

# KHÁI NIỆM VỀ TÂM NHÌN TRONG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC GIÁO DỤC

• PGS.TS. NGUYỄN LỘC

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

## 1. Đặt vấn đề

Gần đây, người ta bắt đầu đề cập nhiều đến cái gọi là tầm nhìn trong xây dựng chiến lược giáo dục ở các cấp độ khác nhau. Mặc dù lí luận và thực tiễn xây dựng chiến lược giáo dục của quốc tế đã thừa nhận vị trí và vai trò quan trọng của tầm nhìn trong xây dựng chiến lược, song đối với Việt Nam đây là vấn đề còn khá mới mẻ. Trong khi một số nhà nghiên cứu còn lạ lẫm với khái niệm này và cho rằng trong các chiến lược, chỉ cần đưa ra các mục tiêu có các chỉ số định lượng cụ thể là tốt rồi, mà không cần phải đưa thêm những khái niệm có tính chất “mục tiêu” như tầm nhìn. Ngược lại, một số nhà nghiên cứu khác lại dường như gán một vai trò rất lớn cho tầm nhìn, rằng chỉ cần đưa ra tầm nhìn là được, không cần xây dựng chiến lược giáo dục.

Với mục đích góp phần làm sáng tỏ các vấn đề có liên quan đến khái niệm tầm nhìn, bài viết này sẽ phân tích vai trò, vị trí, cấu trúc và nội dung của tầm nhìn dưới góc độ của lí luận khoa học hiện đại.

## 2. Vai trò và định nghĩa

Hầu hết các tác giả về quản lí chiến lược và lập kế hoạch chiến lược đều đề cập đến tầm nhìn như một khái niệm riêng biệt và có tầm quan trọng rất lớn đối với một tổ chức. Bởi vì, một trong những lí do chính để tiến hành quá trình lập kế hoạch chiến lược là khẳng định lại hoặc (ở mức cao hơn) xác lập việc chia sẻ sự nhận thức về lí do tồn tại của một tổ chức và những khát vọng của nó về tương lai. Và hình thức cô đọng nhất để phản ánh nhận thức cần được chia sẻ chung đó chính là xác lập tầm nhìn của tổ chức (Kiggundu, M.N., (1989), Certo, S.C., Peter, J.P. (1988), Higgins, J.M., Vincze, J.W., 1989, Coulter (2002)...). Tầm nhìn tổ chức là một bức tranh rộng lớn, toàn diện về những gì người lãnh đạo mong muốn ở tổ chức. Đây là những gì mà một tổ chức muốn nhìn thấy, những gì nó tin vào và vì sao nó tồn tại. Tầm nhìn cung cấp một bức tranh ấn tượng và hấp dẫn về tương lai. Nó thể hiện những gì vượt ra ngoài phạm vi tổ chức, những gì mà tổ chức chưa có thể là làm được trong thời điểm hiện tại. Chính vì lí do này mà một số người có thể nghĩ rằng khái niệm tầm nhìn là cái gì đó nằm ngoài khả năng, khó có thể nắm bắt hoặc mô tả, rất đặc biệt - là cái gì đó chỉ

tốt khi nằm trên giấy nhưng lại chẳng là gì hết khi xét dưới góc độ vận hành của tổ chức. Nếu lãnh đạo của tổ chức làm rõ được một tầm nhìn nhất định, các thành viên của tổ chức có thể đóng góp nỗ lực của mình ở mức độ cao.

Các tuyên ngôn tầm nhìn có thể truyền được cảm hứng và khích lệ con người đến mức tối đa. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã nêu ra một tuyên ngôn tầm nhìn cho cả dân tộc Việt Nam: “Không có gì quý hơn độc lập, tự do”. Tầm nhìn này đã đưa cả dân tộc lên một tầm cao mới để có thể anh dũng chiến đấu với quân thù, giành thống nhất và độc lập cho đất nước. Lãnh tụ người Mỹ gốc Phi Martin Luther King Jr. từng nói rằng “Tôi có một giấc mơ”, và sau đó đưa ra một tầm nhìn làm thay đổi một quốc gia. Lời phát biểu nổi tiếng đó là một ví dụ gây ấn tượng sâu sắc về quyền năng được sinh ra bởi một con người có thể chuyển tải một tầm nhìn có tính thuyết phục cho tương lai.

Tầm nhìn mang ý nghĩa to lớn đối với bên trong và bên ngoài của một tổ chức. Đối với bên trong, chúng giúp:

- Hướng dẫn tư duy quản lí trong các vấn đề mang tính chiến lược;
- Đưa ra một lí do để có thể tập hợp người lao động lại;
- Khuyến khích người lao động làm việc có năng suất cao hơn;
- Hướng dẫn người lao động trong việc đưa ra quyết định;
- Giúp thiết lập một khuôn mẫu về cách ứng xử đạo đức.

Đối với bên ngoài:

- Tranh thủ sự ủng hộ bên ngoài;
- Tạo mối quan hệ chặt chẽ hơn với khách hàng;
- Được xem như một công cụ trong quan hệ công chúng.

Nói một cách ngắn gọn, tầm nhìn là một tuyên ngôn về trạng thái tương lai mà một tổ chức mong muốn đạt được. Tầm nhìn nói rõ hoàn cảnh thực tế, tin cậy và hấp dẫn của tương lai, nó mô tả những điều kiện sẽ tốt hơn những gì mà tổ chức đang có. Tầm nhìn là mục tiêu vẫy gọi. Nó chỉ ra cầu nối từ hiện tại tới tương lai.

## 3. Nội dung của tầm nhìn

Cho đến nay, có thể khẳng định rằng các công trình nghiên cứu của Collins và Porras (1994 và 1996) đã khái quát đầy đủ nhất về

những thành phần quan trọng nhất của tâm nhìn. Theo đó, một tâm nhìn được mô tả tốt cần phải bao gồm hai cấu phần như sau:

- \* Tư tưởng cốt lõi, bao gồm:
  - Các giá trị cốt lõi.
  - Mục đích cốt lõi.
- \* Hình dung về tương lai, bao gồm:
  - Đặc điểm BHAG<sup>1</sup>.
  - Mô tả sống động.

#### Giá trị cốt lõi

Đầu tiên là tầm nhìn được xây dựng trên nền tảng giá trị và niềm tin chính của tổ chức. Những giá trị và niềm tin này nêu ra những điều quan trọng cơ bản đối với một tổ chức, liệu tổ chức tiến hành công việc có phù hợp với đạo đức và trách nhiệm không, có làm hài lòng khách hàng không, có chú trọng tới chất lượng ở mọi khía cạnh hoặc là tiên phong về công nghệ không. Tầm nhìn nên nhấn mạnh tới một số giá trị chính nào đó. Việc xác định các giá trị có tầm quan trọng rất lớn đối với hoạt động của tổ chức. Daft, R.L. (1999) đã nêu ra định nghĩa về giá trị đáng chú ý như sau: Giá trị là những niềm tin được trải nghiệm trong thời gian lâu dài, mang ý nghĩa quý giá, trân trọng và quan trọng đối với tổ chức. Các nghiên cứu gần đây có nêu ra hai khía cạnh cần xem xét khi bàn về giá trị tổ chức. Đó là:

- Khía cạnh thứ nhất có liên quan đến mức độ linh hoạt hay ổn định mà môi trường bên ngoài đòi hỏi tổ chức phải đáp ứng.
- Khía cạnh thứ hai thể hiện mức độ mà một tổ chức cần chú trọng đến nội dung bên trong hay bên ngoài của tổ chức đó.

Và theo hướng này, chính Daft R.L. (1999) đã đề ra bốn nhóm giá trị tổ chức đặc trưng sau<sup>2</sup>:

- Nhóm giá trị thích ứng (Adaptability).
- Nhóm giá trị thành tựu (Achievement).
- Nhóm giá trị gia đình (Clan) và
- Nhóm giá trị quan liêu (Bureaucracy)

Sau đây là mô tả chi tiết từng nhóm giá trị.

**Nhóm giá trị thích ứng:** Tổ chức theo nhóm giá trị này chú trọng vào việc khuyến khích các giá trị hỗ trợ khả năng của tổ chức trong việc phân tích và chuyển đổi các tín hiệu từ môi trường bên ngoài thành các phản ứng hành vi mới. Các giá trị cụ thể của nhóm này bao gồm: Sáng tạo, Thử nghiệm, Mạo hiểm, Độc lập, Đáp ứng.

**Nhóm giá trị thành tựu:** Nhóm giá trị thành tựu có đặc điểm là thể hiện sự rõ ràng trong mục đích của tổ chức, sự chú trọng đến việc đạt được các mục tiêu cụ thể như là tăng số lượng sản

phẩm bán ra, lợi nhuận hay thị phần. Các giá trị cụ thể của nhóm này bao gồm: Cạnh tranh, Hoàn hảo, Năng nổ, Chuyên cần, Sáng kiến cá nhân.

**Nhóm giá trị gia đình:** Các giá trị gia đình chú trọng vào bên trong của tổ chức và nhấn mạnh đến sự tham gia của các nhân viên của tổ chức trong việc nhanh chóng đáp ứng mong đợi đang thay đổi liên tục từ môi trường bên ngoài. Các giá trị cụ thể của nhóm này bao gồm: Hợp tác, Quan tâm, Thỏa thuận, Thăng tiến, Công bằng xã hội.

**Nhóm giá trị quan liêu:** Nhóm này chú trọng vào bên trong và có định hướng nhất quán về một môi trường ổn định. Các giá trị cụ thể của nhóm này bao gồm: Tiết kiệm, Nghi thức, Hợp lý, Trật tự, Chấp hành.

Bàn về giá trị cốt lõi, Collins và Porras (1996) đã có những phân tích rất đáng chú ý. Theo các tác giả này thì các giá trị cốt lõi là nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Các giá trị cốt lõi không cần sự biến động bên ngoài, chúng có giá trị và tầm quan trọng đối với bên trong tổ chức.

Trên thực tế, mỗi tổ chức chỉ có một vài giá trị cốt lõi, thường từ 3 đến 5. Các nghiên cứu cho thấy không một tổ chức có tầm nhìn xa nào có hơn 5, hầu hết chỉ 3 hay 4 giá trị cốt lõi (Collins và Porras, 1996). Quả vậy, chỉ có một vài giá trị là thực sự cốt lõi, nền tảng và sâu sắc đến mức khó thay đổi, thậm chí không bao giờ thay đổi.

Cũng như bất kỳ tổ chức nào, tuyên ngôn tầm nhìn của các tổ chức giáo dục cũng chứa đựng các giá trị nhất định. Chẳng hạn, trong Kế hoạch chiến lược của Bộ Giáo dục Hoa Kỳ giai đoạn 2002-2007, toàn bộ nội dung của văn bản này đều thấm nhuần một tuyên ngôn tầm nhìn nổi tiếng do Tổng thống Bush đề xuất. Tuyên ngôn này khá ngắn gọn rất ấn tượng và được viết như sau: "Ở mảnh đất vĩ đại được gọi là Hoa Kỳ này, không một trẻ em nào bị bỏ rơi<sup>3</sup>". Xét dưới góc độ giá trị cốt lõi ta thấy tầm nhìn này ít nhất theo đuổi hai giá trị chính thông qua vẻ thứ hai của tuyên ngôn: "không một trẻ em nào bị bỏ rơi". Giá trị cốt lõi thứ nhất ở đây là công bằng xã hội, thuộc nhóm gia đình, linh hoạt và hướng vào nội bộ của nước Hoa Kỳ. Các nhà giáo dục nước này có niềm tin rằng trong tương lai gần tất cả con em của họ đều được học và học tốt. Giá trị cốt lõi thứ hai có thể thấy trong tầm nhìn này là sự hoàn hảo, thuộc nhóm thành tựu, ổn định và hướng ra thế giới để so sánh. Bởi vì để "không

<sup>1</sup> BHAG - viết tắt các từ tiếng Anh: Big (Lớn), Hairly (Thách thức), Audacious (Táo bạo) và Goal (Mục tiêu).

<sup>2</sup> Thực ra Daft R.L. gọi bốn nhóm này là bốn loại văn hóa của tổ chức và mỗi loại văn hóa được hiểu là tổ hợp bao gồm nhiều giá trị khác nhau. Để tránh sự phức tạp không cần thiết, trong bài này chúng tôi tạm coi văn hóa là nhóm các giá trị theo một dấu hiệu nhất định.

<sup>3</sup> Nguyên văn bằng tiếng Anh: "In this great land called America, no child will be left behind".



một trẻ em nào bị bỏ rơi” trong học hành quả là thành tựu vô cùng thách thức mà không phải quốc gia nào cũng dám tuyên bố là mình đã đạt được theo đúng nghĩa của nó.

Kinh nghiệm cho thấy, có thể hệ thống lại các giá trị cốt lõi thường được đề cập đến trong tuyên ngôn tâm nhìn của các cơ sở giáo dục như sau:

- Đối với các trường phổ thông: Môi trường an toàn, Chất lượng cao, Công bằng, Đẳng cấp tốt nhất, Tôn trọng.

- Đối với các trường đại học: Vị thế hàng đầu của quốc gia hoặc quốc tế, Chất lượng cao, Xuất sắc, Công bằng, Năng động, Gắn kết với doanh nghiệp, cộng đồng, Tự do học thuật, Trách nhiệm.

*Mục đích cốt lõi*

Thành phần thứ hai hết sức quan trọng của tâm nhìn là mục đích cốt lõi của tổ chức. Một tổ chức phải có một mục đích cho sự tồn tại vững chắc. Mỗi tổ chức, dù là lợi nhuận hay phi lợi nhuận, tư nhân hay nhà nước, lớn hay nhỏ, quốc gia hay là quốc tế, đều có một mục đích, và mục đích đó được nêu rõ trong tâm nhìn của tổ chức. Theo Collins và Porras (1996), mục đích cốt lõi là lí do để tổ chức tồn tại. Một mục đích hữu hiệu phản ánh các động cơ thúc đẩy có trong tâm trí mọi người để thực hiện công việc của tổ chức. Nó không chỉ mô tả kết quả hay khách hàng mà tổ chức nhằm đến mà còn giữ sức sống của tổ chức.

Một trong những phương pháp rất tốt để xác lập mục đích là đặt liên tiếp 5 câu hỏi tại sao<sup>4</sup>. Chẳng hạn, khi được hỏi: Mục đích của nhà trường hiện nay là gì? rất nhiều trường thường trả lời, ví dụ như tăng cường cơ sở vật chất và trang thiết bị. Nếu ta tiến hành thảo luận sâu hơn và đặt tiếp câu hỏi: Tăng cường cơ sở vật chất và trang thiết bị cho trường để làm gì? câu trả lời là có thể là: Tạo điều kiện cho việc dạy và học tốt hơn. Có thể hỏi tiếp: Tạo điều kiện cho việc dạy và học tốt hơn để làm gì? câu trả lời tiếp theo có thể là: Học sinh sẽ tiếp thu tốt hơn. Câu hỏi tiếp theo: Học sinh sẽ tiếp thu tốt hơn để làm gì? câu trả lời: Kết quả học tập của học sinh sẽ cao. Câu hỏi tiếp theo: Kết quả học tập của học sinh cao để làm gì? câu trả lời: Nhà trường sẽ có uy tín cao. Như vậy, bằng cách hỏi một loạt câu hỏi ta có thể nhận thấy rằng mục đích của nhà trường không chỉ đơn giản là tăng cường cơ sở vật chất mà là một điều gì đó cao hơn, nhìn ra xã hội nhiều hơn, lấy sự phục vụ làm định hướng cho hoạt động của nhà trường hơn.

Mục đích cốt lõi đặc trưng thường được đề cập đến trong tuyên ngôn tâm nhìn của các cơ sở giáo dục có thể được hệ thống lại như sau:

Đối với các trường phổ thông:

- Phát triển trí tuệ, tình cảm, thể chất và xã hội cho học sinh;

- Tạo nên cộng đồng học tập suốt đời;

- Định hướng phát triển cho học sinh;

- Giáo dục thể hệ trẻ thực hiện vai trò hiệu quả trong cộng đồng và đóng góp cho xã hội.

Đối với các trường đại học:

- Cung cấp giáo dục đại học và sau đại học;

- Trở thành đại học nghiên cứu;

- Tiến hành nghiên cứu và phục vụ cộng đồng;

- Chuẩn bị sinh viên trở thành những người học suốt đời, có nghề nghiệp, có trách nhiệm về xã hội và đạo đức.

*Đặc điểm BHAG*

Người ta thường có những so sánh khá thú vị giữa tâm nhìn với ước mơ và cho rằng tâm nhìn là ước mơ. Điều đó rất đúng. Song không phải bất kì ước mơ nào cũng là tâm nhìn. Tâm nhìn phải là những ước mơ lớn, thách thức và táo bạo. BHAG được Collins, J. và Porras, J. đưa ra trong bài báo khoa học có tên là Building Your Company's Vision và được coi là bộ phận quan trọng đầu tiên của hình dung tương lai. Đó là những đòi hỏi làm sao tâm nhìn phải có tính mục tiêu, tính lớn rộng, tính thách thức và tính táo bạo. Tất cả các tổ chức đều có có mục tiêu. Nhưng có sự khác nhau đơn thuần giữa việc chỉ có một mục tiêu với việc cam kết vượt qua những thách thức to lớn, dễ làm nản chí. Các đặc điểm BHAG thực sự phải sáng sủa, hấp dẫn và được coi như điểm tựa trung tâm nhất quán các cố gắng và hành động, nó như một chất xúc tác cho tinh thần của cả tổ chức. Nó có một ranh giới hoàn thành cuối cùng rõ ràng, như vậy tổ chức có thể biết khi nào nó đạt được mục tiêu. Đặc điểm BHAG của tâm nhìn sẽ cổ vũ mọi người - cuốn hút họ. Nó hữu hình, tiếp sức mạnh và tập trung cao độ. Nó làm cho các thành viên tổ chức bắt tay vào công việc mà không cần giải thích nhiều, thậm chí là không cần giải thích.

Mặc dù các tổ chức có thể có nhiều BHAG ở những mức độ khác nhau, hoạt động trong cùng thời gian song tâm nhìn đòi hỏi phải có đặc điểm BHAG ở mức độ cao nhất của một tổ chức, hay còn gọi là mức độ tâm nhìn. Đặc điểm BHAG ở mức độ này được áp dụng cho toàn bộ tổ chức và cần nỗ lực 10-30 năm mới có thể đạt được. Việc xác định đặc điểm BHAG xa trong tương lai đòi hỏi phải có tư duy vượt qua những khả năng hiện tại của tổ chức và môi trường hiện tại. BHAG không phải là một lời dự đoán chắc chắn. Có lẽ nó chỉ có 50 - 70% khả năng trở thành hiện thực, nhưng một tổ chức cần phải tin rằng nó có thể đạt được mục tiêu ở một mức độ

<sup>4</sup> Trong tiếng Anh được gọi là "The 5 Whys Technique".

nhất định. BHAG yêu cầu cố gắng vượt bậc và có lẽ một chút may mắn.

Sự thể hiện đặc điểm BHAG trong tuyên ngôn tầm nhìn của các cơ sở giáo dục nhìn chung có vẻ khiêm tốn hơn so với các doanh nghiệp, nhiều khi không phải lúc nào cũng có thể nhìn thấy được. Tuy nhiên, nếu quay lại tuyên ngôn tầm nhìn trong Kế hoạch chiến lược của Bộ Giáo dục Hoa Kỳ giai đoạn 2002-2007, ta có thể thấy đặc điểm BHAG được thể hiện rất rõ trong việc đề ra một mục tiêu "lớn", "thách thức" và "áo bạo": Ở Hoa Kỳ sẽ "không một trẻ em nào bị bỏ rơi" cho đến năm 2007. Ngoài ra, việc phân tích tuyên ngôn tầm nhìn của nhiều cơ sở giáo dục giúp ta có thể hệ thống một số đặc trưng của BHAG như sau:

- Đảm bảo đem lại thành công cho tất cả học sinh/sinh viên;
- Là môi trường học tập tốt nhất;
- Là nhà trường nổi bật cấp quốc gia;
- Là nhà trường hàng đầu, xuyên quốc gia, xuất sắc;
- Là sự lựa chọn số một của học sinh/sinh viên;
- Trường có thứ hạng cao.

#### Mô tả sống động

Cũng theo Collins và Porras (1996), cùng với đặc điểm BHAG, cấu phần hình dung về tương lai cần cái gọi là tính mô tả sinh động – đó là sự mô tả rung động, hấp dẫn cùng với những chi tiết cụ thể về những gì mà tổ chức muốn đạt tới ở mức độ của BHAG. Ta có thể coi đó như là việc chuyển đổi việc mô tả tầm nhìn bằng lời thành giải thích bằng tranh vẽ, có thể coi đó là việc tạo ra một hình tượng mà con người có thể luôn nhớ trong đầu họ. Vấn đề ở chỗ là phải khác họa một bức tranh với ngôn ngữ của mình. Đây là điều hết sức cơ bản để thể hiện được BHAG hữu hình trong tâm trí mọi người.

Ta có thể dùng tuyên ngôn tầm nhìn trong Kế hoạch chiến lược của Bộ Giáo dục Hoa Kỳ Giai đoạn 2002-2007 để phân tích đặc điểm mô tả sống động. Tầm nhìn này được viết là: "ở mảnh đất vĩ đại được gọi là Hoa Kỳ này, không một trẻ em nào bị bỏ rơi". Ý tưởng được mô tả ngắn gọn và sống động bởi vì nó gắn chặt với cuộc sống hiện tại và bối cảnh của một quốc gia. Có thể lí giải như sau: nếu Hoa Kỳ được mọi người trên thế giới gọi là "vĩ đại" thì giáo dục phải tương xứng. Mức độ tương xứng được xác định ở đây là "không một trẻ em nào bị bỏ rơi". Mức mô tả sống động của tầm nhìn đạt đến cao độ và rõ ràng tạo ra những kích lệ quý giá cho các nhà giáo dục, học sinh và phụ huynh.

#### 4. Kết luận

Tầm nhìn 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, tầm nhìn tạo nên định hướng cơ bản cho mọi mục tiêu và hành động của một tổ chức. Mặt khác, tầm nhìn không phải là tất cả và không thể thay thế được việc xây dựng chiến lược giáo dục. Tầm nhìn có nội dung được sắp xếp theo một cấu trúc nhất định. Cấu trúc này đề cập đến hai khía cạnh của tầm nhìn: đó là giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi (trả lời câu hỏi: tầm nhìn bao gồm cái gì) và khái niệm về BHAG và mô tả sống động (trả lời câu hỏi: tầm nhìn được xây dựng như thế nào). Việc tiếp cận đối với khái niệm về tầm nhìn như phân tích trên đây, rõ ràng sẽ giúp cho các nhà chiến lược giáo dục ở mọi cấp bậc khác nhau đề ra những tuyên ngôn tầm nhìn phù hợp để định hướng đúng đắn cho các nội dung khác của chiến lược giáo dục.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Certo, S.C. and Peter, J.P. (1988), *Strategic Management - Concepts and Applications*, Random House, New York.
2. Collins, J. & Porras, J. (1996), *Building Your Company's Vision*, Harvard Business Review, Vol. 74, Iss. 5.
3. Collins, J. & Porras, J. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, October, 26, 1994.
4. Coulter, M. (2002), *Strategic Management in Action*, Second Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
5. Daft, R.L. (1999), *Leadership - Theory and Practice*, The Dryden Press.
6. Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
7. Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (1993), *Management*, Sixth Edition, Addison-Wesley.
8. Higgins, J.M., Vincze, J.W. (1989), *Strategic Management - Text and Cases*, Fourth Edition, The Dryden Press.
9. Kiggundu, M.N., (1989), *Managing organizations in developing countries - An Operational and Strategic Approach*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.
10. Nguyễn Lộc (2002), *Lập kế hoạch chiến lược trong giáo dục*, Tạp chí Giáo dục, Số 38, Tháng 9/2002 trang 16 -18.
11. Nguyễn Lộc (1998), *Tập bài giảng về lập kế hoạch chiến lược cho các nhà quản lí giáo dục*, SEAMEO RETRAC, TP Hồ Chí Minh.
12. Wheelen, T.M. and Hunger, J.D. (2006), *Strategic Management and Business Policy*, Tenth Edition, Pearson Education, Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.

#### SUMMARY

From the point of education management the author analyses the role, position, structure of the 'vision' concept in formulation of education strategic plan.