

TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ NĂNG LỰC QUẢN LÝ

OVERVIEW OF RESEARCH WORKS ON MANAGEMENT CAPACITY

Đặng Văn Long*

Học viện Chính trị, Bộ Quốc Phòng, Việt Nam¹

*Tác giả liên hệ / Corresponding author: danglong1415@gmail.com

(Nhận bài / Received: 05/3/2026; Sửa bài / Revised: 27/5/2026; Chấp nhận đăng / Accepted: 29/5/2026)

DOI: 10.31130/ud-jst.2026.24(6B).126

Tóm tắt - Vấn đề năng lực quản lý được đề cập từ rất sớm trong lịch sử, đây cũng là đối tượng nghiên cứu được nhiều ngành khoa học tiếp cận và luận giải, trong đó có tâm lý học. Trên cơ sở khái quát các công trình có liên quan đến năng lực quản lý, bài viết góp phần hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận của vấn đề này một cách toàn diện. Các kết quả nghiên cứu góp phần cung cấp căn cứ khoa học cho việc làm rõ cấu trúc, tiêu chí, những yếu tố tác động đến năng lực quản lý. Đồng thời, đây là cơ sở khoa học quan trọng cho việc xây dựng, hoàn thiện các biện pháp đào tạo, bồi dưỡng, xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý đủ phẩm chất, năng lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ. Khảo cứu vấn đề này còn có giá trị định hướng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý trong thực tiễn. Qua đó, góp phần phục vụ xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý học viên đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ đặt ra trong tình hình mới.

Từ khóa - Năng lực; năng lực quản lý; năng lực quản lý của cán bộ

1. Đặt vấn đề

Năng lực quản lý là một trong những nội dung giữ vị trí trung tâm của khoa học quản lý, khoa học lãnh đạo và các ngành khoa học xã hội - nhân văn có liên quan. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và tác động mạnh mẽ của cách mạng công nghiệp lần thứ tư, đòi hỏi đổi mới căn bản, toàn diện các lĩnh vực của đời sống xã hội, năng lực quản lý ngày càng được xem là nhân tố cốt lõi bảo đảm hiệu quả hoạt động của tổ chức, chất lượng nguồn lực con người và sự phát triển bền vững của quốc gia. Do đó, nghiên cứu về năng lực quản lý đã, đang nhận được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học trong và ngoài nước, với nhiều cách tiếp cận, phạm vi, cấp độ khác nhau. Khái quát các công trình nghiên cứu về năng lực quản lý có ý nghĩa quan trọng trong việc hệ thống hóa các quan điểm lý luận, làm rõ những thành tựu nghiên cứu đã đạt được, đồng thời chỉ ra những vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu, làm rõ. Trên cơ sở đó, các công trình nghiên cứu tiếp theo có thể kế thừa, phát triển, áp dụng hiệu quả trong hoạt động quản lý thực tiễn trong những lĩnh vực, môi trường, đối tượng cụ thể. Phần tổng quan này tập trung khái quát những hướng tiếp cận chủ yếu về năng lực quản lý ở trong và nước ngoài, làm rõ những nội dung cốt lõi đã được nghiên cứu, rút ra những vấn đề nghiên cứu về năng lực quản lý.

2. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu thứ cấp nhằm khảo cứu, tổng hợp và hệ thống hóa các công trình

Abstract - The issue of management capacity was mentioned very early in history, this is also the object of research approached and explained by many scientific disciplines, including psychology. On the basis of an overview of works related to management capacity, the article contributes to systematizing and clarifying the theoretical basis of this issue comprehensively. The research results contribute to providing a scientific basis for clarifying the structure, criteria, and factors affecting management capacity. At the same time, this is an important scientific basis for the development and completion of measures for training, fostering, building and developing a contingent of qualified and capable managers to meet the requirements of tasks. Research on this issue also has a guiding value in improving the efficiency of management activities in practice. Thereby, contributing to building a team of trainee managers to meet the requirements and tasks set out in the new situation.

Key words - Capacity; management capacity; Management Capacity of Cadres

khoa học trong và ngoài nước về năng lực quản lý. Phương pháp này làm cơ sở cho việc khái quát các kết quả nghiên cứu đã có, làm rõ các hướng tiếp cận lý luận chủ yếu, đồng thời nhận diện những vấn đề còn bỏ ngỏ cần tiếp tục nghiên cứu, làm cơ sở khoa học cho các nghiên cứu tiếp theo.

Nguồn tài liệu được khai thác từ nhiều nguồn cơ sở dữ liệu và kênh học thuật khác nhau như: Google Scholar; Science direct.com; thư viện Quốc gia, các học viện, trường sĩ quan; các sách chuyên khảo, luận án, bài báo khoa học trên các tạp chí chuyên ngành. Phạm vi tài liệu tập trung vào các nghiên cứu liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đề cập tới năng lực quản lý, khung năng lực quản lý, yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý, kỹ năng quản lý, phát triển năng lực quản lý. Quá trình khai thác dữ liệu được thu thập thông qua việc kết hợp các thuật ngữ tiếng Việt và tiếng Anh, sử dụng toán tử Boolean, như: “năng lực quản lý”, “năng lực lãnh đạo”, “năng lực quản trị”, “management capacity”, “managerial competence”, “leadership competence”.

Tiêu chí lựa chọn tài liệu gồm: (1) tài liệu xác định nội hàm khái niệm, bản chất, cấu thành hoặc các nhân tố tác động đến năng lực quản lý; (2) tài liệu được đăng tải trong các ấn phẩm khoa học uy tín; (3) tài liệu có ý nghĩa lý luận và thực tiễn trong nghiên cứu năng lực quản lý; (4) ngôn ngữ sử dụng bao gồm tiếng Việt và tiếng Anh.

Quy trình nghiên cứu thực hiện theo các bước sau: sàng lọc ban đầu thông qua tiêu đề và tóm tắt; đánh giá chi tiết toàn văn các tài liệu phù hợp; phân loại tài liệu theo các hướng nghiên cứu chủ yếu; khảo cứu, tổng hợp, hệ thống

¹ Political Academy, Vietnam (Dang Van Long)

hoá nội dung. Từ đó, tổng quan các công trình nghiên cứu năng lực quản lý, xác định các kết quả đạt được và những vấn đề còn bỏ ngỏ, làm cơ sở cho nghiên cứu tiếp theo.

Các phương pháp xử lý và trình bày kết quả nghiên cứu gồm: phân tích - tổng hợp nhằm làm rõ nội dung cốt lõi các công trình nghiên cứu về năng lực quản lý; khái quát hóa, hệ thống hóa để xây dựng tổng quan nghiên cứu trong và ngoài nước; so sánh các hướng tiếp cận, quan điểm khoa học nhằm chỉ ra điểm tương đồng, khác biệt và xu hướng nghiên cứu chủ yếu. Từ đó, xác định các kết quả đạt được, hạn chế và khoảng trống nghiên cứu về năng lực quản lý, làm cơ sở cho nghiên cứu chuyên sâu và vận dụng vào các lĩnh vực quản lý cụ thể.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Hướng nghiên cứu nguồn gốc, bản chất năng lực quản lý

Năng lực quản lý là một dạng năng lực chuyên biệt gắn với hoạt động nghề nghiệp của cán bộ quản lý. Vì vậy, để nhận thức đầy đủ, cần làm rõ nguồn gốc hình thành và bản chất của năng lực này trong mối quan hệ với yêu cầu và đặc thù của hoạt động quản lý.

F. W. Taylor lập luận rằng: “Trước đây con người luôn đứng đầu; trong tương lai, hệ thống phải đứng đầu” [1, tr.6]. Điều này có nghĩa hệ thống quản lý trở thành điều kiện quyết định hiệu quả lao động. Như vậy, nguồn gốc của năng lực quản lý nằm ở nhu cầu khách quan của hệ thống sản xuất hiện đại nhằm khắc phục lãng phí, làm việc cầm chừng và nâng cao năng suất xã hội. Khi nói về bản chất của năng lực quản lý, theo Taylor cho rằng: “sự hợp tác thân thiện và mật thiết giữa ban quản lý và các nhân viên [1, tr.113]. Điều này cho thấy, năng lực quản lý mang bản chất là năng lực điều hoà các hoạt động cá nhân thành một chỉnh thể thống nhất, bảo đảm cho lao động tập thể vận hành nhịp nhàng.

C. W. Rougoor và cộng sự chỉ ra: “Năng lực quản lý ở đây được định nghĩa là có những đặc điểm cá nhân và kỹ năng phù hợp để giải quyết đúng vấn đề và cơ hội đúng thời điểm và theo đúng cách” [2, tr.262]. Điều này cho thấy, bản chất của năng lực quản lý là khả năng vận dụng các phẩm chất và kỹ năng cá nhân từ đó đưa ra quyết định đúng đắn, kịp thời và phù hợp nhằm tác động tích cực đến hoạt động của tổ chức.

P. Sakulkacw cho rằng, “Năng lực quản lý thể hiện thông qua các chức năng quản lý: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát” [3, tr.39]. Cho thấy, bản chất của năng lực quản lý thể hiện ở khả năng thực hiện một cách hiệu quả, đồng bộ các chức năng quản lý cơ bản, như lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Năng lực này không chỉ là sự cộng gộp đơn thuần của tri thức, kỹ năng, mà là khả năng vận dụng linh hoạt các chức năng quản lý vào quá trình tổ chức, điều hành hoạt động thực tiễn. Qua đó, chủ thể quản lý phối hợp hợp lý các nguồn lực, định hướng hành vi tập thể và kiểm soát quá trình thực hiện nhằm đạt mục tiêu đã xác định.

N. Nuthall [4] chỉ ra rằng, năng lực quản lý không phải là có sẵn hoàn toàn, mà hình thành từ sự kết hợp giữa bẩm sinh và rèn luyện: Phân tích các yếu tố nền tảng tạo nên năng lực quản lý, bao gồm tố chất bẩm sinh, ảnh hưởng của môi trường (giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm, văn hoá gia

đình, xã hội). Bản chất của năng lực quản lý đó là sự kết hợp hữu cơ giữa phong cách quản lý, trí tuệ, kinh nghiệm quản lý. Như vậy, nguồn gốc của năng lực quản lý không hoàn toàn có sẵn mà là kết quả của sự kết hợp giữa yếu tố bẩm sinh và quá trình rèn luyện trong cuộc sống. Bản chất năng lực quản lý là một cấu trúc phức hợp, gồm ba thành tố cốt lõi: Phong cách quản lý; trí tuệ; kinh nghiệm quản lý. Điều đó cho thấy năng lực quản lý mang bản chất thực tiễn, hình thành, phát triển trong hoạt động thực tiễn.

Lê Cảnh Dũng và cộng sự [5] cho rằng, năng lực quản lý chính là khả năng ra quyết định phù hợp cho việc sử dụng các nguồn tài nguyên hiện hữu của nông hộ phù hợp nhất để tạo ra sản phẩm, đồng thời có thể tìm kiếm thị trường tiêu thụ sản phẩm thích hợp để có doanh thu và lợi nhuận tối ưu của nông hộ. Bản chất của năng lực quản lý chỉ ra là khả năng ra quyết định và điều hành hiệu quả trong sản xuất nhằm tạo ra hiệu quả tối ưu hoá lợi nhuận. Cho thấy, bản chất của năng lực quản lý chính là khả năng ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định một cách hiệu quả.

Trần Kiểm [6], đã đề cập đến các khía cạnh khác nhau khi nghiên cứu đối với khoa học quản lý. Theo tác giả: “Người hiệu trưởng vừa là người quản lý, vừa là người lãnh đạo. Điều này có nghĩa là người hiệu trưởng phải đảm nhận đồng thời hai chức năng: Lãnh đạo và quản lý. Để có thể đảm nhận có hiệu quả trọng trách lãnh đạo và quản lý nhà trường, hiệu trưởng phải có năng lực nhất định” [6, tr.264]. Tác giả cũng chỉ ra rằng: “năng lực của người hiệu trưởng là việc giải quyết có hiệu quả những vấn đề mới, những tình huống mới, những thách thức mới mà anh ta phải đối mặt và để giải quyết chúng, anh ta phải vận dụng một cách sáng tạo những tri thức và kỹ năng đã được trang bị phù hợp với đặc điểm của cá nhân” [6, tr.265]. Tác giả cũng phác hoạ sơ lược năng lực của hiệu trưởng: Những tri thức về chuyên môn, về Khoa học giáo dục, về Khoa học Quản lý giáo dục và các khoa học liên quan. Những kỹ năng sư phạm, kỹ năng quản lý, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nhận thức, kỹ năng định hướng, kỹ năng tổ chức, kỹ năng nắm bắt và xử lý thông tin, kỹ năng hợp tác, ... Những hiểu biết về bản thân (ưu, nhược điểm, cá tính,...). Nhu cầu thành đạt của bản thân và của nhà trường. Tâm nhìn, sự nhạy cảm, tư duy logic biện chứng, mạch lạc, khúc triết. Linh hoạt, chủ động, sáng tạo, tự tin. Dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm; luôn luôn đổi mới... Khó có thể kể hết bởi hoạt động quản lý và lãnh đạo của người hiệu trưởng hết sức phong phú và đa dạng. Năng lực của anh ta được biểu hiện cụ thể trong hoạt động thực tiễn [6, tr.265 - 266]. Cho thấy rằng, nguồn gốc năng lực quản lý của hiệu trưởng gồm nhiều yếu tố: tri thức được trang bị một cách hệ thống đó là hệ thống tri thức nền tảng và chuyên sâu; kỹ năng được rèn luyện trong thực tiễn quản lý - lãnh đạo; đặc điểm cá nhân, sự nhận thức của hiệu trưởng, yêu cầu khách quan đòi hỏi mới giáo dục. Bản chất năng lực quản lý là sự huy động tổng hợp các yếu tố để giải quyết hiệu quả, sáng tạo các vấn đề quản lý - lãnh đạo trong bối cảnh giáo dục luôn biến đổi.

Tóm lại, những công trình nghiên cứu trên đã tiến hành khái quát nguồn gốc, bản chất của năng lực quản lý trên nhiều phương diện khác nhau. Trong đó, các tác giả cùng quan niệm về nguồn gốc của năng lực quản lý không phải thiên bẩm mà được hình thành, tích lũy trong hoạt động

thực tiễn, là kết quả kết hợp giữa yếu tố bẩm sinh với quá trình rèn luyện, quá trình tổ chức hoạt động sau đó áp dụng vào trong quản lý. Bản chất của năng lực quản lý là năng lực hệ thống hoá, tổ chức, phân tích, hợp tác và huấn luyện dựa trên cơ sở khoa học, nhằm thực hiện hiệu quả chuỗi các chức năng quản lý; là khả năng vận dụng các phẩm chất, kỹ năng cá nhân đưa ra quyết định chính xác, kịp thời nhằm tác động tích cực đến hoạt động của tổ chức; là sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng, phẩm chất của bản thân giúp nhà quản lý thực hiện tốt nhiệm vụ..... Những kết quả nghiên cứu về nguồn gốc, bản chất của năng lực quản lý có ý nghĩa rất lớn. Đây là cơ sở để xây dựng khái niệm công cụ trong các lĩnh vực quản lý cụ thể.

3.2. Hướng nghiên cứu về các thành tố cấu thành, biểu hiện năng lực quản lý

Khi đề cập đến các thành tố cấu thành cũng như biểu hiện của năng lực quản lý đã có rất nhiều công trình của các tác giả cả ngoài nước và trong nước. Một số nghiên cứu tiêu biểu có thể kể đến như sau:

C. A. Белоусова đã chỉ ra: “Việc người quản lý sử dụng chiến lược quản lý hình thành chủ thể đòi hỏi phải có các thành phần sau trong năng lực tâm lý của anh ta: Hiểu bản chất của chiến lược quản lý hình thành chủ thể, mục đích của nó; làm chủ hành động quản lý; kiến thức về các đặc điểm của chủ thể trong giáo dục; hiểu các định hướng giá trị của cá nhân” [7, tr.64 - 65]. Tác giả khái quát năng lực quản lý như một cấu trúc tâm lý tổng hợp, được biểu hiện qua khả năng vận dụng hiệu quả chiến lược quản lý hình thành chủ thể. Theo đó, người quản lý cần nắm vững bản chất và mục đích của chiến lược quản lý; làm chủ các hành động quản lý trong tổ chức, điều hành hoạt động; đồng thời nắm vững đặc điểm của chủ thể trong giáo dục cũng như các định hướng giá trị cá nhân. Sự kết hợp hài hòa này bảo đảm tính khoa học, phù hợp và hiệu quả trong hoạt động quản lý.

S.D. David Wu và cộng sự [8], đã chỉ ra các yếu tố cấu thành năng lực quản lý gồm tầm nhìn, kỹ năng, nguồn lực, kế hoạch hành động và quan hệ đối tác, được thể hiện trong thực tiễn quản lý.

A. Damayanti và cộng sự [9], xác định hai thành tố cấu thành năng lực quản lý gồm: năng lực đội ngũ với kinh nghiệm, kỹ năng, cam kết đổi mới và năng lực tổ chức được biểu hiện ở chính sách, thủ tục, khung pháp lý, tầm nhìn, cơ chế hỗ trợ tổ chức giúp tổ chức hoạt động hiệu quả. Điều này khẳng định năng lực quản lý được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều, hình thành trên cơ sở sự kết hợp giữa năng lực đội ngũ quản lý và năng lực tổ chức. Năng lực đội ngũ được hiểu là sự kết hợp tổng thể các yếu tố con người, bao gồm kinh nghiệm quản lý, kỹ năng chuyên môn và mức độ cam kết đối với đổi mới. Năng lực này giúp chủ thể trực tiếp tạo ra năng lực quản lý, quyết định chất lượng, hiệu quả của các hoạt động quản lý. Năng lực tổ chức được tác giả xem là hệ thống các điều kiện và cơ chế hóa, bao gồm chính sách, thủ tục, khung pháp lý, tầm nhìn chiến lược và các cơ chế hỗ trợ tổ chức. Nhấn mạnh rằng, năng lực quản lý được phát huy đầy đủ khi được đặt trong một môi trường tổ chức phù hợp. Năng lực này đóng vai trò định hướng, điều tiết và hỗ trợ cho việc thực thi năng lực của đội ngũ quản lý. Cách tiếp cận này đã mở rộng phạm vi phân tích từ cá nhân nhà quản lý sang toàn bộ hệ thống tổ chức, đồng thời cung cấp những

vấn đề để đánh giá, nâng cao năng lực quản lý thông qua cả phát triển đội ngũ và hoàn thiện thể chế tổ chức.

S.E. Kim và J. W. Lee cho rằng, năng lực quản lý công đối với đổi mới sáng tạo được tạo thành bởi bốn yếu tố: “Lãnh đạo đổi mới sáng tạo; lực lượng lao động chuyên nghiệp; hệ thống và cơ cấu dễ tiếp cận với đổi mới sáng tạo và năng lực quản lý các tác động bên ngoài” [10, tr.350]. Các thành tố này cùng tham gia vào hình thành năng lực quản lý công, trong đó lãnh đạo đổi mới sáng tạo giữ vai trò định hướng dẫn dắt; lực lượng lao động chuyên nghiệp là cơ sở bảo đảm cho việc triển khai các ý tưởng đổi mới; hệ thống và cơ cấu tổ chức tạo môi trường hỗ trợ đổi mới; còn năng lực quản lý các tác động bên ngoài giúp tổ chức thích ứng, khai thác các cơ hội từ môi trường. Sự kết hợp đồng bộ của bốn thành tố này quyết định mức độ, hiệu quả của năng lực quản lý đối với đổi mới sáng tạo trong khu vực công.

V.N. Thi và cộng sự đã nghiên cứu tác động của các yếu tố cấu thành năng lực quản lý cấp trung, gồm: “đặc điểm, kiến thức và kỹ năng, hành vi và năng lực chiến lược, tất cả đều thể hiện tác động có ý nghĩa thống kê đến việc triển khai chiến lược ở cả cấp độ doanh nghiệp và cấp độ chức năng” [11, tr.1]. Như vậy, năng lực quản lý của nhà quản lý cấp trung là một cấu trúc đa thành tố, trong đó mỗi thành tố đảm nhiệm một có tính độc lập tương đối nhưng liên hệ tương hỗ lẫn nhau giữ vai trò quyết định trong việc triển khai chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp và chức năng, điều này cho thấy năng lực quản lý cấp trung vừa mang tính cá nhân, vừa mang tính tổ chức, đóng vai trò trung gian trong hoạch định chiến lược và thực thi chiến lược.

Nguyễn Mạnh Cường đã chỉ ra biểu hiện cụ thể năng lực quản lý: “Ở góc độ nhiệm vụ và quyền hạn, năng lực quản lý của người cán bộ quản lý trường học phụ thuộc vào khả năng thực hiện và mức độ hiệu quả các hoạt động theo nhiệm vụ, quyền hạn và chức năng của họ. Ở góc độ chức năng quản lý, năng lực của cán bộ quản lý trường học biểu đạt ở khả năng thực hiện và mức độ hiệu quả thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý: Kế hoạch hoá, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra” [12, tr.8 - 9]. Cho thấy, năng lực quản lý không chỉ phản ánh ở việc hoàn thành nhiệm vụ mà còn ở chất lượng vận hành các chức năng quản lý trong thực tiễn.

Mai Thanh Lan và Tạ Huy Hùng [13] cho rằng, cấu trúc phổ biến nhất của khung năng lực theo mô hình ASK gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ. Trong đó, mỗi năng lực được phân thành các cấp độ khác nhau, thể hiện mức độ làm chủ năng lực tương ứng. Theo tác giả có 5 cấp độ: *Cấp độ 1 (entry)*: thể hiện kiến thức, kỹ năng ở mức độ sơ khai. Cá nhân chỉ có thể vận dụng năng lực trong một số tình huống đơn giản khi được hướng dẫn. *Cấp độ 2 (basic)*: thể hiện kiến thức và kỹ năng ở mức cơ bản; cá nhân có thể vận dụng năng lực trong các tình huống quen thuộc và một số trường hợp có khó khăn nhất định khi được hướng dẫn. *Cấp độ 3 (inter)*: biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ tương đối vững chắc. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong phần lớn các trường hợp thường gặp mà không cần hướng dẫn. *Cấp độ 4 (advanced)*: thể hiện kiến thức và kỹ năng ở mức chuyên gia; cá nhân có khả năng vận dụng năng lực trong hầu hết các tình huống phức tạp, đồng thời xây dựng và phát triển phương pháp tiếp cận, cách thức hoặc chính sách mới trong lĩnh vực liên

quan. Cá nhân ở cấp độ này được thừa nhận là chuyên gia trong và ngoài tổ chức, có thể chủ trì và định hướng, hướng dẫn người khác. *Cấp độ 5 (expert)*: thể hiện kiến thức và kỹ năng ở mức chuyên gia cao; cá nhân có khả năng vận dụng năng lực trong hầu hết các tình huống phức tạp, đồng thời xây dựng và phát triển các phương pháp tiếp cận, cách thức thực hiện hoặc chính sách mới trong lĩnh vực liên quan. Cá nhân ở cấp độ này được thừa nhận là chuyên gia trong và/hoặc ngoài tổ chức, có thể chủ trì và định hướng việc hướng dẫn người khác. Điều này cho thấy rằng, các yếu tố cấu thành, biểu hiện của năng lực quản lý theo hướng phát triển từ thấp đến cao, được tạo thành bởi các thành tố cốt lõi: Hệ thống kiến thức, kỹ năng quản lý; khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng vào thực tiễn; mức độ tự chủ trong thực hiện nhiệm vụ; vai trò ảnh hưởng, dẫn dắt người khác trong tổ chức.

Nguyễn Thị Mỹ Lộc cho rằng: “Người lãnh đạo trước hết là một nhà quản lý vì vậy phải có năng lực thực hiện tốt các chức năng quản lý (thủ trưởng) bao gồm: kế hoạch hoá; tổ chức; chỉ đạo; kiểm tra; xử lý thông tin” [14, tr.276]. Khi bàn về kỹ năng quản lý theo các tác giả: “Trong các kỹ năng quản lý phải biết làm tốt bốn việc: kế hoạch, triển khai thực hiện, kiểm tra, phản hồi” [14, tr.278]. Cho thấy, năng lực quản lý được nâng cao khi người lãnh đạo thực hiện đồng bộ và hiệu quả các chức năng, kỹ năng quản lý; mỗi thành tố vừa là điều kiện, vừa là biểu hiện cụ thể của năng lực quản lý trong thực tiễn.

Nguyễn Thanh Hà cho rằng: “năng lực của cán bộ quản lý đào tạo ở các học viện, trường sĩ quan quân đội là tổng hoà các kiến thức, kỹ năng và thái độ, thể hiện trình độ thông thạo về chuyên môn, nghiệp vụ, cho phép chỉ đạo, tổ chức và điều hành thực hiện có chất lượng, hiệu quả hoạt động giáo dục, đào tạo” [15, tr.18]. Như vậy, ba thành tố kiến thức, kỹ năng và thái độ là ba yếu tố cấu thành năng lực quản lý của cán bộ.

Cùng quan điểm của các giả Đặng Duy Thái [16], Nguyễn Văn Kiên [17], Hà Hải Lý [18], đã đi sâu nghiên cứu các thành tố cấu thành năng lực gắn với lĩnh vực hoạt động cụ thể bao gồm: kiến thức, thái độ, kỹ năng gắn với lĩnh vực hoạt động mà chủ thể đang thực hiện trên cơ sở chức trách, nhiệm vụ được giao. Các công trình đều gắn năng lực với hoạt động thực tiễn, tiến hành đo lường, thực nghiệm và đánh giá khách quan, góp phần phát triển năng lực cho đội ngũ cán bộ, sĩ quan quân đội. Đây là cơ sở khoa học để các nghiên cứu xây dựng các thành tố tâm lý, tiêu chí đánh giá năng lực quản lý ở các lĩnh vực khác nhau.

Tóm lại, dưới góc độ khía cạnh khai thác khác nhau, các công trình trong và ngoài nước đã chỉ ra các thành tố và biểu hiện của năng lực quản lý, cụ thể. Về các thành tố cấu thành năng lực quản lý, đa số các công trình đều thống nhất cao khi cho rằng năng lực quản lý tạo bởi ba thành tố: Kiến thức, kỹ năng, thái độ hoặc năng lực quản lý được cấu thành bởi tố chất, kiến thức, hành động quản lý. Những thành tố này được biểu hiện trong thực tiễn hoạt động quản lý. Các nghiên cứu trên đây sẽ là cơ sở quan trọng để các công trình tiếp theo vận dụng trong việc làm rõ những thành tố tâm lý cấu thành năng lực quản lý, đồng thời xây dựng những tiêu chí, thang đo thực trạng về năng lực quản lý trong những lĩnh vực hoạt động khác nhau.

3.3. Hướng nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý

A. Schleicher [19] cho rằng, năng lực quản lý chịu sự ảnh hưởng tổng hợp của nhiều yếu tố, được hình thành, phát triển trong sự tác động giữa cá nhân và môi trường. Trước hết, yếu tố cá nhân như trình độ chuyên môn, kinh nghiệm thực tiễn, tư duy chiến lược, kỹ năng ra quyết định và phẩm chất đạo đức giữ vai trò nền tảng, quyết định trực tiếp đến chất lượng hoạt động quản lý. Bên cạnh đó, công tác đào tạo, bồi dưỡng có ảnh hưởng quan trọng theo hướng chuẩn hóa và nâng cao năng lực; hệ thống đào tạo bài bản, thường xuyên cập nhật tri thức và kỹ năng mới sẽ giúp nhà quản lý thích ứng hiệu quả với yêu cầu thực tiễn. Môi trường tổ chức, bao gồm cơ chế quản lý, mức độ tự chủ, văn hóa đơn vị, điều kiện nguồn lực, tác động đến khả năng phát huy hay hạn chế năng lực cá nhân. Đồng thời, bối cảnh xã hội với yêu cầu đổi mới đặt ra những chuẩn mực mới, thúc đẩy nhà quản lý luôn phải hoàn thiện, phát triển năng lực theo hướng linh hoạt, hiện đại và hiệu quả hơn.

A. Alatzoglou và cộng sự đã nhấn mạnh đến biểu hiện ảnh hưởng các yếu tố đến năng lực quản lý hành chính gồm: nhiệm vụ và mục tiêu giáo dục, chương trình giảng dạy; giám sát và cải tiến quá trình học tập, đào tạo hiệu trưởng, giám sát và đánh giá sự tiến bộ của học sinh, giáo viên phát triển chuyên môn, uy tín nghề nghiệp - trách nhiệm của Hiệu trưởng, môi trường học đường, sự tham gia của phụ huynh [Dẫn theo 20, tr.746].

N. Kanya và cộng sự [21], chỉ ra năng lực quản lý trong trường học chịu ảnh hưởng từ lãnh đạo của hiệu trưởng, văn hoá tổ chức và năng lực chuyên môn của đội ngũ. Trong đó, vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng là yếu tố giữ vai trò quan trọng nhất trong tổng thể các yếu tố.

Tác giả Hà Thị Thoa [22] cho rằng, ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo, quản lý của chủ tịch Ủy ban nhân dân xã bao gồm các nhóm yếu tố thuộc về bản thân chủ tịch Ủy ban nhân dân xã (trình độ; kỹ năng, kinh nghiệm lãnh đạo quản lý; thái độ phẩm chất chính trị; phẩm chất đạo đức; tự đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức, kỹ năng lãnh đạo quản lý và trải nghiệm, rút kinh nghiệm thông qua các tình huống lãnh đạo lãnh đạo quản lý và biết vận dụng vào thực tiễn; tố chất lãnh đạo quản lý; sức khoẻ); nhóm các yếu tố về cấp dưới (năng lực thực thi công vụ; kỳ vọng của cấp dưới; tính cách của cấp dưới; năng lực lãnh đạo quản lý; động cơ, động lực làm việc của cấp dưới) và nhóm các yếu tố thuộc về môi trường, tình huống lãnh đạo, quản lý.

Phạm Văn Duy, đã chỉ ra sáu yếu tố ảnh hưởng đến năng lực chỉ huy của cán bộ cấp phân đội ở Binh chủng Công binh đó là: Tố chất chỉ huy của cán bộ cấp phân đội ở Binh chủng Công binh; xu hướng nghề nghiệp công binh của cán bộ cấp phân đội; uy tín của cán bộ cấp phân đội; trình độ nhận thức, kỹ năng thực hành của cấp dưới; ý thức trách nhiệm của cấp dưới; trang bị, phương tiện, khí tài thực hiện nhiệm vụ [23, tr.74 - 78]. Qua điều tra khảo sát thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực chỉ huy của cán bộ cấp phân đội ở Binh chủng Công binh tác giả cho rằng: “các yếu tố được nghiên cứu và khảo sát đều có ảnh hưởng rất mạnh đến năng lực chỉ huy của cán bộ cấp phân đội ở Binh chủng Công binh. Trong đó, xu hướng nghề nghiệp công binh của cán bộ cấp phân đội có ảnh hưởng mạnh nhất” [23, tr.141].

Hà Thanh Tùng cho rằng, các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực giao tiếp của cán bộ quản lý học viên ở các học viện, trường sĩ quan quân đội như: uy tín của cán bộ quản lý học viên; khí chất của cán bộ quản lý học viên; phong cách giao tiếp của cán bộ quản lý học viên; đặc điểm tâm lý lứa tuổi học viên; môi trường văn hoá giao tiếp ở đơn vị quản lý học viên [24, tr.76 – 81]. Tác giả cho rằng: “các yếu tố trên đều có sự tác động mạnh đến năng lực giao tiếp của cán bộ quản lý học viên. Trong đó, yếu tố về uy tín của cán bộ quản lý học viên có ảnh hưởng mạnh nhất và yếu tố về khí chất của cán bộ quản lý học có sự ảnh hưởng yếu trong các yếu tố đã tổng hợp” [24, tr.133].

Lê Quang Hoà [25] cho rằng, năng lực giảng dạy của giảng viên khoa học xã hội và nhân văn chịu ảnh hưởng của các yếu tố như: Các yếu tố chủ quan gồm: tố chất sư phạm của giảng viên; xu hướng nghề nghiệp sư phạm quân sự của giảng viên; trình độ chuyên môn của giảng viên; kinh nghiệm giảng dạy của giảng viên; tính tích cực giảng dạy của giảng viên. Các yếu tố khách quan: yêu cầu chuẩn hoá đội ngũ giảng viên ở các trường sĩ quan quân đội hiện nay; mục tiêu, yêu cầu đào tạo của các trường sĩ quan quân đội; nội dung chương trình giáo dục khoa học xã hội và nhân văn ở các trường sĩ quan quân đội; môi trường sư phạm quân sự của các trường sĩ quan quân đội; cơ chế, chính sách của Đảng, Nhà nước, Quân đội, Nhà trường đối với giảng viên. Tác giả cho rằng, trong các yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến năng lực giảng dạy, yếu tố xu hướng nghề nghiệp sư phạm quân sự của giảng viên có ảnh hưởng rất mạnh.

Tóm lại, khi bàn về yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý với nhiều cách tiếp cận của các tác giả trong và ngoài nước. Ở ngoài nước, các công trình đều thống nhất chỉ ra một số yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến năng lực quản lý của chủ thể đó là sự khác biệt cá nhân, kiến thức, kinh nghiệm và các yếu tố môi trường, mục tiêu giáo dục, chương trình giảng dạy, giám sát và cải tiến quá trình học tập, đào tạo hiệu trưởng, đánh giá sự tiến bộ của học sinh, giáo viên phát triển chuyên môn, uy tín nghề nghiệp - trách nhiệm của cán bộ quản lý phù hợp với hoạt động quản lý cụ thể. Ở trong nước một số công trình nghiên cứu đã đề cập đến một số yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của cán bộ như: kỹ năng lãnh đạo, kế hoạch đào tạo nhân lực, trình độ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm lãnh đạo quản lý, những vấn đề này được rút ra từ thực tiễn hoạt động quản lý. Các yếu tố thuộc về đối tượng quản lý đó là tính cách của cấp dưới, động cơ làm việc của cấp dưới. Các yếu tố thuộc về môi trường, tình huống lãnh đạo, quản lý. Kết quả nghiên cứu trên giúp các nhà nghiên cứu có cơ sở kế thừa, phát triển trong xác định các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý thuộc các hoạt động khác nhau.

3.4. Hướng nghiên cứu về con đường, biện pháp phát triển năng lực quản lý

D. Satori và A. Komariah [26] đã đưa ra các giải pháp cơ bản nâng cao năng lực quản lý trường học. Trong đó, tập trung vào xây dựng, chia sẻ tầm nhìn; phát triển kỹ năng quản lý chuyên môn; tăng cường nguồn lực; khuyến khích và tạo động lực; lập và triển khai kế hoạch hành động; phát triển quan hệ đối tác và hợp tác. Tác giả nhấn mạnh vai trò của người quản lý nhà trường với tư cách là hạt nhân dẫn dắt sự phát triển chất lượng trường học.

D.W. Lee [27], đã tập trung đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực lý thiên tai và khả năng chống chịu thiên tai, như: Tăng cường quản trị công tác quản lý thiên tai; thể chế hoá và tiêu chuẩn hoá quản lý thiên tai; nâng cao năng lực cộng đồng; phát triển hạ tầng quản lý thiên tai; phát triển vốn xã hội và kinh tế; giảm thiểu tính dễ tổn thương. Tác giả nhấn mạnh cách tiếp cận quản lý thiên tai theo hướng tổng thể, lấy năng lực thể chế và năng lực cộng đồng làm nền tảng để nâng cao khả năng chống chịu.

C. Flink và C. Chen [28], đã đề xuất 5 giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý trong các cơ quan đó là: Kết hợp nguồn lực tài chính với năng lực quản lý; đầu tư vào năng lực quản lý; ưu tiên cải thiện chất lượng quản lý vốn và hạ tầng; tối ưu hoá sử dụng ngân sách hạn chế; hàm ý cho chính sách hạ tầng quốc gia. Trong đó, giải pháp đầu tư vào năng lực quản lý cần tập trung vào phát triển nguồn nhân lực quản lý, xây dựng hệ thống quản lý hiện đại, hoàn thiện thể chế và quy trình quản lý. Đây là những nội dung cần tập trung trong giải pháp đầu tư vào năng lực quản lý. Tác giả nhấn mạnh vai trò then chốt của năng lực quản lý như một yếu tố quyết định hiệu quả sử dụng nguồn lực và đầu tư hạ tầng.

Vũ Việt [29] đã đưa ra 4 giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục, như: Hoàn thiện, bổ sung các văn bản pháp quy về kiện toàn, phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý giáo dục, cần thực hiện tốt về chuẩn chất lượng theo hướng quản lý chất lượng; chuẩn về trình độ học vấn, chuẩn về trình độ đào tạo chức vụ và kinh nghiệm thực tiễn, chuẩn về trình độ nghiệp vụ sư phạm, nghiệp vụ quản lý giáo dục; chuẩn về trình độ ngoại ngữ, tin học, bồi dưỡng kỹ năng nghiên cứu và tạo điều kiện cho việc nghiên cứu khoa học của đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý quân đội; xây dựng chính sách ưu đãi, thu hút đối với đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý giáo dục quân đội. Tác giả nhấn mạnh việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý giáo dục theo hướng chuẩn hoá, chuyên nghiệp hoá và bảo đảm động lực phát triển bền vững.

Nguyễn Minh Khôi [30], đã đề xuất 5 giải pháp cơ bản nâng cao chất lượng bồi dưỡng đội ngũ cán bộ cơ quan quản lý giáo dục và đào tạo trong các học viện, trường sĩ quan như: Nâng cao nhận thức trách nhiệm của các cấp uỷ Đảng, các tổ chức chỉ huy, các cơ quan chức năng trong bồi dưỡng đội ngũ cán bộ; đổi mới nội dung, hình thức bồi dưỡng; tổ chức tốt các hoạt động thực tiễn; phát huy tính tích cực, chủ động, tự giác trong hoạt động tự học, bồi dưỡng và rèn luyện của cán bộ; kết hợp chặt chẽ giữa bồi dưỡng cán bộ với xây dựng phòng, ban vững mạnh; phát huy sức mạnh tổng hợp của các lực lượng trong bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục. Tác giả nhấn mạnh, nâng cao chất lượng bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục theo hướng toàn diện, gắn trách nhiệm lãnh đạo với đổi mới phương thức bồi dưỡng và phát huy tính chủ động của cán bộ.

Lê Đình Bình [31], đã xác định những yêu cầu bồi dưỡng năng lực quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới. Tác giả chỉ rõ cán bộ quản lý giáo dục cần có: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực tổ chức và quản lý như phân tích và dự báo tầm nhìn chiến lược, thiết kế và triển khai, quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới, năng lực tập hợp lực lượng; năng lực quản lý nhà trường như lập kế hoạch hoạt động, tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ,

quản lý hoạt động dạy học, quản lý hoạt động giáo dục, quản lý tài chính và tài sản nhà trường, xây dựng môi trường giáo dục, quản lý hành chính, quản lý công tác thi đua khen thưởng, quản lý hệ thống thông tin, quản lý kiểm tra đánh giá; có năng lực hoạt động chính trị xã hội; năng lực tự hoàn thiện, năng lực giao tiếp ứng xử, năng lực thích ứng, năng lực hợp tác và cạnh tranh, năng lực lao động nghề chuyên biệt, năng lực nghiên cứu khoa học. Tác giả nhấn mạnh yêu cầu phát triển năng lực cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

Lê Văn Hào [32], đã tập trung vào các khía cạnh thực tiễn và các giải pháp nâng cao năng lực quản lý điều hành đại học bao gồm: Chọn ngôn ngữ chung cho công tác quản lý để cán bộ quản lý dễ dàng tiếp cận và xử lý vấn đề; xây dựng chiến lược khách hàng (người học, doanh nghiệp, xã hội); phát triển nguồn nhân lực. Tác giả nhấn mạnh nâng cao năng lực quản lý điều hành đại học theo hướng thực tiễn, hiện đại và lấy người học – xã hội làm trung tâm.

Lê Chí Hải [33] trên cơ sở công trình nghiên cứu đã đưa ra các giải pháp cơ bản như: Tạo chuyển biến về nhận thức, trách nhiệm của các tổ chức, lực lượng trong nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục ở các học viện, trường sư quan quân đội giai đoạn hiện nay; tăng cường sự lãnh đạo của cấp ủy, chỉ đạo của cán bộ chủ trì, cơ quan chức năng các cấp trong nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục ở các học viện, trường sư quan quân đội hiện nay; nâng cao chất lượng công tác tạo nguồn, tuyển chọn; quy hoạch; đào tạo, bồi dưỡng và bố trí sử dụng cán bộ quản lý giáo dục ở các học viện, trường sư quan quân đội hiện nay; phát huy sức mạnh tổng hợp trong nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục ở các học viện, trường sư quan quân đội hiện nay. Tác giả nhấn mạnh việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục ở các học viện, trường sư quan quân đội theo cách tiếp cận đồng bộ, có sự lãnh đạo thống nhất và phát huy sức mạnh tổng hợp của toàn hệ thống. Trọng tâm là chuyển biến nhận thức và nâng cao trách nhiệm của các tổ chức, lực lượng gắn với tăng cường vai trò của cấp ủy Đảng và chỉ đạo của cán bộ chủ trì. Đồng thời, tác giả coi công tác tạo nguồn, tuyển chọn, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ là khâu then chốt, lâu dài.

Phạm Thái Hiệp [34], đã đề xuất một số nội dung nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động phát triển năng lực chuyên môn cho giáo viên đó là: *Thứ nhất*, cần tập trung phân tích, bàn luận về các thành tố của hoạt động phát triển năng lực chuyên môn cho giáo viên như mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức hoạt động phát triển năng lực chuyên môn. *Thứ hai*, cần luận bàn, tiếp thu về các chính sách phát triển năng lực chuyên môn cho giáo viên trên thế giới và Việt Nam; xem xét các chức năng của chủ thể quản lý về quản lý hoạt động phát triển năng lực chuyên môn cho giáo viên để vận dụng vào khâu quản lý của hiệu trưởng trường tiểu học trong bối cảnh dạy học theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh. *Thứ ba*, trên cơ sở lý luận, đi sâu vào phân tích, đánh giá thực trạng về ưu điểm, hạn chế, cần chỉ rõ nguyên nhân khách quan, nguyên nhân chủ quan của những ưu điểm, hạn chế, rút ra những bài học kinh nghiệm về quản lý hoạt động phát triển năng lực chuyên môn cho giáo viên. *Thứ tư*, các chủ thể quản lý và giáo viên trong

quản lý hoạt động phát triển năng lực chuyên môn cần nắm rõ yêu cầu: Phát triển năng lực chuyên môn giáo viên gắn liền với phát triển giáo dục, đáp ứng yêu cầu thay đổi chương trình, sách giáo khoa phổ thông là quan điểm phù hợp của hầu hết các quốc gia trên thế giới, trong đó có Việt Nam. Tác giả nhấn mạnh nâng cao hiệu quả phát triển năng lực chuyên môn cho giáo viên theo cách tiếp cận khoa học, hệ thống gắn với yêu cầu đổi mới giáo dục.

Nguyễn Thị Bích Hằng và cộng sự [35], trên cơ sở kết quả nghiên cứu, các tác giả đã đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực quản lý đội ngũ giáo viên trong bối cảnh chuyển đổi số như: tổ chức chương trình bồi dưỡng chuyên sâu về chuyển đổi số cho cán bộ quản lý; phát triển cơ sở dữ liệu số hoá phục vụ công tác quản lý giáo viên; thiết lập cơ chế đánh giá và động viên đội ngũ giáo viên dựa trên mức độ ứng dụng công nghệ; xây dựng cộng đồng học tập số trong nhà trường; tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, hạ tầng số và hỗ trợ kỹ thuật [35, tr.308]. Tác giả nhấn mạnh nâng cao năng lực quản lý đội ngũ giáo viên theo hướng chuyển đổi số toàn diện, lấy năng lực số của cán bộ quản lý làm khâu then chốt.

Nguyễn Xuân Khải [36], mặc dù không đề cập trực tiếp đến biện pháp phát triển năng lực quản lý, nhưng qua phân tích thực trạng đã khái quát các nhóm biện pháp lớn góp phần phát triển năng lực quản lý, như: phát triển tri thức chuyên sâu; phát triển thái độ nghề nghiệp; phát triển kỹ năng; phát triển năng lực thông qua thực tiễn.

Tóm lại, dưới các góc độ khác nhau, các nhà khoa học trong nước đã chỉ ra một số con đường nhằm bồi dưỡng, phát triển năng lực quản lý phù hợp với từng lĩnh vực hoạt động. Có thể khái quát một số cách thức, biện pháp nhằm góp phần nâng cao năng lực quản lý của cán bộ đó là: cần tập trung đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực quản lý; tăng cường hoạt động bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý; nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ quản lý; thực hiện tốt việc quy hoạch, tuyển chọn đội ngũ cán bộ quản lý; xây dựng chính sách ưu đãi, thu hút đối với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục; tổ chức tốt hoạt động thực tiễn của cán bộ quản lý; phát huy tính tích cực, chủ động, tự giác trong hoạt động tự học, bồi dưỡng và rèn luyện của cán bộ; phát huy sức mạnh tổng hợp của các lực lượng trong bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục. Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn năng lực; Tuyển chọn, bố trí, sử dụng cán bộ quản lý đào tạo dựa vào năng lực và khả năng phát triển năng lực; Thường xuyên quan tâm, chăm lo đời sống vật chất, tinh thần, có cơ chế chính sách cụ thể cho đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý... Những biện pháp bồi dưỡng, phát triển năng lực quản lý của cán bộ đã được các tác giả đề xuất trên cơ sở yêu cầu và đặc điểm riêng của từng lĩnh vực hoạt động. Kết quả nghiên cứu trên đây là cơ sở quan trọng cho các nghiên cứu khảo sát và xây dựng các biện pháp tâm lý - xã hội nhằm nâng cao hiệu quả quản lý cho cán bộ quản lý thuộc các lĩnh vực hoạt động khác nhau.

4. Kết luận

Tổng quan các công trình nghiên cứu về năng lực quản lý cho thấy đây là một vấn đề khoa học có ý nghĩa lý luận và thực tiễn sâu sắc. Các công trình nghiên cứu trong và

ngoài nước đã cung cấp cơ sở lý luận quan trọng để hiểu rõ bản chất, cấu trúc và vai trò của năng lực quản lý, đồng thời gợi mở những hướng tiếp cận và phương pháp nghiên cứu đa dạng. Trên cơ sở kế thừa các kết quả nghiên cứu đã có, việc tiếp tục nghiên cứu năng lực quản lý cần hướng tới làm rõ hơn cấu trúc tâm lý của năng lực quản lý, cơ chế hình thành và phát triển năng lực quản lý trong những điều kiện cụ thể, cũng như đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ đáp ứng yêu cầu phát triển hiện nay. Bên cạnh đó, các kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần bổ sung, hoàn thiện hệ thống lý luận về năng lực quản lý theo hướng tiếp cận liên ngành, mà còn có giá trị định hướng thực tiễn rõ nét trong công tác bồi dưỡng, sử dụng, xây dựng tiêu chí đánh giá năng lực quản lý, cũng như tổ chức các hoạt động quản lý phù hợp với đặc thù từng lĩnh vực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*. Project Gutenberg, 1911.
- [2] C. W. Rougier, G. Trip, R. B. M. Huime, and J. A. Renkema, "How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics", *Agricultural Economics*, no.18, pp. 261-272, 1998.
- [3] P. Sakulkaew, *An analysis of influential factor on management capability of secondary school directors*. School of Public Administration, National Institute of Development Administration, 2007.
- [4] P. Nuthall, "Modelling the origins of managerial ability in agricultural production", *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, no.53, pp. 413 - 436, 2009.
- [5] L. C. Dung, N. C. Toan, N. H. Tin, N. V. N. Em, and T. H. V. T. Kiet, "Influence of management capacity on farmer-level agricultural production efficiency in the Mekong Delta", *Journal of Science, Can Tho University*, no.18a, pp. 277 – 286, 2011.
- [6] T. Kiem, *Basic Issues of Educational Management Science*. University of Education Publishing House, Hanoi, 2016.
- [7] S. A. Belousova, *psychological support of education management*. Chelyabinsk: SUSU Publishing House, 2004.
- [8] S. D. D. Wu, M. Erkoç and S. Karabuk, "Management Capacity in the high – tech industry: a review of literature", *The Engineering Economist*, no.50, pp 125-158, 2005.
- [9] A. Damayanti, A. Rahayu and L. A. Wibowo, "Management Capacity Analysis of Higher Education in Indonesia", *Advances in Economics, Business and Management Research*, no.220, pp 471 - 478, 2022.
- [10] S. E. Kim and J. W. Lee, "The impact of management capacity on government innovation in Korea: an empirical study", *International Public Management Journal*, vol.12, no.3, pp. 345 - 369, 2009.
- [11] V. N. Thi, Tr. Tr. Kieu and V. Tr. Tran, "Impact of middle managers' competencies on strategy implementation in Vietnamese enterprises: a multilevel strategy approach", *Cogent business & management*, vol.12, no.1, pp 1 -18, 2025.
- [12] N. M. Cuong, "Management capacity and orientation of solutions to improve management capacity for school administrators", *Journal of Education*, no. 5, 2004.
- [13] M. T. Lan and T. H. Hung, "Leadership and Management Competency Framework of Senior Executives in Enterprises in the Restructuring Period in Vietnam - Current Situation and Solutions", *Journal of Economics & Development*, no. 206, pp.122 - 134, 2014.
- [14] N. T. M. Loc (Editor), *Education Management - Some Theoretical and Practical Issues*. Vietnam National University Publishing House, Hanoi, 2015.
- [15] N. T. Ha, *Development of training administrators in military officer academies and schools according to the competency approach*. People's Army Publishing House, Hanoi, 2019.
- [16] D. D. Thai, *The Ability to Understand Students in Teaching of Lecturers of Military Universities*. Doctoral Thesis in Psychology, University of Education, Hanoi, 2017.
- [17] N. V. Kien, *Persuasion Capacity of Politicians in the Vietnam People's Army*. People's Army Publishing House, Hanoi, 2023.
- [18] H. H. Ly, "Self-learning capacity of students in current military officer schools", Doctoral Thesis in Psychology, Academy of Politics, Hanoi, 2024.
- [19] A. Schleicher, *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. OECD Publishing, 2012.
- [20] A. Alatzoglou, I. Athanailidis, A. Laios, and V. Derri, "The managerial capacity of physical education teachers - principals: The case of Greece", *Journal of Human Sport and Exercise*, vol. 12, no. 3, pp. 742 - 752, 2017.
- [21] N. Kanya, A. B. Fathoni, and Z. Ramdani, "Factors affecting teacher performance", *International Journal of Evaluation and Research in Education*, vol.10, no.4, pp.1462-1468, 2021.
- [22] H. T. Thoa, "Factors affecting the leadership and management capacity of the chairman of the commune People's Committee", *Journal of State Management*, no. 292, pp.65 - 69, 2020.
- [23] P. V. Duy, "Command capacity of detachment-level officers in the Corps of Engineers", Doctoral Thesis in Psychology, Hanoi, 2021.
- [24] H. T. Tung, "Communication Capacity of Student Managers in Military Officer Academies and Schools", Doctoral Thesis in Psychology, Hanoi, 2023.
- [25] L. Q. Hoa, "Teaching Capacity of Social Sciences and Humanities Lecturers in Military Schools, Doctoral Thesis in Psychology", Academy of Politics, Hanoi, 2025.
- [26] D. Satori and A. Komariah, "Model of Management Capacity Building for Improving the Quality of School", *Journal of Education and Learning*, vol.9, no.4, pp 328 - 333, 2015.
- [27] D. W. Lee, "Local government's disaster management capacity and disaster resilience", *Local Government Studies*, pp. 01 - 24, 2019. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1653284>
- [28] C. Flink and C. Chen, "Management Capacity, Financial Resources, and Organizational Performance: Evidence from State Transportation Agencies", *Public performance & management review*, vol. 44, no. 6, pp. 1341 - 1366, 2021.
- [29] V. Viet, "Research on consolidation, development and improvement of the quality of teachers and educational administrators in military schools", *Scientific project at the level of the General Department of Politics*, 2010.
- [30] N. M. Khoi, "Basic solutions to build a contingent of cadres of education and training management agencies in military academies and officer schools in the current period, Doctoral thesis on building the Party and state government", Academy of Politics, Ministry of National Defense, 2010.
- [31] L. D. Binh, "Improving the capacity of education administrators to meet the requirements of innovation", *Journal of Educational Management, Special Issue*, pp. 256 - 259, 2015.
- [32] L. V. Hao, "Improving the capacity of university management and administration", *Journal of Science of Van Lang University*, no.4, pp.36 - 47, 2017.
- [33] L. C. Hai, "Improving the quality of education administrators in military academies and schools in the current period", Doctoral Thesis in Political Science, 2021.
- [34] P. T. Hiep, "Managing professional capacity development activities for teachers: An overview of some studies and recommendations for Vietnam", *Journal of Education*, vol. 23, no. 23, pp.59 - 64, 2023.
- [35] N. T. B. Hang, D. Q. Long, N. T. T. Hang, T. T. Linh, and T. T. Trang, "Improving teacher management capacity in the context of digital transformation of education", *Journal of Psychology and Education*, vol. 31, no. 4, pp. 305 - 309, 2025.
- [36] N. X. Khai, "the current state of political officers' competence in orienting public opinion within military collectives at grassroots units today", *The University of Danang - Journal of Science and Technology*, vol. 24, no. 4, pp. 37-42, 2026. [https://doi.org/10.31130/ud-jst.2026.24\(4\).086](https://doi.org/10.31130/ud-jst.2026.24(4).086).