

KHÁI NIỆM VỀ MỤC TIÊU TRONG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC GIÁO DỤC

• PGS.TS. NGUYỄN LỘC

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

1. Định nghĩa và tầm quan trọng của mục tiêu

Trong xây dựng chiến lược giáo dục, để đạt đến tương lai của một tổ chức vốn được đặc trưng bởi tầm nhìn và sứ mạng, người ta thường đề cập đến sự cần thiết phải đề ra lộ trình. Bản chất của việc xây dựng bất cứ một lộ trình nào đó là phải chỉ ra các cột mốc đóng vai trò như những biển báo để chỉ hướng đến tương lai mong muốn. Những cột mốc này bao gồm một số chỉ số quan trọng nhất, được phân bố theo trình tự thời gian nhất định và thường được nhắc đến như là những “mục tiêu”.

Mục tiêu được coi là những kết quả cuối cùng của một hoạt động định trước. Mục tiêu thường được mô tả như những động từ hành động và nói cho ta biết về những gì cần phải làm, làm vào lúc nào và lượng hóa càng chi tiết càng tốt. Liên quan đến vấn đề này, trong tiếng Việt ta hay dùng hai thuật ngữ là “mục tiêu” và “mục đích”. Sự phân biệt hai thuật ngữ này cho đến nay còn chưa rõ ràng. Gốc tiếng Hán của hai thuật ngữ này cũng không giúp ta phân biệt rõ chúng cho lắm. Chẳng hạn “mục tiêu” có nghĩa là “cái đích nêu lên để căn cứ vào đó mà hoạt động”, còn “mục đích” có nghĩa là “cái đích mà mình nhắm tới để hoạt động và mong muốn được kết quả”¹. Rõ ràng, với các định nghĩa gốc như vậy cũng khó phân biệt được sự khác nhau của “mục tiêu” và “mục đích”. Trong tiếng Anh cũng có hai thuật ngữ hay được sử dụng liên quan đến vấn đề này là “goal” và “objective”. Và tình trạng sử dụng lẫn lộn hai thuật ngữ này trong tiếng Anh cũng tương tự như trong tiếng Việt. Về ý nghĩa, cả hai từ này đều được giải thích như là “cái đích cuối cùng mà các nỗ lực được hướng tới”². Do nghĩa gốc không khác nhau nên trong thực tế nói chung và trong quản

lí chiến lược nói riêng, hai thuật ngữ “goal” và “objective” được sử dụng cũng rất khác nhau. Một số tác giả coi “goal” và “objective” là một và sử dụng thay thế cho nhau (Coulter M., 2002, Certo, S.C., Peter, J.P. 1988...), trong khi đó nhiều tác giả khác (Higgins, J.M., Vincze, J.W. 1989, Wheelen, T.M. and Hunger, J.D., 2006...) lại cho rằng hai thuật ngữ này cần được sử dụng khác nhau. Theo họ, “goal” có ý nghĩa tổng quát hơn, không cụ thể như “objective”, và do vậy có thứ bậc cao hơn so với “objective”. “Goal” ở đây được coi là công cụ giúp cho nhà quản lí suy nghĩ về những gì cần phải đạt được nói chung mà không cần phải lưu tâm đến các vấn đề cụ thể về chỉ số và thời gian.

Tầm quan trọng của việc thiết lập những mục tiêu thích hợp cho tổ chức là không thể bàn cãi. Mục tiêu là nội dung cơ bản của việc lập kế hoạch và là cơ sở cho việc điều chỉnh cấu trúc tổ chức, khuyến khích nhân viên và công tác kiểm tra. Nếu không có những mục tiêu này, sự vận hành của tổ chức có thể bị lạc theo bất cứ hướng nào. Nhiều nhà lí luận quản lí thường ví von việc các nhà quản lí sử dụng các mục tiêu như là các nhà hàng hải dùng sao Bắc Đẩu để định hướng. Họ nhấn mạnh rằng việc xác lập mục tiêu giống như việc xác định sao Bắc Đẩu – trước hết người ta tìm sao này qua la bàn và sau đó sử dụng nó như một phương tiện để quay trở lại khi bị lạc hướng. Một số nhà lí luận khác đưa ra những khuyến nghị cụ thể về cách dùng các mục tiêu của các nhà quản lí để vận hành tổ chức của họ như sau:

- Mục tiêu giúp để định hướng trong việc đưa ra quyết định.

- Mục tiêu giúp để định hướng trong việc tăng tính hiệu quả của tổ chức.

- Mục tiêu giúp để định hướng trong việc đánh giá kết quả.

¹ Xem: Bửu Kế, 1999, *Từ điển Hán Việt từ nguyên*, NXB Thuận Hóa.

² “The end toward which effort is directed”, xem *Webster’s New Encyclopedic Dictionary*, Konemann 1994.



Cho đến nay hầu hết các tổ chức đều có hệ thống các mục tiêu của mình dưới những hình thức và mức độ khác nhau. Và điều tất nhiên là chất lượng của việc xây dựng các mục tiêu có ảnh hưởng quyết định mức độ có ích của chúng đối với tổ chức. Nhiều nghiên cứu trong thời gian qua đề cập đến các tiêu chí hoặc yêu cầu để đề ra các mục tiêu có chất lượng. Dưới đây là tóm tắt một số tiêu chí quan trọng mà bất cứ một mục tiêu nào cũng cần có:

- *Các mục tiêu cần phải cụ thể.* Mục tiêu cụ thể cho biết một cách chính xác cái gì cần phải được thực hiện, ai là người thực hiện và thời gian để thực hiện. Mục tiêu càng cụ thể thì người quản lý càng dễ dàng đề ra những chiến lược đảm bảo về việc đạt được những mục tiêu của tổ chức.

- *Các mục tiêu đòi hỏi phải nỗ lực ở mức độ hợp lý.* Mục tiêu nên được đặt ra đủ cao để cho người thực hiện phải tự mình nỗ lực để đạt được những mục tiêu đó. Mặt khác, các mục tiêu không nên đặt quá cao đến nỗi mà người thực hiện trở nên thất vọng và không cố gắng nữa.

- *Các mục tiêu phải đạt được.* Tất cả mọi thành viên của tổ chức phải cảm thấy mục tiêu là có thể đạt được. Nếu nhiều thành viên tổ chức thấy mục tiêu như điều gì không thể đạt được thì họ có thể hoàn toàn không để ý đến những mục tiêu này và không dành thời gian và nỗ lực để đạt được chúng.

- *Các mục phải có tính linh hoạt.* Khi đặt ra các mục tiêu cần phải hiểu là chúng có thể thay đổi. Các mục tiêu thường được thay đổi khi môi trường tổ chức thay đổi. Các nhà quản lý phải nhận thức được là mục tiêu có thể thay đổi.

- *Các mục tiêu phải đo đạc được.* Một mục tiêu có thể đo đạc được thường được mô tả sao cho các nỗ lực để đạt được nó có thể đem so sánh với chính mục tiêu đó để xem liệu nó thực sự đã đạt được chưa.

- *Các mục tiêu phải phù hợp đối với yêu cầu ngắn hạn và dài hạn.* Các mục tiêu dài hạn phải đồng nhất với nhiệm vụ của tổ chức và phải thể hiện được những đích cần đạt được trong khoảng thời gian từ 3 đến 5 năm. Các mục tiêu ngắn hạn phải đồng nhất với mục tiêu dài hạn và thể hiện những đích cần đạt được trong khoảng thời gian

1 đến 2 năm. Thông thường, các mục tiêu ngắn hạn phải xuất phát từ các mục tiêu dài hạn và dẫn đến việc đạt được các mục tiêu đó.

2. Khái niệm về tầng bậc mục tiêu

Tầng bậc mục tiêu đơn giản

Một trong những khó khăn mà ta hay gặp trong việc xây dựng mục tiêu là sự trùng lặp, tính mâu thuẫn lẫn nhau, thậm chí còn cả sự loại trừ lẫn nhau của các mục tiêu đề ra. Các mục tiêu được nêu ra nhiều khi rời rạc, không có mối liên hệ lô-gic, không hỗ trợ lẫn nhau, và do đó khó có thể giúp tổ chức đạt đến tầm nhìn đề ra. Để giải quyết vấn đề này người ta đề cập đến khái niệm về cái gọi là *tầng bậc mục tiêu*³. Theo Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (1993), tầng bậc mục tiêu là mối liên kết chính thức giữa các mục tiêu ở các cấp độ khác nhau của tổ chức, nhờ đó sự hoàn thành những mục tiêu ở cấp độ thấp hơn sẽ giúp đạt được các mục tiêu ở cấp độ cao hơn, và cứ thế cho đến khi các mục tiêu cao nhất của toàn bộ tổ chức được hoàn thành. Tầng bậc mục tiêu được xác lập dựa trên các cấp độ cấu trúc tổ chức của một tổ chức được gọi là *tầng bậc mục tiêu đơn giản*⁴. Tầng bậc này được gọi là đơn giản vì các cấp độ của một tổ chức ở dạng đơn giản và rõ nét nhất chính là các cấp độ cấu trúc tổ chức của nó.

Chẳng hạn, một cấu trúc khá đặc trưng của một tổ chức bao gồm các cấp độ như sau:

- Cấp độ cao nhất: Tổ chức như một khối toàn vẹn.

- Cấp độ trung gian: Các phòng ban và đơn vị trực thuộc.

- Cấp độ trung gian thấp: Các tổ, nhóm.

- Cấp độ nhân viên: Các cá nhân là thành viên của tổ chức.

Cấu trúc này có thể nhiều hoặc ít cấp độ hơn tùy theo tính chất và quy mô của từng tổ chức. Chẳng hạn cấu trúc tổ chức của một tổng công ty rõ ràng là sẽ bao gồm nhiều cấp độ hơn cấu trúc tổ chức của một xí nghiệp đơn lẻ. Tương tự, cấu trúc tổ chức của một trường đại học sẽ phức tạp và đa dạng hơn nhiều so với một trường phổ thông. Mục tiêu của từng cấp độ này có mối quan hệ hai chiều. Mối quan hệ hai chiều này

³ Thuật ngữ tương đương trong tiếng Anh là "Hierarchy of Objectives".

⁴ Thuật ngữ tương đương trong tiếng Anh là "Simplified Hierarchy of Objectives".

thể hiện sự việc xác lập và hoàn thành các mục tiêu sẽ bao gồm việc đưa ra các quyết định tính đến sự tương tác qua lại giữa các cấp độ cấu trúc tổ chức. Cụ thể là mục tiêu ở cấp độ cao hơn phải bao gồm nhiều mục tiêu cụ thể hơn, có phạm vi hẹp hơn ở cấp độ thấp hơn tiếp theo. Đồng thời, các mục tiêu ở cấp độ thấp hơn phải hỗ trợ trong việc hoàn thành mục tiêu ở cấp độ cao hơn tiếp theo (xem Hình 1).



Hình 1: Tầng bậc mục tiêu đơn giản

Tầng bậc mục tiêu theo chuỗi thành quả

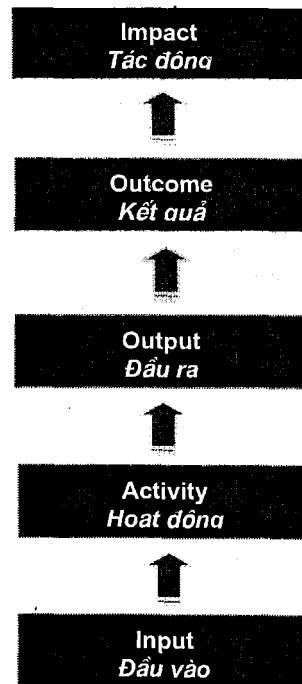
Một dấu hiệu khác tạo cơ sở cho phân tầng mục tiêu đáng chú ý là khái niệm về *chuỗi thành quả*. Chuỗi thành quả là tập hợp các sự kiện nhân quả nối tiếp nhau được thực hiện đối với một công việc/chương trình nhằm đạt được các mục tiêu mong muốn. Chuỗi thành quả được bắt đầu bởi đầu vào, chuyển biến thành các hoạt động, đầu ra và cuối cùng là đạt được kết quả và tác động. Trước hết, thành quả ở đây được hiểu là hệ quả lô-gic của các hành động nhằm đến những mục đích nhất định. Nó thể hiện một sự thay đổi có thể miêu tả được hay một thay đổi có thể đo lường được xuất phát từ mối quan hệ nhân quả và sự đo lường này có thể được biểu thị bằng các chỉ số nào đó. Thường thì các thành quả có thể được mô tả trong các cụm từ như: cải thiện, tăng, nâng cao, thu hẹp lại, mở rộng ra..., ví dụ:

- Giảm thiểu sự nghèo đói của trẻ em ở một huyện vùng xa;

- Tăng số lượng trẻ em đi học tiểu học ở huyện;

- Mở rộng chương trình học ở cấp tiểu học ở một huyện mục tiêu thí điểm;

Các thành quả nêu trên hợp thành chuỗi thành quả mà bản chất là sự liên kết theo trình tự hợp lí của một loạt các thành quả riêng biệt, trong đó một số thành quả có liên quan trực tiếp, một số khác có thể có liên quan gián tiếp. Điều quan trọng là ở chỗ các thành quả ở mỗi cấp độ, tập hợp lại với nhau để cùng tạo ra các thành quả kế tiếp ở cấp độ cao hơn. Do vậy, như đã giới thiệu ở phần trên, tùy theo từng cấp độ của mình mà các thành quả được phân loại như sau. Ở cấp độ đầu tiên, thành quả được gọi là *đầu vào* (input), tiếp theo là *hoạt động* (activity), tiếp theo nữa là *đầu ra* (output), tiếp theo nữa là *kết quả* (outcome) và ở cấp độ cao nhất thành quả được gọi là *tác động* (impact). Bản chất lô-gic của chuỗi thành quả là ở chỗ nhiều đầu vào tạo điều kiện để triển khai một hoạt động, nhiều hoạt động sẽ tạo được một đầu ra, cần có nhiều đầu ra để tạo một kết quả và cần có nhiều kết quả để tạo ra tác động (xem Hình 2).



Hình 2: Tầng bậc mục tiêu theo chuỗi thành quả
 Nguồn: Results-based Management in Canadian International Development Agency, CIDA, January 1999.

3. Tầng bậc mục tiêu trong xây dựng chiến lược giáo dục

Về nguyên tắc, khi xây dựng chiến lược giáo dục ta có thể áp dụng tầng bậc mục tiêu đơn giản hay là tầng bậc mục tiêu theo chuỗi thành quả. Tuy nhiên, trong thực tiễn việc áp dụng máy móc hai kiểu tầng bậc này trong xây dựng chiến lược cũng còn gặp một số khó khăn. Trước hết nếu áp dụng tầng bậc mục tiêu đơn giản thì nhiều khi ta không thể bao quát hết tất cả các mục tiêu ở các cấp thấp hơn nhằm đạt đến các mục tiêu cuối cùng của tổ chức. Vấn đề ở chỗ số lượng các đơn vị như phòng ban, tổ nhóm, v.v... có hạn, nên nếu chỉ dựa vào các mục tiêu của các đơn vị này thì rõ ràng là không đủ. Ví dụ, nếu ta đặt mục tiêu là "Nâng cao số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lí và giảng viên của nhà trường" thì khó có thể "phân chia" đều và đủ mục tiêu này thành các mục tiêu nhỏ hơn cho các phòng ban, các khoa và các đơn vị trực thuộc khác của nhà trường. Mặt khác, bản chất của chiến lược là thay đổi, sự thay đổi này bao gồm nhiều khía cạnh, trong đó có cả vấn đề về cấu trúc tổ chức. Do đó, tầng bậc mục tiêu đơn giản sẽ trở nên bất cập, nếu chính nó dựa vào một cơ sở luôn thay đổi, bất ổn định.

Việc áp dụng tầng bậc mục tiêu theo chuỗi thành quả trong xây dựng chiến lược cũng có thể gặp một số khó khăn tương tự như sau. Đó là ta không thể tạo đủ các dự án trong một tổ chức để đạt được các mục tiêu đề ra của tổ chức và dưới góc độ tính khả thi ta cũng không thể quy tất cả những công việc phải làm thành hệ thống các dự án. Ngoài ra, việc vận hành dự án đòi hỏi phải có các phương án tổ chức nhân sự khá công kềnh mà không phải tổ chức nào cũng có thể đảm đương được.

Trong xây dựng chiến lược nói chung, và đối với các tổ chức giáo dục nói riêng việc phân tầng mục tiêu cũng đóng một vai trò hết sức quan trọng. Tuy nhiên do một số hạn chế nêu trên nên khó có thể áp dụng một cách tuyệt đối phương thức phân tầng mục tiêu đơn giản hay là phân

tầng theo chuỗi thành quả. Do vậy, bên cạnh hai phương thức phân tầng mục tiêu nêu trên, thời gian gần đây người ta có thể áp dụng cách tiếp cận linh hoạt hơn trong việc xác định tầng bậc mục tiêu theo mối quan hệ của lô-gic nhân quả. Để đảm bảo mối quan hệ lô-gic nhân quả ta có thể áp dụng các phương pháp rất phổ biến như *Phương pháp cây mục tiêu hay là Kỹ thuật xương cá...* Cách tiếp cận xác định tầng bậc mục tiêu này dựa trên một số ý tưởng như sau:

- Mỗi mục tiêu đều nhằm vào giải quyết một hay nhiều vấn đề nào đó.

- Mỗi vấn đề đều do nhiều nguyên nhân gây ra. Bản thân mỗi nguyên nhân cũng chính là một vấn đề. Do vậy, một vấn đề sẽ do nhiều vấn đề ở cấp thấp hơn gây ra, hay là giữa chúng có mối quan hệ lô-gic nhân quả. Cứ như vậy ta có thể phân tích đối với các cấp độ thấp dần.

- Tương ứng với hệ thống các vấn đề ta có hệ thống các mục tiêu. Tầng bậc của các mục tiêu giống như tầng bậc các vấn đề và đều dựa trên mối quan hệ lô-gic nhân quả.

Tầng bậc mục tiêu theo mối quan hệ của lô-gic nhân quả cũng chứa đựng hai đặc trưng quan trọng của tầng bậc mục tiêu đơn giản và tầng bậc mục tiêu theo chuỗi kết quả, cụ thể là:

- Mục tiêu ở cấp cao hơn bao gồm nhiều mục tiêu ở cấp thấp hơn.

- Việc hoàn thành các mục tiêu ở cấp thấp hơn góp phần đạt được mục tiêu ở cấp cao hơn.

Kinh nghiệm xác định mục tiêu trong xây dựng chiến lược của các tổ chức giáo dục cũng như các phân tích trên giúp ta nêu ra một sơ đồ khái quát về tầng bậc mục tiêu của chiến lược giáo dục như sau (xem Hình 3, trang 5). Theo Hình 3, để đạt được tương lai của tổ chức, đặc trưng bởi tầm nhìn và sứ mạng, tầng bậc các mục tiêu theo mối quan hệ của lô-gic nhân quả trong một tổ chức giáo dục bao gồm những thành tố như sau:

Tầng bậc cao nhất: Được gọi là *nhóm mục tiêu* (Goal) hay là *linh vực thực hiện chủ chốt* (Key Performance Area)⁵. Nhóm mục tiêu được

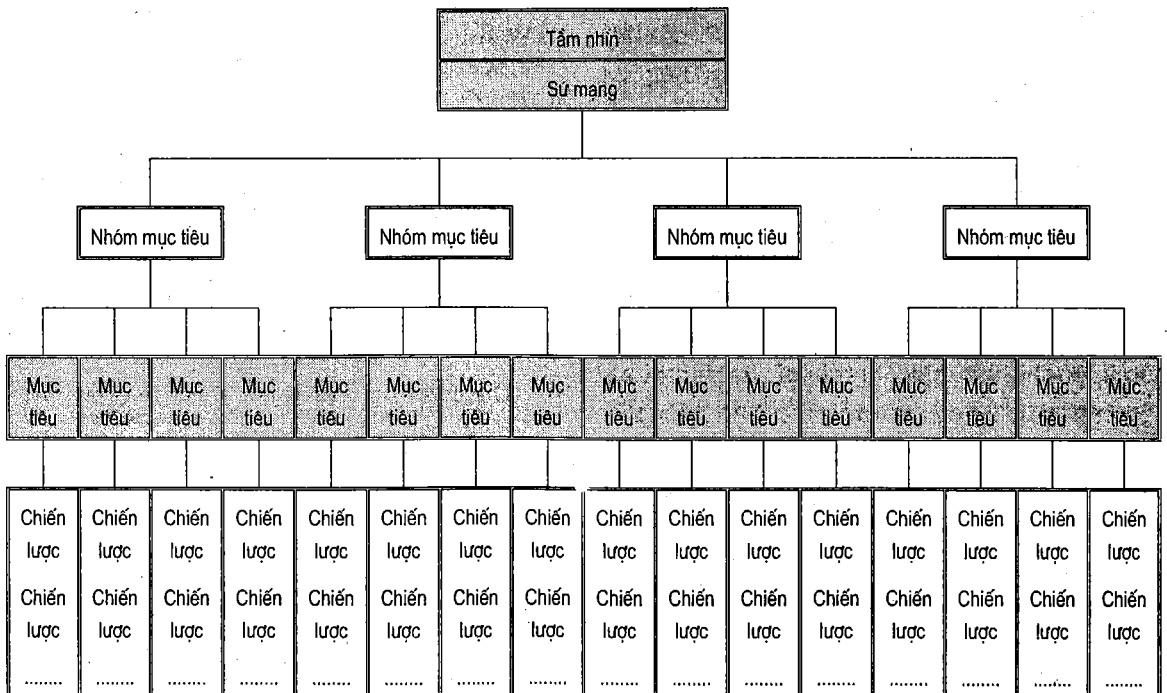
⁵ Peter Drucker (1954), đã chỉ ra rằng các nhà quản lí sẽ mắc sai lầm nếu họ chỉ tập trung chủ yếu vào một và chỉ một mục tiêu mà thôi đối với tổ chức. Theo ông, một tổ chức nên hướng tới việc đạt được một số mục tiêu chứ không chỉ là một. Ông là người đầu tiên sử dụng thuật ngữ "linh vực chủ chốt" (key areas) để chỉ các lĩnh vực chủ yếu của một tổ chức mà các mục tiêu cần phải bao quát. Sau này nhiều nhà lí luận quản lí dùng khái niệm này để chỉ những nhóm mục tiêu nào đó của tổ chức với tên gọi cụ thể hơi khác như "linh vực kết quả chủ chốt" (key result areas - KRAs), hay là "linh vực thực hiện chủ chốt" (key performance areas - KPAs).

đặc trưng bởi một lĩnh vực nào đó bao gồm những vấn đề tương tự mà giáo dục thường phải đối mặt và giải quyết. Các lĩnh vực này khá ổn định về mặt nội dung và số lượng trong một thời gian dài. Nhóm mục tiêu thường được đặc trưng bởi các chỉ số mang tính định tính, có giới hạn thời gian kéo dài, khá khái quát, khó đo lường được. Việc xác định các nhóm mục tiêu dựa trên giả định rằng nếu hoàn thành các nhóm mục tiêu thì tầm nhìn của tổ chức sẽ thành công. Kinh nghiệm cho thấy, các nhóm mục tiêu trong giáo dục thường bao gồm một số lĩnh vực sau: *Quá trình giáo dục hay là đào tạo, Đội ngũ nhân sự (bao gồm nhân sự hành chính và giáo viên/giảng viên), Cơ sở vật chất, Tài chính, Hợp tác quốc tế, Thành tích học tập của học sinh/sinh viên, Nghiên cứu khoa học, Phục vụ cộng đồng, Quản lí, Chất lượng giáo dục, Quy mô giáo dục...*

Tùy theo đặc điểm của từng tổ chức mà nội dung và số lượng các nhóm mục tiêu có thể khác nhau. Chẳng hạn các trường phổ thông chắc sẽ không có những hoạt động thuộc các nhóm mục tiêu như nghiên cứu khoa học hay phục vụ cộng đồng như đối với các trường đại học và cao đẳng. Tuy không có quy định cụ thể về mặt số

lượng nhóm mục tiêu, song các tổ chức nên giới hạn số lượng này từ 3 đến 6 để có thể tập trung ưu tiên nguồn lực, và do đó đảm bảo thành công cho chiến lược.

Tầng bậc trung gian: Được gọi là *mục tiêu* (Objective). Mục tiêu được đặc trưng bởi một lĩnh vực bao gồm một vài vấn đề cụ thể cần phải giải quyết để góp phần hoàn thành một nhóm mục tiêu nhất định. Mục tiêu thường được đặc trưng bởi các chỉ số mang tính định lượng, có giới hạn thời gian không dài, cụ thể, có thể đo lường được. Mỗi nhóm mục tiêu bao gồm vài mục tiêu, thường từ 3 đến 6 mục tiêu là tối ưu. Luôn phải đảm bảo sao cho nếu việc hoàn thành các mục tiêu của một nhóm mục tiêu sẽ giúp hoàn thành nhóm mục tiêu đấy. Danh sách các mục tiêu thường gặp trong xây dựng chiến lược giáo dục là rất dài. Sau đây là ví dụ một vài mục tiêu trong nhóm mục tiêu "Quá trình giáo dục và đào tạo": *Tăng (giảm) quy mô tuyển sinh, Hoàn thiện, đổi mới chương trình, Hoàn thiện, đa dạng hóa tài liệu học tập, Cải tiến công tác đánh giá giáo dục, Nâng cao thành tích học tập của học sinh, Tăng thời lượng dạy học...*



Hình 3: Sơ đồ khái quát tầng bậc mục tiêu trong chiến lược giáo dục

Tầng bậc thấp: Được gọi là *chiến lược* (Strategy). Chiến lược được đặc trưng bởi một hoặc vài hành động cụ thể nhằm góp phần hoàn thành mục tiêu đề ra. Chiến lược thường được đặc trưng bởi các chỉ số mang tính định lượng, có giới hạn thời gian ngắn, cụ thể, có thể đo lường được. Mỗi mục tiêu thường bao gồm vài chiến lược, thường từ 3 đến 6 chiến lược là tối ưu. Luôn phải đảm bảo sao cho nếu việc hoàn thành các chiến lược của một mục tiêu sẽ giúp hoàn thành mục tiêu đấy. Danh sách các chiến lược thường gặp trong xây dựng chiến lược giáo dục là rất đa dạng. Sau đây là ví dụ liệt kê một vài chiến lược trong mục tiêu "Hoàn thiện, đổi mới chương trình": *Tiến hành đánh giá chương trình hiện hành, Triển khai khảo sát nhu cầu giáo dục/đào tạo, Biên soạn chương trình mới, Thí điểm và đánh giá chương trình mới, Điều chỉnh và ban hành...*

Thực ra, tầng bậc mục tiêu được giới thiệu ở đây chỉ mang tính tham khảo, định hướng và do vậy, tùy theo yêu cầu của từng tổ chức mà số lượng tầng bậc mục tiêu có thể ít hoặc nhiều hơn so với ba tầng bậc được giới thiệu ở Hình 3. Ví dụ, Kế hoạch chiến lược 2002 - 2007 của Bộ Giáo dục Hoa Kỳ bao gồm 6 nhóm mục tiêu, 24 mục tiêu và 100 chiến lược cụ thể.

4. Kết luận

Mục tiêu đóng một vai trò hết sức quan trọng và là một thành phần không thể thiếu được trong việc xây dựng chiến lược của bất kì tổ chức giáo dục nào. Mục tiêu phải cụ thể, đòi hỏi nỗ lực hợp lí, có thể đạt được, linh hoạt, đo đạc được, đáp ứng yêu cầu dài hạn và ngắn hạn. Việc xây dựng các mục tiêu phù hợp cần phải dựa trên khái niệm về cái gọi là tầng bậc mục tiêu, được hiểu như là mối liên kết chính thức giữa các mục tiêu của các cấp độ khác nhau của tổ chức, nhờ đó sự hoàn thành những mục tiêu ở cấp độ thấp hơn sẽ giúp đạt được các mục tiêu ở cấp độ cao hơn, và cứ thế cho đến khi các mục tiêu cao nhất của toàn bộ tổ chức được hoàn thành. Người ta

có thể áp dụng tầng bậc mục tiêu đơn giản, tầng bậc mục tiêu theo chuỗi thành quả và tầng bậc mục tiêu theo mối quan hệ của lô-gic nhân quả. Tầng bậc mục tiêu theo mối quan hệ của lô-gic nhân quả bao gồm: Nhóm mục tiêu, Mục tiêu và Chiến lược. Việc xây dựng mục tiêu theo tầng bậc này tỏ ra rất hữu hiệu trong việc đề ra hệ thống mục tiêu phù hợp trong xây dựng chiến lược của các tổ chức giáo dục.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Certo, S.C. and Peter, J.P. *Strategic Management - Concepts and Applications*, Random House, New York, 1988.
2. Coulter, M. *Strategic Management in Action*, Second Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
3. Drucker, P.F. *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1954.
4. Hellriegel, D. and Slocum, J. W. *Management*, Sixth Edition, Addison-Wesley, 1993.
5. Higgins, J.M., Vincze, J.W. *Strategic Management - Text and Cases*, Fourth Edition, The Dryden Press, 1989.
6. Nguyễn Lộc, *Lập kế hoạch chiến lược trong giáo dục*, Tạp chí Giáo dục, Số 38, Tháng 9/2002 trang 16 - 18, 2002.
7. Nguyễn Lộc, *Tập bài giảng về lập kế hoạch chiến lược cho các nhà quản lí giáo dục*, SEAMEO RETRAC, TP Hồ Chí Minh, 1998.
8. *Results-based Management in Canadian International Development Agency*, CIDA, January 1999.
9. U.S. Department of Education, *Strategic Plan 2002-2007*, Washington D.C., USA, 2002.
10. Wheelen, T.M. and Hunger, J.D. *Strategic Management and Business Policy*, Tenth Edition, Pearson Education, Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey, 2006.

SUMMARY

Objectives are important and indispensable component in the design of strategy of any educational organization. The formulation of appropriate objectives must base on the concept of objective hierarchy. There are simple hierarchy of objectives, hierarchy of objectives by outputs and hierarchy of objectives by logical connection between cause-effect. The hierarchy of objectives by logical connection between cause-effect includes: group of objectives, objectives and strategies. The definition of objectives by this hierarchy is very effective in the designing of a relevant system of objectives in formulation of strategies for educational organizations.