

# NHỮNG NHẬN THỨC VỀ “PHẠM TRÙ NĂNG LỰC” VÀ BÀN LUẬN CHO SỰ VẬN DỤNG VÀO NHÀ TRƯỜNG VIỆT ĐỐI VỚI HAI LỰC LƯỢNG: GIÁO VIÊN VÀ HIỆU TRƯỞNG

• Đặng Quốc Bảo<sup>(\*)</sup>, Phạm Minh Giản<sup>(\*\*)</sup>,  
Tăng Thái Thụy Ngân Tâm<sup>(\*\*)</sup>

## Tóm tắt

*Hiệu quả hoạt động của nhà trường phụ thuộc rất lớn vào năng lực của lực lượng giáo viên và hiệu trưởng. Khi hai lực lượng này hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân công giao phó, sẽ góp phần quan trọng thúc đẩy sự phát triển của nhà trường, hoàn thành mục tiêu đổi mới căn bản toàn diện giáo dục Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Trong bài viết, nhóm tác giả trình bày khái quát về phạm trù năng lực, sự cần thiết về “năng lực” của hai lực lượng giáo viên và hiệu trưởng trong vai trò phát triển nhà trường.*

*Từ khoá: Năng lực, nhà trường Việt, giáo viên, hiệu trưởng.*

### 1. Đặt vấn đề

Tháng 6 năm 2012, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 711/QĐ-TTg Phê duyệt “Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020”, tại Mục V Các giải pháp phát triển giáo dục giai đoạn 2011-2020 chỉ rõ, để đạt được mục tiêu chiến lược, cần thực hiện tốt 8 giải pháp, trong đó các giải pháp, một là giải pháp đột phá và hai là giải pháp then chốt - phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.

Sau đó tháng 11 năm 2013, tại Hội nghị Trung ương 8 Khóa XI ban hành Nghị quyết số 29-NQ/TW “Về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế”, tại điểm 6 mục III Nhiệm vụ và giải pháp của Phần B. Định hướng đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đã nêu: Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo.

Hai nội dung trên có mẫu số chung: Xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục theo yêu cầu nâng cao chất lượng, trách nhiệm, đạo đức và năng lực nghề nghiệp. Biểu đạt tường minh hơn, trước bối cảnh thời đại - Cách mạng công nghiệp 4.0, một trong những yêu cầu tất yếu của nền giáo dục hiện đại là cấp thiết tiếp tục và thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên và hiệu trưởng các trường nâng cao phẩm chất và năng lực. Trên

tinh thần đó, trong bài viết này nhóm tác giả trình bày: Nhận thức về “phạm trù năng lực”; bàn luận vấn đề năng lực của người giáo viên, người hiệu trưởng nhà trường; bối cảnh mới và 10 vấn đề đặt ra cho năng lực người giáo viên, người hiệu trưởng của nhà trường Việt.

### 2. Nội dung

#### 2.1. Nhận thức về “phạm trù năng lực”

Năng lực là thuộc tính tổng quát của nhân cách. *Từ điển Tiếng Việt* xác định: “Năng lực là khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó...”. Thông thường năng lực nói lên khía cạnh “tài” trong nhân cách còn phẩm chất nói lên khía cạnh “đức” trong nhân cách. Tuy nhiên, ngày nay có diễn đạt thì phẩm chất lại là một khía cạnh của năng lực. Ví dụ khi nói năng lực lãnh đạo của một con người nào, nghĩa là nói đến cả “tài” và “đức” của con người đó trước xã hội.

*Từ điển Giáo dục học* xác định: Năng lực là khả năng được hình thành hoặc phát triển cho phép một con người đạt thành công trong một hoạt động thể lực, trí lực hoặc nghề nghiệp. Năng lực được thể hiện vào khả năng thi hành một hoạt động, thực hiện một nhiệm vụ. Năng lực chỉ có hiệu quả khi nó được chứng minh, trong trường hợp ngược lại, nó chỉ là giả định hoặc không có thực. Năng lực có thể bẩm sinh hoặc do rèn luyện mà chiếm lĩnh được. Nó phát triển bởi kinh nghiệm hoặc bởi việc học tập phù hợp với tính riêng biệt của cá nhân.

Năng lực được coi như khả năng của con

<sup>(\*)</sup> Viện Trí Việt.

<sup>(\*\*)</sup> Trường Đại học Đồng Tháp.

người khi đối mặt với những vấn đề mới và những tình huống mới; gợi tìm lại được những tin tức và những kĩ thuật đã được sử dụng trong những thực nghiệm trước đây.

Tương ứng với hành động sư phạm và giáo dục người ta chia ra: năng lực loại động cơ thể hiện bởi bản chất và chất lượng của chuyển động; năng lực trí tuệ thể hiện bởi những cách tiếp cận trí tuệ; năng lực loại thẩm mỹ thể hiện sự nhạy cảm; năng lực loại cảm xúc.

Khả năng của một con người hoàn thành được những nhiệm vụ phức tạp, việc hoàn thành này đòi hỏi phải thi hành một số lượng lớn thao tác đối với những nhiệm vụ mà người ta thường gặp trong khi thực hành một nghề [3, tr. 272].

Ngày nay từ phạm trù năng lực người ta đề cập đến phạm trù năng lực thực hiện. *Tự điển Bách khoa Tâm lý học, Giáo dục học Việt Nam* xác định: Năng lực thực hiện (Competency) là năng lực cần thiết để có thể hoàn thành được một hoặc một số công việc nào đó của nghề. Năng lực thực hiện không phải là tiềm năng chung của mỗi con người, mà là năng lực hướng đến thực hiện một công việc cụ thể của nghề, bao gồm các kiến thức, kỹ năng và thái độ được vận dụng tích hợp để hoàn thành một công việc nào đó của nghề đạt chuẩn quy định trong những điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc đó. Để có thể lao động ở một vị trí/chức danh lao động của một nghề, người lao động phải có năng lực hoàn thành tất cả các công việc của nghề. Do vậy, trong đào tạo nghề hiện đại, đào tạo theo năng lực thực hiện ngày càng được áp dụng rộng rãi [2, tr. 639].

## 2.2. Bàn luận vấn đề năng lực của người giáo viên, người hiệu trưởng nhà trường

### 2.2.1. Thiết chế nhà trường

Nhà trường là thiết chế đặc biệt trong đời sống kinh tế - xã hội. Nó nối liền cấp độ nền giáo dục, cấp độ hệ thống giáo dục quốc dân với cấp độ bài học và cấp độ nhân cách. Từ thiết chế này xã hội có “Nhân cách - Nhân lực”.

Ngày nay có thông điệp: Quản lý giáo dục phải xuất phát từ nhà trường và hướng về nhà trường.

Trong nhà trường, học sinh là nhân vật trung tâm. Song chỉ có thể giáo dục đào tạo học sinh khi

hai lực lượng: người thầy/giáo viên và người hiệu trưởng làm tròn nhiệm vụ, có năng lực hoàn thành tốt nhiệm vụ mà xã hội giao phó cho.

### 2.2.2. Năng lực của người giáo viên

**Bốn vai trò của người thầy:** Kỹ thuật dạy học và công nghệ dạy học dù có nhiều đổi thay và phát triển theo chiều hướng ngày càng hiện đại. Song ở nhiều nước, trong đó có nước ta, tại các nhà trường vẫn đan xen 4 kiểu dạy học và kéo theo chúng là bốn vai trò của người thầy.

(a) Kiểu dạy học truyền thống: trong kiểu dạy học này, thầy có vai trò người chỉ huy, trò chấp hành mệnh lệnh của thầy. Trò được yêu cầu “bất chước” nội dung của tri thức mà thầy truyền đạt.

(b) Kiểu dạy học gợi mở: trong kiểu dạy học này, thầy có vai trò người thiết kế, trò thi công ý tưởng của thầy. Trò được yêu cầu “tái hiện” nội dung tri thức mà thầy truyền đạt.

(c) Kiểu dạy học tích cực: trong kiểu dạy học này, thầy có vai trò người dẫn dắt, trò lĩnh hội sự truyền đạt của thầy. Trò được yêu cầu “tái tạo” nội dung của tri thức mà thầy truyền đạt.

(d) Kiểu dạy học kiến tạo: trong kiểu dạy học này, thầy có vai trò: Người cố vấn, người truyền cảm hứng, trò khám phá được hiện thực khách quan mà thầy - trò cùng quan tâm. Trò thực hiện “sáng tạo” nội dung của tri thức mà thầy gợi mở.

**Bảng 1. Các kiểu dạy học và yêu cầu đối với vai trò của người thầy**

Yêu cầu đối với Kiểu dạy học	Thầy	Trò	Sự phát triển tri thức
<b>Truyền thống</b>	Chỉ huy, ra mệnh lệnh	Chấp hành	Bất chước
<b>Gợi mở</b>	Thiết kế, nêu ý tưởng	Thi công	Tái hiện
<b>Tích cực</b>	Dẫn dắt, đề xuất mục tiêu	Lĩnh hội	Tái tạo
<b>Kiến tạo</b>	Cố vấn, truyền cảm hứng	Khám phá	Sáng tạo

### Đối tượng người học không đồng nhất

Nếu lấy hai tiêu chí: sự phát triển trí tuệ và thái

độ học tập thì ở tập thể người học nào cũng tồn tại 4 loại sau: Thông minh - Chăm chỉ; Thông minh - Lười/ học tài tử; Chậm - Chăm chỉ; Chậm - Lười.

Người thầy theo phương châm “Hữu giáo vô loại” (không ai không dạy được) phải uyển chuyển, tròn vai trên cả 4 phương diện: Người chỉ huy; Người thiết kế; Người dẫn dắt; Người cổ vũ, truyền cảm hứng.

Người thầy tận tâm là một nhà quản lý - quản lý không có dấu đỏ, có kỹ năng, phong cách dạy học để học sinh nào cũng bắt kịp với “yêu cầu dạy học” đặt ra.

Người thầy như Giáo sư Nguyễn Cảnh Toàn chỉ ra: phải dạy học sinh theo tinh thần phân hóa qua 4 sức: sức chứa, sức hút, sức thấm, sức chế biến.

La động sự phạm của người thầy khi phân đầu là “Su hình” (Người thầy cao quý - lời dạy của Bác Hồ) vì vậy rất nặng học.

Những chính sách kinh tế - giáo dục vì vậy phải biết bao quát đến các đặc trưng trên để có các nội dung thật “thấu tình đạt lý”.

Không thể dùng tư duy kinh tế thông thường trong việc xác định các sự đãi ngộ cho người thầy/ đội ngũ người thầy.

Có 16 từ cho người thầy hành xử theo minh triết “Tất cả vì học sinh thân yêu” (Thông điệp từ Trường Bắc Lý những năm 60 của thế kỷ XX).

- Với học trò: *Dụ - Trợ - Khái - Phát.*
- Với bài học: *Kế - Triển - Kiểm - Hồi.*
- Kỹ năng sự phạm: *Huấn - Luyện - Lượng - Bồi.*
- Phong cách sự phạm: *Ân - Uy - Đức - Pháp.*

Dụ: Dẫn dụ người học vào quá trình học tập;  
Trợ: Giúp đỡ người học vượt qua các khó khăn;

Khái: Thức tỉnh người học vươn tới các giá trị sống cao quý;

- Phát: Phát triển nhân cách người học;
- Kế: Kế hoạch hóa sự truyền đạt nội dung bài học;
- Triển: Triển khai kế hoạch đã xác định;
- Kiểm: Kiểm tra, đánh giá kết quả;
- Hồi: Phản hồi;
- Huấn: Giảng dạy cho người học nắm được

các tri thức mới;

Luyện: Rèn luyện kỹ năng thực hành cho người học;

Lượng: Đánh giá khách quan kết quả người học đạt được;

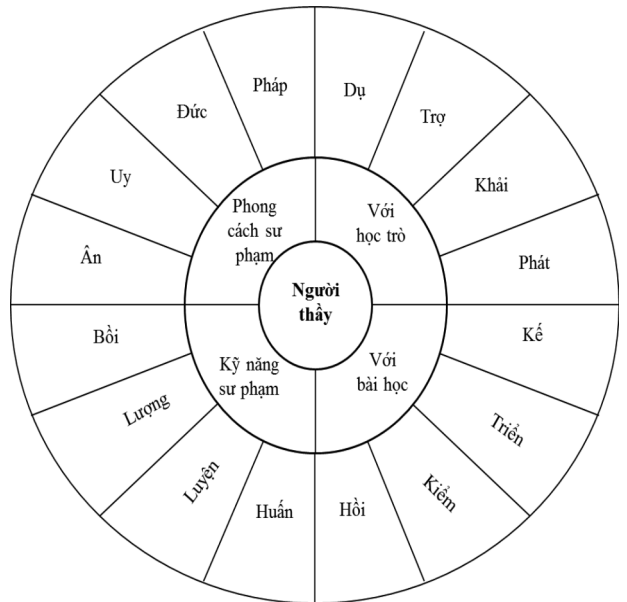
Bồi: Bồi dưỡng cho người học các thiếu hụt;

Ân: Có ân lượng bao dung với người học;

Uy: Có sự nghiêm minh qua việc tiến hành các quy chế sự phạm để người học làm tròn nhiệm vụ;

Đức: Biết áp dụng các phương pháp giáo dục động viên người học;

Pháp: Biết đưa người học vào việc chấp hành nội quy.



Sơ đồ 1. Người thầy hành xử theo minh triết “Tất cả vì học sinh thân yêu”

2.2.3. Năng lực của người hiệu trưởng

a. Hiệu trưởng: ba vai trò và ba chức năng

Hiệu trưởng, người đứng đầu tập thể sự phạm có ba vai trò: người nhạc trưởng, người chỉ huy đơn vị quân đội, người huấn luyện viên bóng đá những trận đi tranh giải. Đồng thời, hiệu trưởng có ba chức năng sau: người lãnh đạo bao quát tổng thể công việc nhà trường, người quản lý cụ thể việc giáo dục - dạy học để xã hội có nhân cách mới, người quản trị tỉ mỉ các nguồn vốn xã hội giao cho trường để chuyển hóa nhân cách thành nhân lực.

a.1. Hiệu trưởng - “Nhạc trưởng”

Ông John Vũ, Phó Chủ tịch tập đoàn Boeing,

đang giữ nhiều vị trí quan trọng ở nhiều trường đại học và tập đoàn kinh tế lớn ở Mỹ, trong một chuyên khảo giá trị “Giáo dục trong thời đại tri thức” [4] có viết: “Hiệu trưởng như nhạc trưởng dàn nhạc”.

John Vũ thuật lại một bữa ăn trưa được gặp Benjamin Zander, nhạc trưởng nổi tiếng của một dàn nhạc thính phòng ở Boston đã có trao đổi thú vị sau: “Nhạc trưởng không phải là người chứng tỏ tính sáng tạo của mình qua nhạc cụ mà họ bị phán xét bởi khả năng của họ để tạo ra môi trường trong đó các tài năng của nhạc công có thể nổi lên và chất lượng của buổi biểu diễn có thể được thính giả trải nghiệm. Nó không khác với hiệu trưởng một nhà trường” John Vũ nói tiếp thu hoạch bản thân về ý tưởng của B.Z.

“Trong nhiều ngày, khái niệm về hiệu trưởng như nhạc trưởng xâm chiếm tâm trí tôi. Khi các thầy trong trường không làm tốt việc của họ hay người học không học tốt, bao nhiêu hiệu trưởng sẽ hỏi: “Cái gì trong tôi không khuyến khích các thầy của tôi hay sinh viên của tôi làm việc tốt như họ đáng phải làm vậy? Có thể tôi làm cái gì không thúc đẩy được hiệu năng mà các thầy đều có khả năng làm”.

John Vũ nhấn mạnh: “Dàn nhạc có một nhạc trưởng và nhiều nhạc công, nhạc trưởng là người lãnh đạo và nhạc công là người quản lý, họ quản lý nhạc cụ riêng của họ để chơi nhạc... Lãnh đạo và quản lý là không như nhau nhưng họ được liên kết và bổ sung cho nhau. Việc của nhạc công là trình diễn năng lực nghệ sĩ tốt nhất của họ. Việc của giáo viên/ giáo sư là tổ chức lớp theo khả năng chuyên môn tốt nhất của họ. Việc của nhạc trưởng là truyền cảm hứng và động viên. Việc của hiệu trưởng cũng là truyền cảm hứng và động viên. Tôi thích so sánh đó” [4, tr. 253].

### *a.2. Hiệu trưởng - “Vị chỉ huy quân đội”*

Ý tưởng hiệu trưởng - nhạc trưởng cũng đã từng được Peter Drucker - nhà quản lý thực tiễn nổi tiếng đề cập. Còn hơn thế, Peter Drucker yêu cầu hiệu trưởng phải là vị chỉ huy đơn vị quân đội, có hiệu trưởng nhận thức về ý tưởng của Peter Drucker “Đối tượng đồng đảo mà hiệu trưởng tác động tới là người học, là sinh viên/ học sinh” (thông qua tập thể sư phạm của nhà trường).

Hiệu trưởng bằng các chủ trương, kế hoạch đề ra, phải làm cho tập thể người học “nhân vật

trung tâm của tiến trình dạy học” có tinh thần ý thức kỷ luật trong học tập làm việc, có khao khát được phát triển nhân cách tốt nhất theo phương châm “Săn sóc mà không nuông chiều, tôn trọng mà kiên trì các nguyên tắc đòi hỏi hành động theo Lễ - Nghĩa - Liêm - Sỉ”.

Hiệu trưởng phải có phong thái người chỉ huy đơn vị quân đội hiện đại đưa tập thể người học thực hiện “4H và 3S”:

4H: Học - Hỏi - Hiểu - Hành

3S: Sống hẳn hoi - Sống chừng mực - Sống sáng tạo

### *a.3. Hiệu trưởng - Người huấn luyện viên đội bóng đi tranh giải*

Nhà trường ngày nay hoạt động như một xí nghiệp - xí nghiệp không có ống khói sản xuất nhân cách - nhân lực.

Hiệu trưởng - người đứng đầu nhà trường luôn luôn phải nhạy cảm với quy luật giá trị - quy luật cung cầu của thị trường - quy luật cạnh tranh, quy luật kinh tế thời gian.

Chính Peter Drucker từng có yêu cầu: “Nhà trường phải được hạch toán” chứ không hành xử “Hết ngày dài lại đêm thâu, muốn đến đâu cũng được trước các phạm trù kinh tế”. Điều đó có nghĩa là với sự trợ giúp của các bộ phận chuyên môn, hiệu trưởng phải nắm được chi phí cho đào tạo giá thành đào tạo (cost) trong từng năm học.

Hiệu trưởng phải điều khiển hoạt động các nhân viên trong nhà trường: Bộ phận giáo vụ/đào tạo, bộ phận quản trị, bộ phận kiểm định, bộ phận marketing, các khoa/tổ chuyên môn... như điều khiển hoạt động một đội bóng khi dự giải. Hiệu trưởng cần có “cảm xúc bóng đá” trước trạng thái nhà trường về cung ứng tài chính mà xã hội trao cho trường và yêu cầu nhân lực xã hội đặt ra cho trường. Hiệu trưởng không được “đại khái”, “phương phương” về các phạm trù “định mức kinh tế trong dạy học”, tiêu chuẩn cần áp dụng trong dạy học”.

Hiệu trưởng hài hòa theo 3 năng lực: năng lực lãnh đạo, năng lực quản lý, năng lực quản trị nhà trường. Năng lực lãnh đạo đòi hỏi hiệu trưởng điều hành nhà trường sao cho mọi thành viên tâm niệm “Sống theo nghĩa tình” là giá trị sống chủ đạo lấy

việc xác định được “Mục tiêu phát triển” là ưu tiên, lấy đạo lý là động lực làm việc.

Năng lực quản lý đòi hỏi hiệu trưởng nhà trường đảm bảo sao cho thành viên quán triệt “Sống theo nghĩa vụ” là giá trị sống chủ đạo lấy việc minh định được “giải pháp phát triển” là ưu tiên, lấy công lý là động lực làm việc.

Năng lực quản trị đòi hỏi hiệu trưởng điều hành nhà trường sao cho mọi thành viên tâm niệm

“sống kiến tạo được lợi ích” là giá trị sống chủ đạo, lấy việc ấn định được “thành quả tinh thần/ vật chất” là ưu tiên, lấy pháp lý là động lực làm việc.

Xin nêu dưới đây một vài công thức và Paradigm cho sự điều hành của hiệu trưởng

*b. Công thức hành động tổng quát của hiệu trưởng*

*b.1. Công thức cho sự lãnh đạo tổng quát của hiệu trưởng - công thức 7S*

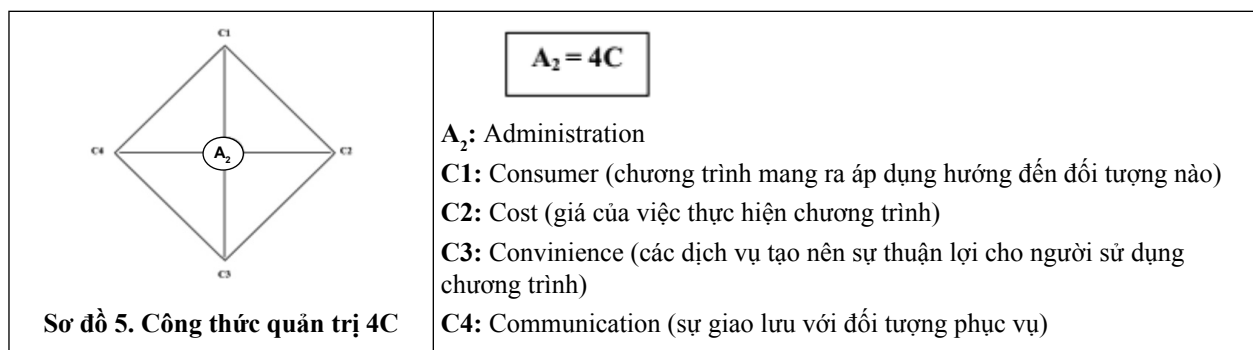
	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>L = 7S</b></div>
<p><b>Sơ đồ 2. Công thức lãnh đạo 7S</b></p>	<p><b>L:</b> Leadership  <b>S1:</b> Staff (đội ngũ)  <b>S2:</b> Structure (cấu trúc trong - nhấn mạnh quan hệ bên trong của nhà trường)  <b>S3:</b> System (hệ thống tổng hợp - nhấn mạnh các mối quan hệ của nhà trường cả mối quan hệ trong và ngoài)  <b>S4:</b> Strategy (chiến lược hành động - phòng vệ, cầm cự, tấn công)  <b>S5:</b> Skill (các kỹ năng quản lý cần sử dụng)  <b>S6:</b> Style (các kỹ năng quản lý cần vận dụng)  <b>S7:</b> Superpriorities (các siêu ưu tiên cần giải quyết)</p>

*b.2. Công thức cho sự quản lý cụ thể của hiệu trưởng - công thức 5m*

	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>M = 5m</b></div>
<p><b>Sơ đồ 3. Công thức quản lý 5m</b></p>	<p><b>M :</b> Management  <b>m1:</b> manpower (nhân lực)  <b>m2:</b> money (tài lực)  <b>m3:</b> machino - equipment (vật liệu, thiết bị)  <b>m4:</b> material (vật lực, nguyên liệu - ở nhà trường là nhân cách đầu vào)  <b>m5:</b> marketing (vật lực thành phẩm, phải được lưu thông phân phối, ở nhà trường là nhân lực đầu ra, phải được bố trí có công ăn việc làm được chuyển cấp)</p>

*b.3. Công thức cho sự quản trị tỉ mỉ của hiệu trưởng, công thức 4P và 4C*

	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>A<sub>1</sub> = 4P</b></div>
<p><b>Sơ đồ 4. Công thức quản trị 4P</b></p>	<p><b>A<sub>1</sub>:</b> Administration  <b>P1:</b> Product (đặc trưng của chương trình áp dụng)  <b>P2:</b> Price (giá chào mời thực hiện chương trình)  <b>P3:</b> Place (nơi có thể áp dụng chương trình)  <b>P4:</b> Promotion (có biện pháp kích cầu)</p>



Khi có “cảm xúc bóng đá”, hiệu trưởng sẽ miễn cảm biết lúc nào thì áp dụng  $A_1 = 4P$ , còn khi làm các nhiệm vụ truyền thông thì phải lưu ý công thức  $A_2 = 4C$  ( $A_2$  lưu ý vấn đề giá thành đào tạo,  $A_1$  lưu ý vấn đề giá chào mời đến các đối tác sử dụng nhân lực mà nhà trường có dự định tiến hành).

*c. Ba năng lực tổng quát và mười hai bộ số hai của hiệu trưởng*

Dù ở vai trò gì: nhạc trưởng, vị chỉ huy quân đội hay huấn luyện viên bóng đá những trận đi tranh giải, hiệu trưởng còn cần 3 năng lực tổng quát sau: (i) Năng lực tư duy, đặc biệt là tư duy phản biện; (ii) Năng lực tổ chức công việc; (iii) Năng lực quan hệ với con người.

Hiệu trưởng cần quán triệt mười hai bộ số hai sau:

Ba bộ số cho năng lực tư duy phản biện: (i) Biết mình & biết người; (ii) Biết thế & biết thời; (iii) Biết đủ & biết dừng;

Bốn bộ số cho năng lực công việc: (iv) Làm việc đúng & Làm đúng việc đã chuẩn bị (Right Doing & Doing Right); (v) Nguyên tắc & linh hoạt; (vi) Sáng kiến & viễn kiến; (vii) Toàn thể & cụ thể;

Năm bộ số cho năng lực quan hệ với con người: (viii) Chấp hành & điều hành; (ix) Cạnh tranh & nhường nhịn; (x) Lực hút & lực đẩy; (xi) Quyền uy & bao dung; (xii) Quyết đoán & dân chủ;

Một cách tổng quát, hiệu trưởng điều hành công việc nhà trường phải biết “Tùy - Liệu - Lựa”.

$F$  (Điều hành nhà trường) =  $f(a, b, c)$

a: Tùy: tìm sự cân bằng chủ quan - khách quan

Nhập gia tùy tục, nhập giang tùy khúc

Tuổi nhỏ làm việc nhỏ, tùy theo sức của mình

b: Liệu: tìm sự tương thích mục tiêu - khả năng

Liệu cơm gắp mắm

c: Lựa: tìm điểm hội tụ nội lực - ngoại lực

Lựa gió phát cờ

Ba năng lực Tùy - Liệu - Lựa thực chất là ba năng lực quản lý minh triết của hiệu trưởng.

Quản lý minh triết là sự quản lý: sáng khôn - khôn sáng”, quản lý “biết chừng mực”, quản lý “hẩn hoi”.

Nhà văn hóa Ngô Thì Nhậm (1746 - 1803) có thông điệp: Minh triết dĩ bảo thân, vô cứ vu lê, vô khốn vu thạch (có minh triết thì giữ gìn thân mệnh, không bị quàng vào giây, không bị vấp vào đá).

Tri thức quản lý minh triết ngày nay gọi là tri thức Phronesis do học giả Nhật Bản Nonaka đề ra bao gồm [3]:

(i) Khả năng đánh giá được cái tốt.

(ii) Khả năng chia sẻ bối cảnh chung với người khác để có không gian tri thức chung đi đến mục tiêu.

(iii) Khả năng nắm bắt bản chất của hiện tượng xoay quanh cái tốt.

(iv) Khả năng sử dụng ngôn ngữ tường thuật để tái cấu trúc cái cụ thể vào cái tổng quát và ngược lại.

(v) Khả năng sử dụng phương tiện chính trị cần thiết để hiện thực hóa các khái niệm và đi đến mục tiêu.

(vi) Khả năng khuyến khích Phronesis của người khác để xây dựng tổ chức linh hoạt. Nonaka có nhận xét: Hồ Chí Minh là một nhà lãnh đạo minh triết.

### 2.3. Bối cảnh mới và 10 vấn đề đặt ra cho năng lực người giáo viên, người hiệu trưởng của nhà trường Việt

Nhà trường Việt ngày nay đang tiến vào bối cảnh có tác động của Cách mạng 4.0, vô luận hoàn cảnh nào người giáo viên, người hiệu trưởng cũng phải tu dưỡng rèn luyện theo 10 năng lực tổng quát sau:

2.3.1. Cách đây 2500 năm, Khổng Tử (551 - 479 TCN) người được phương Đông tôn làm “Vạn thế sư biểu” (Biểu tượng cho người thầy đối với muôn đời) có lời dạy: “Học nhi bất yếm, giáo nhân bất quyện”.

Ngày 6/5/1950, mở lớp huấn luyện khóa 1 tại chiến khu Việt Bắc, Bác Hồ đã lấy lời dạy trên thành khẩu hiệu treo trong phòng họp. Người phát biểu với lớp học: “Học không biết chán, dạy không biết mỏi” treo trong phòng họp chính là của Khổng Tử. Tuy Khổng Tử là phong kiến và trong học thuyết của Khổng Tử có nhiều điều không đúng, song những điều hay trong đó thì chúng ta nên học” [4, tr. 356].

2.3.2. Trên 650 năm trước đây, nhà giáo Chu Văn An (1292 - 1370), người được tôn vinh là bậc sư biểu của Việt Nam với *Thất trăm sáu* có lời dạy môn đệ qua tám từ: “Cùng lý - Chính tâm - Trừ tà - Cự bệ”

“Cùng lý”: Bàn cãi cho hết lý lẽ của sự việc.

“Chính tâm”: Rèn luyện chính tâm, tránh xa mọi tâm, tà tâm.

“Trừ tà”: Chống lại tà thuyết nhằm nhĩ.

“Cự bệ”: Có nghị lực vượt qua nghịch cảnh, khó khăn.

2.3.3. Ghi nhớ lời người xưa, lại phải cập nhật các lời bàn của thời nay:

Giáo sư Klaus Schwab, Giám đốc điều hành diễn đàn Kinh tế thế giới (WEF) trong bài nói chuyện đầu năm 2017 có nêu: “Chúng ta đang trong thời khắc lóe rạng của lịch sử, khi phải đối mặt với những bất ổn về kinh tế, chính trị, di cư, khủng bố và có những rạn nứt về thể chế, đạo đức, năng lực, lãnh đạo,...”. Ông đề ra bốn phạm trù C mà

bắt cứ người hiện đại nào, dù làm nghề gì cũng cần rèn luyện.

C<sub>1</sub>: Critical thinking/ Tư duy phê phán

C<sub>2</sub>: Creative/ Năng lực sáng tạo

C<sub>3</sub>: Communication/ Năng lực giao tiếp

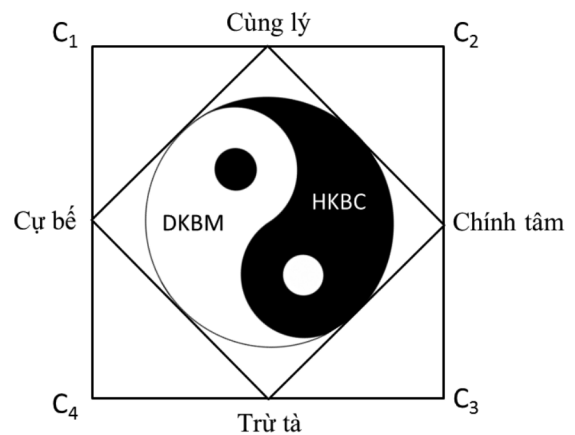
C<sub>4</sub>: Collaboration/ Năng lực hợp tác

Tổng hợp ý tưởng của tiền nhân và lời bàn của đương đại, có thể kiến tạo khung mẫu (Paradigm) cho nhân cách người thầy/đội ngũ người thầy Việt Nam trong hoàn cảnh mới như sau:

Tâm điểm: là vòng tròn hạt nhân với: “Học không biết chán/ Dạy không biết mỏi”.

Tứ giác ngoại tiếp vòng tròn: “Cùng lý - Chính tâm - Trừ tà - Cự bệ”.

Tứ giác vòng ngoài bao lấy tứ giác trên: 4C: Tư duy phê phán; Năng lực sáng tạo; Năng lực giao tiếp; Năng lực hợp tác.



Sơ đồ 6. Khung mẫu (Paradigm) cho nhân cách người thầy/đội ngũ người thầy Việt Nam trong hoàn cảnh mới

### 3. Kết luận

Nói chung, trong thời đại nào thì năng lực của giáo viên và hiệu trưởng luôn đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển nhà trường. Đặc biệt, trong cuộc cách mạng khoa học công nghệ 4.0 hiện nay, năng lực giáo viên và hiệu trưởng càng được xem trọng hơn, hai lực lượng này cần phải có năng lực ứng phó nhanh trước những thay đổi nhanh của thời đại./.

**Tài liệu tham khảo**

- [1]. Đặng Quốc Bảo, Phạm Minh Giản (2019), *Dòng chảy Giáo dục Việt từ truyền thống đến hiện đại*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
- [2]. Phạm Minh Hạc (2013), *Từ điển Bách khoa Tâm lý học Giáo dục học Việt Nam*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- [3]. Ngô Tự Lập (2016), “Giáo sư Ikujiro Nonaka: “Hồ Chí Minh là một nhà lãnh đạo minh triết””, *An ninh Thế giới Online*, <http://antgct.cand.com.vn/So-tay/Giao-suikujiro-Nonaka-Ho-Chi-Minh-la-mot-nha-lanh-dao-minh-triet-379283/>.
- [4]. Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập*, tập 6, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [5]. Tập thể tác giả (2013), *Từ điển Giáo dục học*, NXB Từ điển Bách khoa, Hà Nội.
- [6]. Ngô Trung Việt (2016), *Giáo dục trong thời đại tri thức* (Bản Tiếng Việt), NXB Lao động, Hà Nội.

**INSIGHTS OF THE CONCEPT “COMPETENCE” AND ITS APPLICATION  
TO VIETNAM’ SCHOOL TEACHING STAFFS AND PRINCIPALS****Summary**

School working effectiveness depends on the competencies of teaching staffs and principals. If these two forces successfully accomplish their assigned tasks, they not only contribute to developing their school, but also achieving the goals of radically and comprehensively innovating Vietnam’s education and training in the current circumstances. This article generally presents the concept “competence” and the role of school teachers and principals in school development.

Keywords: Competence, Vietnam’s school, teacher, principal.

*Ngày nhận bài: 02/11/2019; Ngày nhận lại: 03/12/2019; Ngày duyệt đăng: 19/12/2019.*