

KHÁI NIỆM VỀ SỨ MẠNG TRONG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC GIÁO DỤC

• PGS.TS. NGUYỄN LỘC

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

Đặt vấn đề

Sứ mạng¹ cùng với khái niệm về tầm nhìn² tạo nên cái gọi là định hướng tương lai trong việc xây dựng chiến lược của một tổ chức giáo dục. Nếu như tầm nhìn chỉ ra viễn cảnh tương lai mà một tổ chức hướng tới thì sứ mạng thể hiện mục đích hoặc lí do tại sao một tổ chức tồn tại. Có nhiều nhà nghiên cứu, đặc biệt là trong thời gian trước đây, thường xem xét nội dung của sứ mạng và tầm nhìn như là một, chẳng hạn Kiggundu, M.N., (1989) gọi cả hai nội dung này là tầm nhìn, còn Certo, S.C., Peter, J.P. (1988) lại chỉ đề cập đến cái gọi là sứ mạng, thậm chí có nhiều tác giả không đề cập đến các khái niệm này trong quản lí chiến lược (Higgins, J.M., Vincze, J.W., 1989). Thực tiễn gần đây cho thấy sứ mạng và tầm nhìn thường được dùng như hai khái niệm riêng biệt và có tầm quan trọng trong chiến lược của tổ chức. Với mục đích góp phần làm sáng tỏ các vấn đề có liên quan đến khái niệm sứ mạng, bài viết này sẽ phân tích vai trò, vị trí, cấu trúc và nội dung của sứ mạng dưới góc độ của lí luận quản lí giáo dục hiện đại.

Nội dung của sứ mạng

Như đã nêu ở phần trên, sứ mạng (hay đôi khi còn được gọi là tuyên ngôn sứ mạng) của tổ chức thường được định nghĩa như một tuyên ngôn chính thức của tổ chức về mục đích hoặc lí do tại sao một tổ chức tồn tại. Nó cung cấp những thông tin như là những loại sản phẩm hay dịch vụ nào tổ chức cung cấp, đối tượng khách hàng nào tổ chức muốn hướng tới, các giá trị chủ yếu nào tổ chức muốn nắm giữ. Sứ mạng của tổ chức có những tầm quan trọng như sau (Certo, S.C., Peter, J.P., 1988):

* Giúp tập trung nỗ lực của các thành viên

tổ chức theo một hướng chung;

* Giúp đảm bảo tổ chức sẽ không theo đuổi những mục đích đối lập nhau;

* Được dùng như một nhân tố cơ bản chung cho việc phân phối các nguồn lực của tổ chức;

* Thiết lập các phạm vi trách nhiệm rõ ràng trong tổ chức;

* Là cơ sở để xây dựng các mục tiêu tổ chức.

Tuyên ngôn sứ mạng, sau khi được xây dựng, sẽ là một phát biểu đơn giản khích lệ và có tác động mạnh, được truyền đạt đến các bên liên đới cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức để họ biết tổ chức quan tâm đến cái gì. Không có một công thức đơn giản nào cho việc phác thảo hiệu quả một tuyên ngôn sứ mạng rõ ràng cho một tổ chức.

Khi một sứ mạng được xác định đúng thì có thể dẫn dắt được toàn bộ tổ chức ở mọi cấp. Nó có thể giúp ta quyết định “nên làm gì và không nên làm gì”. Quá trình xây dựng một tuyên ngôn sứ mạng luôn đòi hỏi nhiều thời gian, nhưng công sức này nhất định mang lại một hiệu quả vô cùng to lớn cho tổ chức.

Tuyên ngôn sứ mạng thường bao gồm hai nội dung chính như sau (Allison, M. and Kaye, J., 2005):

- Mục đích
- Công việc

Mục đích

Mục đích của một tổ chức được coi là kết quả cuối cùng mà một tổ chức cố gắng hoạt động để đạt được. Vì thế để xác định hoặc làm rõ mục đích tồn tại của một tổ chức người ta thường tiến hành phân tích các hoạt động hàng ngày và xác định các vấn đề trọng tâm mà tổ chức đang cố gắng giải quyết. Vấn đề trọng tâm này là nhu cầu hoặc cơ hội mà tổ chức cần tồn

¹ Thuật ngữ tương đương trong tiếng Anh là: Mission.

² Xem thêm: Nguyễn Lộc (2009), *Khái niệm về tầm nhìn trong xây dựng chiến lược giáo dục*, Tạp chí Khoa học Giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Số 40, tháng 1. năm 2009, tr. 10-13.



tại để giải quyết, và mục đích tồn tại của tổ chức sẽ mô tả cách thức mà bên ngoài sẽ thay đổi nếu vấn đề đó hoặc điều kiện đó được giải quyết hoặc cải thiện. Ta có thể xác định mục đích bằng cách đơn giản là đặt câu hỏi: "Tại sao tổ chức của chúng ta tồn tại".

Việc không nêu rõ mục đích của một tổ chức có thể hạn chế tính hiệu quả của tổ chức đó. Mặt khác, phạm vi của mục đích được nêu ra quá rộng có thể làm cho một tổ chức không thể xác lập được ưu tiên cho các hoạt động. Hơn nữa, sự mô tả không rõ ràng trong mục đích của tổ chức có thể dẫn đến sự nhầm lẫn và mâu thuẫn. Cuối cùng, một tổ chức cần có khả năng nhận ra khi nào là thời điểm họ cần từ bỏ nhiệm vụ hoặc thay đổi mục đích của tổ chức khi cần.

Cấu phần mục đích trong sứ mạng còn được coi như là sự mô tả giải pháp mà tổ chức sử dụng để giải quyết vấn đề trọng tâm. Mục đích thường được diễn tả trong một câu, chỉ ra nguyên nhân tại sao tổ chức tồn tại, hay là kết quả cuối cùng của những nỗ lực mà tổ chức mong muốn đạt được. Câu mô tả mục đích luôn luôn bao gồm hai thành phần cơ bản:

- Một động từ biểu thị một sự thay đổi về trạng thái (như là gia tăng, làm giảm, loại bỏ, ngăn chặn...);

- Chỉ ra vấn đề cần được giải quyết hoặc điều kiện cần được thay đổi (như là cơ hội đi học, các chính sách chung về bình đẳng). Ví dụ: "làm giảm tỉ lệ thất học ở trẻ em ở thành phố".

Trong các tổ chức giáo dục, cụ thể là các trường học, mục đích thể hiện trong các tuyên ngôn sứ mạng cũng có những đặc trưng riêng và có thể hệ thống hóa như sau:

Đối với các trường phổ thông, mục đích nêu trong các sứ mạng thường đề cập đến những nội dung sau:

- Tạo cơ hội học tập thuận lợi;
- Đảm bảo sự thành công tương lai của học sinh trong xã hội;
- Giáo dục những công dân có trách nhiệm, kiến thức và có ích;
- Tạo môi trường cho học sinh có thể thể hiện được hết khả năng của mình và trở thành những công dân có ích và trách nhiệm, có thể học tập suốt đời;

- Tạo nên thế hệ có ảnh hưởng tích cực đối với gia đình, cộng đồng, quốc gia và thế giới.

Mục đích trong tuyên ngôn sứ mạng của các trường đại học thường bao gồm một số nội dung sau:

- Tạo cơ hội cho học tập, nghiên cứu và khám phá thế giới;
- Làm nhiệm vụ truyền bá, lưu giữ và áp dụng kiến thức, nghệ thuật, các giá trị học thuật;
- Nơi đào tạo và phát triển thế hệ trẻ thách thức hiện tại và làm phong phú tương lai;
- Nơi tạo nên sự khác biệt về học thuật qua học tập, sự uyên bác và dịch vụ.

Cũng cần lưu ý rằng, do có sự phân biệt chưa được rõ ràng lắm giữa khái niệm cũng như nội dung của tầm nhìn và sứ mạng nên trong thực tế dường như có sự trùng lặp nhất định của hai khái niệm này. Đặc biệt là nội dung mục đích nhiều khi có thể vừa hiện diện trong tầm nhìn cũng như trong sứ mạng. Điều này cũng có thể chấp nhận được vì thực ra mục đích cũng có thể được cụ thể hóa dưới nhiều góc độ khác nhau.

Công việc

"Công việc của tổ chức đang làm là gì?" là câu hỏi mà người ta thường đưa ra đối với bất kỳ một tổ chức nào. Nếu như mục đích là một câu mô tả về kết quả cuối cùng, thì nhiệm vụ giúp ta tóm tắt về cách thức thực hiện. Ví dụ, nếu mục đích của một cơ sở phục vụ thanh niên là cải thiện sức khỏe của thanh niên có nguy cơ cao, thì tổ chức này phải xác định những cách thức mà nó sẽ sử dụng để đạt được mục đích đó, như là cung cấp các dịch vụ y tế trực tiếp, tư vấn và giáo dục sức khỏe cho thanh niên.

Để xác định công việc của một tổ chức người ta thường xét xem người sử dụng dịch vụ của tổ chức là ai, tức là xác định xem các dịch vụ mà tổ chức tiến hành nhằm đến những ai. Tiếp đó là xét xem mức độ quan trọng của từng loại khách hàng đối với tổ chức. Mức độ quan trọng của khách hàng có thể dựa trên nhiều yếu tố, chẳng hạn như số lượng người sử dụng dịch vụ của tổ chức, nhóm người sử dụng các dịch vụ chính của tổ chức, v.v... Việc xếp mỗi nhóm theo thứ tự về mức độ quan trọng có thể tiến hành theo Bảng 1.

Bảng 1: Mẫu đánh giá thứ tự quan trọng của khách hàng

Khách hàng	Mức độ quan trọng
a)	
b)	
c)	
d)	
e)	
f)	

Chẳng hạn, đối với một trường phổ thông, khách hàng có thể bao gồm:

- * Phụ huynh học sinh;
- * Bản thân các học sinh;
- * Dân cư nói chung trong khu vực mà trường được phép tuyển sinh;
- * Các cơ sở giáo dục đào tạo sẽ tiếp nhận học sinh tốt nghiệp trường;
- * Các cơ sở, tổ chức, doanh nghiệp sẽ sử dụng học sinh tốt nghiệp trường như nhân lực lao động.

Mức độ quan trọng của một số nhóm khách hàng của trường phổ thông có thể được cụ thể hóa như sau:

Bảng 2: Ví dụ về thứ tự quan trọng của khách hàng trong trường phổ thông

Khách hàng	Mức độ quan trọng
a. Phụ huynh học sinh	C
b. Bản thân các học sinh	C
c. Dân cư nói chung trong khu vực mà trường được phép tuyển sinh	T
d. Các cơ sở giáo dục đào tạo sẽ tiếp nhận học sinh tốt nghiệp trường	TB
e. Các cơ sở, tổ chức, doanh nghiệp sẽ sử dụng học sinh tốt nghiệp trường như nhân lực lao động	TB
f...	

Trong đó: C - Cao, TB - Trung bình, T - Thấp.

Từ đó ta có thể chọn những thông tin có tầm quan trọng cao hoặc trung bình để đưa vào nội dung của tuyên ngôn sứ mạng.

Cũng như đối với cấu phần mục đích, trong các tổ chức giáo dục, cụ thể là các trường học, công việc thể hiện trong các tuyên ngôn sứ mạng cũng có những đặc trưng riêng và có thể hệ thống hóa như sau:

Đối với các trường phổ thông, công việc nêu trong các sứ mạng thường đề cập đến những khía cạnh chủ yếu sau:

- Hình thành hệ thống kiến thức, kĩ năng và thái độ cho học sinh, đặt biệt nhiều trường bắt đầu lưu tâm đến việc hình thành các năng lực giao tiếp, sáng tạo, là công dân có trách nhiệm;
- Thực hiện các hoạt động phối hợp với phụ huynh học sinh, cộng đồng cũng như các đối tác khác.

Công việc trong tuyên ngôn sứ mạng của các trường đại học thường bao gồm một số nội dung sau:

- Tiến hành các hoạt động đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng;
- Tiến hành đào tạo ở các cấp độ cử nhân và sau đại học;
- Phát triển nguồn nhân lực;
- Khám phá và phát hiện chân lí;
- Tạo môi trường tự do học thuật.

Nhìn chung, về nguyên tắc một sứ mạng thường bao gồm đầy đủ cả cấu phần mục đích và công việc. Loại sứ mạng này cung cấp cho chúng ta khá đầy đủ những thông tin cơ bản nhất về tổ chức, song nhiều lúc là khá dài và dàn trải. Mặt khác, có loại sứ mạng chỉ thể hiện cấu phần mục đích của tổ chức hoặc cấu phần công việc. Những loại tuyên ngôn sứ mạng này thường ngắn hơn, cô đọng hơn và do đó dễ nhớ hơn, song nhiều khi cũng chưa lột tả hết những gì mà tổ chức đang và sẽ làm. Một tuyên ngôn sứ mạng được xây dựng tốt nên có những đặc điểm sau:

* **Rộng lớn:** Một tổ chức không phải là tất cả đối với mọi người, nhưng một tuyên ngôn sứ mạng không nên giới hạn ở một lĩnh vực hay chuyên môn quá hạn hẹp. Một tuyên ngôn sứ mạng phải đủ lớn để tổ chức không phải điều chỉnh hàng năm.

* **Có tính hiện thực:** Một tầm nhìn rộng cần được gắn liền với tính hiện thực để vừa thực dụng và có thể thực hiện được. Một tuyên ngôn sứ



mạng không có tính hiện thực, viễn vông sẽ không có độ tin cậy cao.

* *Tạo động lực*: Một tuyên ngôn phải được thể hiện theo cách mà nó có thể thúc đẩy sự cam kết của người lao động, khách hàng, đối tác và các tổ chức tài trợ kinh phí về việc mà tổ chức sẽ làm và những gì nó sẽ mang lại. Sứ mạng cần nhấn mạnh các giá trị có khả năng truyền cảm hứng và sử dụng chúng để thể hiện triết lý và các giá trị của tổ chức.

* *Ngắn gọn và súc tích*: Một tuyên ngôn sứ mạng không nên dài quá. Một số chuyên gia gợi ý tuyên ngôn sứ mạng nên ngắn gọn để mọi thành viên của tổ chức có thể dễ dàng nhớ và nhắc lại.

* *Dễ hiểu*: Tuyên ngôn sứ mạng nên sử dụng ngôn ngữ thông thường mà có tính thuyết phục và dễ hiểu.

Sau đây là một số ví dụ cụ thể về tuyên ngôn sứ mạng của một số cơ sở giáo dục.

Tuyên ngôn sứ mạng của Trường Tiểu học JC Crumpton

Trường Tiểu học JC Crumpton, một cộng đồng học tập phong phú và đa văn hóa, chuẩn bị cho mỗi học sinh thành công về mặt cá nhân, xã hội và học thuật bằng việc tạo ra một môi trường an toàn, có sự hỗ trợ, thách thức và ý nghĩa.

Tuyên ngôn sứ mạng của Trường Trung học Lakeview

Trường Trung học Lakeview phối hợp với cộng đồng, phụ huynh và học sinh sẽ mang đến một môi trường an toàn, có sự hỗ trợ với rất nhiều cơ hội học tập, tạo điều kiện cho mỗi học sinh phát triển quan điểm, hành vi, kỹ năng và kiến thức để có thể tự quyết định có trách nhiệm và là những công dân có ích về mặt kinh tế.

Tuyên ngôn sứ mạng của Trường Đại học Cambridge

Sứ mệnh của trường Đại học Cambridge là đóng góp cho xã hội bằng việc theo đuổi giáo dục, học tập và nghiên cứu ở đẳng cấp quốc tế cao nhất.

Kết luận

Sứ mạng 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. Với tư cách là một tuyên ngôn về trạng thái tương lai mà một tổ chức mong muốn đạt được, cùng với tầm nhìn, sứ mạng tạo nên định hướng cơ bản cho mọi mục tiêu và hành động của một tổ chức. Sứ mạng có nội dung được sắp xếp theo một cấu trúc nhất định. Cấu trúc này bao gồm hai cấu phần là mục đích và công việc. Đồng thời, sứ mạng cần phải đáp ứng những yêu cầu nhất định như rộng lớn, hiện thực, tạo động lực, ngắn gọn và dễ hiểu. Việc tiếp cận đối với khái niệm về sứ mạng như phân tích trên đây, rõ ràng sẽ giúp cho các nhà chiến lược giáo dục ở mọi cấp bậc khác nhau để ra những tuyên ngôn sứ mạng phù hợp để định hướng đúng đắn cho các nội dung khác của chiến lược giáo dục.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Allison, M. and Kaye, J., *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, Second Edition, John Wiley and Sons, Inc., 2005.
2. Certo, S.C. and Peter, J.P., *Strategic Management - Concepts and Applications*, Random House, New York, 1988.
3. Higgins, J.M., Vincze, J.W., *Strategic Management - Text and Cases*, Fourth Edition, The Dryden Press, 1989.
4. Kiggundu, M.N., *Managing organizations in developing countries - An Operational and Strategic Approach*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press, 1989.
5. Nguyễn Lộc, *Lập kế hoạch chiến lược trong giáo dục*, Tạp chí Giáo dục, Số 38, tháng 9/2002, trang 16 - 18, 2002.
6. 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.
7. 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

For sometimes, in designing education strategies, some authors often mixed the concepts of vision and mission together, even ignoring these concepts in education management. For clarification of this the author defines, analyzes the role, position, structure and content of the mission concept from the view of modern education management.