, chất lượng hoạt động của cả tổ chức. Trong khung phân tích theo lý thuyết hệ thống (Hình 1), lãnh đạo là hệ thống định hướng mục tiêu của tổ chức, ví dụ trường học và thu hút những người khác theo đuổi mục tiêu đó. Quản trị là hệ thống xác định các quy tắc thiết lập và thực thi quyền lực hợp thức đảm bảo các bên có lợi ích liên quan ra các quyết định huy động, sử dụng và kiểm soát các nguồn lực nhằm bảo vệ và làm tăng các lợi ích của các bên liên quan. Quản lý là hệ thống thực thi quyền hạn và trách nhiệm đối với các quyết định của lãnh đạo và quản trị đảm bảo hiệu lực, chất lượng, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Hành chính là hệ thống thực thi các quyết định quản lý đảm bảo các hoạt động của tổ chức đạt được các mục tiêu xác định theo đúng quy tắc. Khung phân tích (Hình 1) nhấn mạnh 4 điều quan trọng: i) Đối tượng của lãnh đạo, quản trị, quản lý và hành chính không phải là “con người” như “nhân viên” hay “người lao động”, mà là “các hoạt động của hệ thống”, chẳng hạn

hoạt động giáo dục, giảng dạy, học tập và các hoạt động khác của hệ thống giáo dục trường học; ii) Hệ thống luôn mở với các môi trường thông qua các mối quan hệ đầu vào và đầu ra; iii) Lãnh đạo, quản trị, quản lý và hành chính luôn chịu tác động trực tiếp từ các môi trường, ví dụ phải tuân theo pháp luật và phải phù hợp với các điều kiện kinh tế, xã hội, văn hóa; và iv) Lãnh đạo, quản trị, quản lý và hành chính

trực tiếp tác động đến các hoạt động bên trong và bên ngoài của tổ chức và mối quan hệ của tổ chức với các môi trường. Theo khung lý thuyết này có thể nêu giả thuyết, ví dụ, thứ nhất, quản lý quá tập trung vào các hoạt động bên trong hệ thống, ví dụ các hoạt động trong nhà trường và ít chú ý các môi trường xung quanh. Thứ hai, quản lý có thể bị trùng lặp, “ôm đồm” các chức năng hành chính, quản trị, lãnh đạo.



Hình 1. Khung lý thuyết về lãnh đạo, quản trị, quản lý, hành chính đối với các hoạt động của hệ thống mở với các môi trường.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp scoping [15] (rà soát) kết hợp với phương pháp tổng quan tài liệu. Cụ thể, bài viết lựa chọn một mẫu nghiên cứu gồm 4 cuốn sách thuộc loại tiêu biểu nhất về quản lý giáo dục được biên soạn phục vụ đào tạo đại học và sau đại học xuất bản trong năm 2006 - 2015 ở Việt Nam. Tiêu chuẩn lựa chọn sách là tên sách có chữ “quản lý giáo dục” hoặc/và “quản lý và lãnh đạo nhà trường”. Phương pháp scoping đòi hỏi rà soát, phân loại và phân tích nhanh, gọn và đưa ra nhận định tổng quát về nội dung tài liệu được chọn [16]. Do vậy, mục lục của từng cuốn sách được rà soát để xác định rõ những nội dung cơ bản của các chương và các mục của cuốn sách. Các tiêu chí rà soát mục lục sách là các từ “lãnh đạo,

quản trị, quản lý, hành chính” trong tên (tiêu đề) chương của sách.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

Kết quả 1: Đặc điểm chung của quản lý giáo dục. Trong 4 cuốn sách được khảo sát, 2 cuốn về “quản lý giáo dục”, 1 cuốn về khoa học quản lý giáo dục và 1 cuốn về quản lý và lãnh đạo nhà trường (Bảng 1). Về thời gian xuất bản, 2 cuốn sách xuất bản trước năm 2010, nghĩa là trước Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo (2013) và 2 cuốn xuất bản sau Đổi mới vào năm 2015. Trung bình mỗi cuốn sách dày 380 trang và có 10 chương trong đó có 7-8 chương về quản lý. Về đối tượng phục vụ, 3 cuốn sách dành cho đào tạo đại học và sau đại

học về quản lý giáo dục, một cuốn sách dành cho đào tạo sau đại học về quản lý giáo dục. Về nội dung, một cuốn sách không có chương nào về “lãnh đạo và quản lý” và 3 cuốn sách có 1 hoặc 2 chương về cả lãnh đạo và quản lý.

Không một cuốn sách nào có chương nào chuyên về “lãnh đạo”, “quản trị”, “hành chính”. Trong tổng số 40 chương sách, 4 chương có từ “lãnh đạo” và “quản lý”, 31 chương có từ “quản lý”, 5 chương còn lại không có những từ này.

Bảng 1. Tóm tắt một số đặc điểm của 4 cuốn sách về quản lý giáo dục

Tên sách (tóm tắt)	Quản lý giáo dục [17]	Khoa học quản lý giáo dục [18]	Quản lý giáo dục [19]	Quản lý và lãnh đạo nhà trường [20]
Năm xuất bản	2006	2009	2015	2015
Nhà xuất bản	ĐHSP	ĐHSP	ĐHQGHN	ĐHSP
Tổng số trang	407	353	351	411
Đối tượng phục vụ	Đào tạo cử nhân, thạc sỹ, tiến sỹ về quản lý giáo dục	Đào tạo đại học và sau đại học	Đào tạo sau đại học về quản lý giáo dục	Đào tạo cử nhân, thạc sỹ, tiến sỹ chuyên ngành quản lý giáo dục
Tổng số chương	14	7	8	11
Chương “quản lý”	13	6	6	6
Chương “quản lý và lãnh đạo”	0	1	1	2
Chương “lãnh đạo”	0	0	0	0
Chương “quản trị”	0	0	0	0
Chương “hành chính”	0	0	0	0

Kết quả 2: khái niệm và chức năng quản lý.
Cả 4 cuốn sách đều chia sẻ khái niệm quản lý là sự tác động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý tới đối tượng bị quản lý nhằm đạt mục tiêu đề ra [21-24]. Về chức năng, cả 4 cuốn sách đều cho rằng quản lý có bốn chức năng cơ bản viết tắt là “kê, tổ, đạo, kiểm”. Viết đầy đủ là: i) Kế hoạch hóa; ii) Tổ chức (nhân sự, bộ máy), lãnh đạo (chỉ đạo thực hiện đảm bảo sự thành công của kế hoạch); và iii) kiểm tra/giám sát (đánh giá việc thực hiện các mục tiêu đề ra).

Kết quả 3: khái niệm lãnh đạo như một chức năng của quản lý. Ba cuốn sách có 4 chương với tên có từ “lãnh đạo và quản lý” theo hai cách tiếp cận. Thứ nhất, “lãnh đạo và chỉ đạo trong quản lý giáo dục và quản lý nhà trường” gồm 6 nội dung là: i) Khái niệm chung về sự lãnh đạo; ii) Mô hình tính cách (của nhà lãnh đạo) (trait models); iii) Mô hình hành vi (lãnh đạo); iv) Mô hình tình huống (lãnh đạo); v) Sự lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership); và vi) Lãnh đạo dạy học: khái niệm, vai trò và chỉ dẫn quản lý theo tiếp cận lãnh đạo dạy học. Thứ hai, “lãnh đạo và quản lý

nhà trường” gồm 4 nội dung gồm là: i) Lãnh đạo nhà trường; ii) Công tác quản lý và lãnh đạo của hiệu trưởng nhà trường; iii) Vai trò của hiệu trưởng vừa là người lãnh đạo vừa là người quản lý nhà trường; và iv) Những yêu cầu đối với hiệu trưởng trong vai trò lãnh đạo và quản lý nhà trường.

Kết quả 4: Sự thiếu vắng khái niệm “hành chính” và “quản trị”. Không một cuốn sách nào có chương chuyên về “quản trị”, “hành chính”. Nhưng một cuốn sách (2006) có 1 chương “Đổi mới quản lý giáo dục”, trong đó có 1 mục với tiêu đề là “Cải cách hành chính trong giáo dục”.

4.2. Thảo luận

Lãnh đạo, quản trị, quản lý và hành chính đối với giáo dục. Quản lý chưa được xem xét theo cách tiếp cận lý thuyết hệ thống thể hiện trong khung các mối quan hệ giữa hành chính, quản lý, quản trị và lãnh đạo đối với các hoạt động của một hệ thống xã hội, ví dụ hệ thống giáo dục như một nhà trường, luôn mở với các môi trường xung quanh. Các chức năng hành

chính mà Fayol đã nêu vào đầu thế kỷ XX được rút gọn thành 4 chức năng “kế, tổ, đạo, kiểm” (kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo/lãnh đạo, kiểm tra) của quản lý. Lãnh đạo được xem xét theo hai cách tiếp cận có thể cạnh tranh và bổ sung nhau là “lãnh đạo trong quản lý” với “lãnh đạo và quản lý”. Nhưng cả hai cách tiếp cận này đều giới hạn lãnh đạo và quản lý trong phạm vi tổ chức, cụ thể là vai lãnh đạo và vai quản lý của hiệu trưởng nhà trường [25].

Không cuốn sách nào sử dụng khái niệm quản trị. Mặc dù khái niệm “quản trị” được sử dụng trong Luật Giáo dục (2005, 2015, 2019) để quy định hội đồng trường, hội đồng quản trị là tổ chức quản trị thực hiện quyền đại diện sở hữu, đầu tư và các các bên có lợi ích liên quan trong cơ sở giáo dục [26]. Quản trị nhà trường (phổ thông) được coi là quá trình: i) Xây dựng các định hướng, quy định, kế hoạch hoạt động trong nhà trường; ii) Tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục học sinh thông qua; iii) Huy động, sử dụng các nguồn lực; iv) Giám sát, đánh giá trên cơ sở; v) Tự chủ, có trách nhiệm

giải trình để phát triển nhà trường theo; và vi) sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường [27].

Các nội dung của quản lý giáo dục và quản trị nhà trường. Trong chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông (2018), tiêu chuẩn “quản trị nhà trường” có 7 tiêu chí từ tiêu chí 4 đến tiêu chí 10. So sánh nội dung quản lý giáo dục nêu trong 4 cuốn sách với 7 tiêu chí của tiêu chuẩn quản trị nhà trường có thể phát hiện thấy 6 nội dung tương tự nhau là: kế hoạch, hoạt động giáo dục, nhân sự nhà trường, tài chính, thiết bị giáo dục, chất lượng giáo dục (Bảng 2).

Quản lý giáo dục, lãnh đạo và quản lý nhà trường bao quát một số nội dung khác biệt, như “văn hóa quản lý, văn hóa nhà trường”, “hệ thống thông tin” và “nghiên cứu khoa học về quản lý giáo dục”. Trong khi đó, tiêu chuẩn quản trị nhà trường có một nội dung khác biệt là “hành chính nhà trường”. Về cách tiếp cận, có lẽ cả sách về quản lý giáo dục và tiêu chuẩn quản trị nhà trường đều chú trọng các hoạt động nội bộ của hệ thống giáo dục, nhà trường.

Bảng 2. Tóm tắt các nội dung cơ bản của quản lý giáo dục và quản trị nhà trường

Quản lý giáo dục (2006) [28]	(Khoa học) quản lý giáo dục (2009) [29]	Quản lý giáo dục (2015) [30]	Quản lý và lãnh đạo nhà trường (2015) [31]	Quản trị nhà trường (2018) [32]
Quản lý nhà trường	Khái quát về quản lý giáo dục và khoa học quản lý giáo dục	Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch	Phát triển chương trình nhà trường	Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường
Tài chính trong giáo dục	Quá trình quản lý giáo dục	Tổ chức bộ máy	Lãnh đạo dạy học	Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục
Chất lượng giáo dục	Quản lý nhà nước về giáo dục	Kiểm tra, thanh tra	Đánh giá trong lớp học vì sự tiến bộ của người học	Quản trị nhân sự nhà trường
Đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục	Đổi mới quản lý giáo dục	Chương trình giáo dục	Phát triển đội ngũ giáo viên. Nguồn nhân lực	Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường
Thiết bị dạy học	Lãnh đạo và quản lý nhà trường	Phát triển nhân lực	Văn hóa nhà trường	Quản trị tài chính nhà trường
Thông tin quản lý	Lao động quản lý giáo dục	Tài chính, thiết bị giáo dục	Tài chính nhà trường	Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ của nhà trường
Văn hóa quản lý	Nghiên cứu khoa học về quản lý giáo dục	Hệ thống thông tin	Chất lượng giáo dục	Quản trị chất lượng giáo dục

5. Vấn đề và giải pháp

5.1. Vấn đề đặt ra từ thời kỳ số

Thời kỳ số (Digital Period) là thời kỳ chuyển đổi kinh tế xã hội dưới tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ Tư đặc trưng bởi các cơ hội và thách thức gắn liền với việc phổ biến ngày càng sâu rộng các phương tiện truyền thông hiện đại và công nghệ số. Một báo cáo về sử dụng Internet ở Việt Nam cho biết: đến tháng 1 năm 2021, trong tổng dân số 97.8 triệu người có trên 68.7 triệu người (chiếm 70%) sử dụng Internet [33]. Tính trong dân số sử dụng Internet từ 16 - 64 tuổi, gần 97% sử dụng smart phone, trên 66% sử dụng laptop hoặc máy tính để bàn, bình quân mỗi ngày mỗi người dành 6 giờ 47 phút để sử dụng Internet.

Các cơ hội và thách thức mới nảy sinh, phát triển trong thế giới thực, thế giới ảo, thế giới số tạo ra cơ hội và thách thức đối với hành chính, quản lý, quản trị và lãnh đạo trên các cấp độ từ vi mô đến vĩ mô, ví dụ đối với hoạt động giảng dạy, học tập của cá nhân, nhà trường và hệ thống giáo dục quốc dân. Chẳng hạn, công nghệ số làm tăng khả năng học tập của tất cả mọi người tạo nên xã hội học tập “ngay và luôn” suốt đời, nhưng đồng thời làm tăng thách thức gắn với an ninh mạng và nguy cơ quyền riêng tư bị xâm hại.

Điều này đặt ra vấn đề nghiên cứu và triển khai một cách hệ thống các khái niệm lãnh đạo, quản lý, quản trị, hành chính trong giáo dục nhất là trong đào tạo giáo viên và cán bộ giáo dục số [34] từ nhà trường thông minh [35] đến hệ thống giáo dục quốc dân trong thời kỳ số.

5.2. Một số giải pháp

Các giải pháp chung là nghiên cứu và triển khai đồng bộ, sáng tạo các nhiệm vụ, giải pháp về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo [36]. Một số giải pháp cụ thể là đổi mới tư duy xây dựng và thực hiện chương trình đào tạo chuyên ngành quản lý giáo dục. Theo đó, nội dung khái niệm “cán bộ quản lý giáo dục” cần được mở rộng bao gồm các cán bộ lãnh đạo, quản trị, hành chính về giáo dục, gọi ngắn gọn

là “cán bộ giáo dục” trong khu vực công và khu vực tư. Tương ứng, cần nghiên cứu rà soát mục tiêu, nội dung chương trình giáo dục đảm bảo phát triển được các phẩm chất, năng lực hành chính, quản lý quản trị và lãnh đạo phù hợp với từng loại vị trí việc làm của cán bộ giáo dục [37]. Các nội dung và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng có thể cần được thiết kế theo taxonomy (phân loại học) mục tiêu giáo dục [38] gồm biết, hiểu, thực hiện, phân tích, tổng hợp, đánh giá đến hành chính, quản lý, quản trị và lãnh đạo việc áp dụng sáng tạo công nghệ số trong lĩnh vực nhất định.

Giáo viên và cán bộ giáo dục cần phát triển và phát huy các phẩm chất, năng lực cần thiết của bản thân [39] bao gồm cả năng lực đi đầu nghiên cứu, áp dụng các công nghệ số để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đồng thời, cần nghiên cứu lồng ghép các kiến thức khoa học và phương pháp đào tạo về hành chính, quản lý, quản trị và lãnh đạo trong các bộ môn, các học phần khác của cơ sở đào tạo giáo viên và cán bộ giáo dục. Bởi vì, theo Aristotle, muốn chỉ huy giỏi trước hết phải học cách vâng lời [40]; theo Karl Marx, nhà giáo dục cần phải được giáo dục [41].

6. Kết luận

Các kết quả nghiên cứu scoping và tổng quan tài liệu đã kiểm chứng được những giả thuyết nghiên cứu đặt ra. Quản lý giáo dục hiện hành có thể quá tập trung vào các yếu tố nội bộ, các hoạt động bên trong của hệ thống giáo dục và nhà trường. Theo cách tiếp cận lý thuyết hệ thống hiện đại, cần đồng bộ lãnh đạo, quản trị, quản lý và hành chính đối với các hoạt động của hệ thống giáo dục trong mối quan hệ chặt chẽ với các môi trường đảm bảo thích ứng có hiệu quả với các điều kiện kinh tế thị trường, hội nhập thế giới và chuyển đổi số.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được thực hiện trong khuôn khổ đề tài Khoa học và Công nghệ cấp Đại học Quốc gia Hà Nội, mã số QG.20.48.

Tài liệu tham khảo

- [1] L. N. Hung, Application of Administration Theory and Related Concepts in Training Managers of Digital Period, Theoretical Information and Practice, Vol. 1, No. 6, 2021, pp. 3-9 (in Vietnamese).
- [2] H. Fayol, Administration Industrielle et Generale (1916/1917), Originally Published in the Bulletin de la Societe de L'Industrie Minerale, 19: 5th Series, Dunod, Paris.; Fayol, H. 1917, Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle, Dunod, 1917.
- [3] M. G. Pryor, S. Taneja, H. Fayol, Practitioner and Theoretician-revered and reviled, Journal of Management History, Vol. 16, No. 4, 2010, pp. 489-503.
- [4] H. Fayol, General and Industrial Management, London: Sir Isaac Pitman and Sons, (translated by Constance Storrs), 1949.
- [5] N. D. Tan, L. N. Hung, Sociology of Administration: the Study of Communication and Public Opinion in State Administration Reform, Hanoi: Political Theory Publishing House, 2004, pp. 44-48 (in Vietnamese)
- [6] H. Fayol, Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle, Dunod, 1917.
- [7] Y. S. Mbalamula, M. H. Suru, A. J. Seni, Utility of Henry Fayol's Fourteen Principles in the Administration Process of Secondary Schools in Tanzania, International Journal of Education and Research, Vol. 5, No. 6, 2017, pp. 103-16.
- [8] Weber, Max, Bureaucracy, Trong Gerth and Mills, From Max Weber: Essays in Sociology, New York: A Galaxy Book, 1958, pp. 196-198.
- [9] L. N. Hung, Sociology of Education, Hanoi: Vietnam National University Press, 2015 (in Vietnamese).
- [10] Hughes, L. Richard, Ginnett, C. Robert, Curphy, J. Gordon, Leadership. Ho Chi Minh City: McGraw Hill - Ho Chi Minh City General Publishing House, 2012.
- [11] R. L. Hughes, R. C. Ginnett, G. J. Curphy, Ibid, 2012.
- [12] Weber, Max, 1914/1958, Bureaucracy, Trong Gerth and Mills, From Max Weber: Essays in Sociology, New York: A Galaxy Book, 1958.
- [13] L. N. Hung, Social Management and Governance from the Point of Systems Theory, Journal of Communist (online), January 1, 2018 (in Vietnamese).
- [14] L. N. Hung, System, Structure and Social Differentiation, Hanoi: Vietnam National University Press, 2015 (in Vietnamese).
- [15] H. Arksey, L. O'Malley, Scoping Studies: Towards a Methodological Framework, International Journal of Social Research Methodology, Vol. 8, No. 1, 2005, pp. 19-32, <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>.
- [16] L. N. Hung, Theories of Education Sciences on Society - Education - Individual, VNU Journal of Science: Education Research, Vol. 36, No. 3, 2020, pp. 61-67, <https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4452> (in Vietnamese).
- [17] B. M. Hien, V. N. Hai, D. Q. Bao (eds.), Educational Management, Hanoi: Pedagogical University Press, 2006 (in Vietnamese).
- [18] T. Kiem, Basic Issues of Educational Science, Hanoi: Pedagogical University Press, 2009 (in Vietnamese).
- [19] N. T. M. Loc, D. Q. Bao, N. T. Hau, H. Q. Chi, N. S. Thu (eds.), Educational Management: Theoretical and Practical Issues, Hanoi: Vietnam National University Press, 2015 (in Vietnamese).
- [20] B. M. Hien, N. V. B. Hien (eds.), School Management and Leadership, Hanoi: Vietnam National University Press, 2015 (in Vietnamese).
- [21] B. M. Hien, V. N. Hai, D. Q. Bao (eds.), Educational Management, Hanoi: Pedagogical University Press, 2006 (in Vietnamese).
- [22] T. Kiem, Basic Issues of Educational Science, Hanoi: Pedagogical University Press, 2009 (in Vietnamese).
- [23] N. T. M. Loc (ed.), D. Q. Bao, N. T. Hau, H. Q. Chi, N. S. Thu, Educational Management: Theoretical and Practical Issues. Hanoi: Vietnam National University Press, 2015 (in Vietnamese).
- [24] B. M. Hien, N. V. B. Hien (eds.), School Management and Leadership, Hanoi: Vietnam National University Press, 2015 (in Vietnamese).
- [25] Hallinger, Philip, The Evolution of Institutional Leadership, In Book: Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale, 2015, pp. 1-23.
- [26] Socialist Republic of Vietnam, The Law of Education, Hanoi: National Politics Publishing House, 2019 (in Vietnamese).
- [27] Ministry of Education and Training, Regulations of the General Education Institution Principal (with Circular 14/2018/TT-BGDĐT Dated July 20, 2018 by the Minister of the Ministry of Education and Training), 2018 (in Vietnamese).
- [28] B. M. Hien, V. N. Hai, D. Q. Bao (ed.), Educational Management, Hanoi: Pedagogical University Press, 2006 (in Vietnamese).
- [29] T. Kiem, Basic Issues of Educational Science, Hanoi: Pedagogical University Press, 2009 (in Vietnamese).

- [30] N. T. M. Loc (ed.), D. Q. Bao, N. T. Hau, H. Q. Chi, N. S. Thu, *Educational Management: Theoretical and Practical Issues*, Hanoi: Vietnam National University Press, 2015 (in Vietnamese).
- [31] B. M. Hien, N. V. B. Hien (eds.), *School Management and Leadership*, Hanoi: Vietnam National University Press, 2015 (in Vietnamese).
- [32] Ministry of Education and Training, *Regulations of the General Education Institution Principal (with Circullar 14/2018/TT-BGDĐT Dated July 20, 2018 by the Minister of the Ministry of Education and Training)*, 2018 (in Vietnamese).
- [33] We Are Social and Hootsuite, *Vietnam DIGITAL Report Vietnam*, https://drive.google.com/file/d/1kWS1ngkETxwW0uuV-zybB2iN_ciYAz4/view/, 2021 (accessed on: April 15th, 2021) (in Vietnamese).
- [34] L. N. Hung, B. T. Phuong, *Digitalized Management of Education and Smart School Libraries*, *Vietnam Journal of Education*, Vol. 4, No. 1, 2020, pp. 76-82.
- [35] D. H. Yen, L. N. Hung, V. T. Hang, T. Nguyen, *Factors Affecting Smart School Leadership Competencies of High School Principals in Vietnam* *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, Vol. 20, No. 4, 2021, pp. 1-17, <https://doi.org/10.26803/ijlter.20.4.1>.
- [36] Vietnam Communist Party, *Resolution 29-NQ/TW on The Fundamental, Comprehensive Renovation of Education and Training to Meet the Needs of Industrialization, Modernization in Oriented Socialism Market Economy Conditions and International Integration*, 2013 (in Vietnamese).
- [37] L. N. Hung, *The Development of the Framework of Public Officer Capacity Meeting the Requirements of Renovating Society: Theory and Practice*, *The Journal of Communist* (online), May 18, 2018 (in Vietnamese).
- [38] L. W. Anderson, D. R. Krathwohl et al., *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, Boston, MA: Allyn & Bacon, 2001.
- [39] L. Quan, *The Framework of Public Sector Leadership and Management Capacity*, Hanoi: Vietnam National University Press, 2016 (in Vietnamese).
- [40] Aristotle, *The Politics*, Hanoi: The World Publishing House, 2013 (in Vietnamese).
- [41] K. Marx, F. Engels, *Complete Works*, Work 42, Hanoi: National Politics Publishing House, 1995 (in Vietnamese).