

QUẢN TRỊ TRƯỜNG HỌC TRÊN TINH THẦN ĐỔI MỚI VÀ HIỆN ĐẠI HÓA GIÁO DỤC

• Phạm Văn Khanh^(*)

Tóm tắt

Trong thực hiện đổi mới căn bản toàn diện, giáo dục đào tạo và hiện đại hóa nền giáo dục hiện nay, vấn đề quản trị trường học đang được tiếp cận hiện đại để đáp ứng những đòi hỏi của đổi mới mục tiêu, chương trình giáo dục. Bài viết này tác giả đề cập những định hướng đổi mới quản trị trường học.

Từ khóa: Quản trị, quản trị trường học, hiện đại hóa giáo dục.

1. Đặt vấn đề

Nền giáo dục nước ta đang trong tiến trình thực hiện đổi mới căn bản, toàn diện. Mục tiêu tổng quát đến năm 2030 là đưa giáo dục Việt Nam thành nền giáo dục tiên tiến trong khu vực. Quan điểm cơ bản của đổi mới là chuyển đổi từ dạy học truyền đạt thành dạy học phát triển phẩm chất, năng lực người học. Theo đó, việc thực hiện đổi mới giáo dục thành công hay không là do nhiều nhân tố tạo thành, trong đó nâng cao phẩm chất, năng lực đội ngũ nhà giáo là vấn đề có tính quyết định, đổi mới quản lý giáo dục là vấn đề căn bản.

Hiện nay, khi bước vào thực hiện đổi mới nội dung, chương trình cụ thể, vai trò của quản trị trường học ngày càng quan trọng, cấp thiết. Để hoạt động quản trị trường học phát huy được hiệu quả, khắc phục được những bất cập, hoạt động này cần được đổi mới, sáng tạo trên tinh thần hiện đại hóa.

2. Nội dung

2.1. Khái luận về quản trị trường học

2.1.1. Quản lý và quản trị

Quản lý và quản trị là hai khái niệm khác nhau, tuy vậy việc phân định rạch ròi hai khái niệm này là không dễ dàng.

Quản lý và quản trị là từ Hán - Việt xuất hiện ở nước ta từ trước những năm 1930 được sử dụng song hành. Theo *Giản yếu Hán Việt từ điển* của Đào Duy Anh xuất bản năm 1932, quản lý là “sắp đặt, chăm nom công việc” và quản trị là “quản lý”. Theo *Từ điển tiếng Việt* của Viện Khoa học xã hội nhân văn xuất bản năm 1993 thì quản lý là “trông coi và giữ gìn theo những yêu cầu nhất định” và

quản trị là “quản lý và điều hành công việc thường ngày (thường về sản xuất, kinh doanh hoặc sinh hoạt)”. Điều đó cho thấy ngay từ đầu, về ngữ nghĩa thì quản lý và quản trị gần như tương đồng và có ít khác biệt nhau.

Tuy vậy, qua quá trình vận dụng trong thực tiễn những phân biệt về ý nghĩa giữa hai thuật ngữ đã dần xuất hiện. Trong cơ cấu tổ chức xã hội và trong học thuật cũng xuất hiện những phân biệt nói trên. Thí dụ: Ban quản lý Ấp, Ban quản trị tập đoàn sản xuất; Hội đồng trường, Hội đồng quản trị. Về học thuật cũng xuất hiện môn học “quản trị học đường” (trước năm 1975), quản trị học, xuất hiện các ngành học “quản trị kinh doanh”, “quản lý giáo dục”, “quản lý hành chính nhà nước”.

Hiện nay cũng có nhiều cách hiểu khác nhau về hai thuật ngữ này, như một số trích dẫn dưới đây:

a. Quản lý (Management)

Quản lý là biết chính xác điều gì bạn muốn người khác làm và sau đó thấy rằng họ làm điều đó một cách tốt nhất và ít tốn kém nhất (Theo Taylor - năm 1903).

Quản lý là tổ chức, dự báo, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra (Theo Fayol - năm 1917).

Quản lý là tập hợp các phương pháp cho phép biến đổi những nguồn lực mà tổ chức đang có thành sản phẩm và dịch vụ (Theo Newman và Waren - năm 1961).

b. Quản trị (Administration)

Quản trị là nghệ thuật chỉ huy, phối hợp và kiểm tra nhiều người để đạt được mục đích hay mục tiêu nào đó. (Theo White, dẫn Marume - 2016).

Quản trị là một phương thức hoạt động hướng đến mục tiêu hoàn thành với hiệu quả cao bằng việc thông qua những người khác [1].

^(*) Hội Khoa học Tâm lý - Giáo dục Việt Nam.

Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác nhau của tổ chức nhằm đạt mục tiêu đã đề ra [3].

c. Quản trị (Governance).

Theo *Từ điển tiếng Anh Oxford Living*: Quản trị có nghĩa là hành động hoặc cách thức điều hành một quốc gia, một tổ chức... bao gồm:

- Sự thiết lập tầm nhìn, chiến lược, định hướng xây dựng các mục tiêu.
- Quản lý hiệu quả đảm bảo tổ chức làm việc vì lợi ích tốt nhất.
- Chỉ đạo và giám sát việc quản lý để đảm bảo tổ chức đạt được các kết quả mong muốn (UNESCO - năm 2017).

Quản trị có nghĩa là toàn bộ quá trình ra quyết định chính sách, các khung về quy tắc, đặt ra các mục tiêu chung. Đó là các hoạt động cấp cao [6].

Các quan niệm về quản lý và quản trị như trên cho thấy rằng quản lý và quản trị có những khác nhau cơ bản: Quản lý thiên về hướng dẫn, điều hành, kiểm tra việc thực hiện; quản trị thiên về hoạch định chính sách, xác lập mục tiêu trong một tổ chức. Quản lý có chức năng thực thi, quản trị có chức năng quyết định.

2.1.2. Quản trị trường học

Thực tế hiện nay ở nước ta lý luận về quản lý giáo dục đã được nghiên cứu, đúc kết khá hoàn thiện nhưng chưa có hệ thống lý luận đầy đủ về quản trị trường học. Khái niệm này thường được diễn đạt theo tên gọi là quản trị cơ sở giáo dục đào tạo, quản trị nhà trường hoặc quản trị trường học như sau:

- Quản trị nhà trường là tạo ra các chính sách và quy tắc hoạt động nhà trường và các thành viên có liên quan của trường. Quản trị nhà trường là việc ra quyết định về các kế hoạch, chính sách của trường kể cả phương pháp dạy học và quản lý cũng như chịu trách nhiệm quản lý nhà trường [7].

- Quản trị trường học là cách thức để những người/nhóm người có thẩm quyền (thường là hội đồng) hướng dẫn, giám sát các mục tiêu, giá trị của nhà trường thông qua các chính sách, luật lệ,

phương pháp và quy trình thực hiện.

Cụ thể hơn, quản trị trường học: Là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm vận hành và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một nhà trường; Là những phương cách để những người có thẩm quyền lãnh đạo hướng dẫn và giám sát các mục tiêu, giá trị của nhà trường thông qua các chính sách và quy trình thực hiện. Nhà quản trị trường học là người chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng và người học về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực, hiệu quả hoạt động của nhà trường. Quản trị trường học bao hàm các hoạt động như quản trị chiến lược, quản trị hệ thống tổ chức, quản trị nhân lực, quản trị các hoạt động giáo dục và đào tạo, tài chính, cơ sở vật chất, khoa học - công nghệ và phục vụ cộng đồng [2].

Như vậy, quản trị trường học là quá trình dự báo, lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo mọi hoạt động của nhà trường, sử dụng khai thác các nguồn lực của nhà trường có hiệu quả nhằm đạt mục tiêu tốt nhất trong điều kiện môi trường luôn thay đổi. Trong mỗi cơ sở giáo dục đào tạo luôn tồn tại hoạt động quản trị và hoạt động quản lý. Theo quy chế, điều lệ và pháp luật về giáo dục hiện nay, chủ thể hoạt động quản trị là một tập thể, đó là hội đồng trường (trường công lập) và hội đồng quản trị (trường ngoài công lập). Chủ thể quản lý cơ sở giáo dục đào tạo là hiệu trưởng (cũng là thành viên hội đồng trường, hội đồng quản trị).

2.2. Thực trạng, yêu cầu và mô hình đổi mới quản trị trường học

2.2.1. Thực trạng về đổi mới quản trị trường học

Theo quy định tại Điều 55 của Luật Giáo dục và Điều 16 của Luật Giáo dục Đại học hiện hành, hội đồng trường là tổ chức quản trị, đại diện quyền sở hữu của nhà trường, có quyền hạn: Quyết nghị chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển và Quy chế về tổ chức và hoạt động của nhà trường; Quyết nghị phương hướng hoạt động đào tạo, khoa học - công nghệ, hợp tác...

Trong thực tế hiện nay, hoạt động của hội đồng quản trị các trường ngoài công lập thiết thực

và được phát huy. Ở các trường công lập nhiều hội đồng trường chưa phát huy tốt tác dụng chỉ dừng lại ở chức năng tư vấn, cho ý kiến là chính, thực hiện chức năng quyết định còn yếu kém. Do vậy hiệu trưởng nhà trường (là thành viên hội đồng nhà trường) gần như thực hiện cả hai hoạt động quản trị và quản lý hoặc chủ yếu là quản lý (nhất là ở các trường phổ thông hiện nay). Điều đó vừa làm tăng gánh nặng cho nhà quản lý, vừa làm yếu kém vai trò của hội đồng nhà trường với trách nhiệm chủ thể quản trị. Điều đó cũng sẽ tạo ra khó khăn to lớn trong chuyển đổi cơ chế quản lý giáo dục hiện nay nhất là trong thực hiện tự chủ tự chịu trách nhiệm xã hội, đồng thời cũng làm tăng nguy cơ mất dân chủ, độc đoán trong nhà trường.

Bất cập của vấn đề nêu trên do nhiều nguyên nhân như: Định chế về hội đồng trường còn lỏng lẻo, kém tính thiết thực, nặng hình thức. Các trường chưa có kinh nghiệm và mô hình quản trị khả thi trong vận dụng. Các điều kiện về chuyển đổi cơ chế quản lý giáo dục, thực hiện tự chủ tự chịu trách nhiệm với tiến độ chậm chạp chưa thúc đẩy mạnh mẽ đổi mới giáo dục và hiện đại hóa giáo dục trong đó có kéo dài yếu kém chậm đổi mới quản trị nhà trường.

Mặt khác, cơ chế xin-cho trong quản trị tài chính, cơ chế hành chính cho lệnh, chờ lệnh trong ngành cũng có tác động cản trở đổi mới hoạt động quản trị ở cơ sở giáo dục và đào tạo hiện nay.

2.2.2. Những yêu cầu và mô hình đổi mới quản trị trường học

Nghị quyết 29-NQ/TW về đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo đã xác định: Đổi mới căn bản quản lý giáo dục, đào tạo, bảo đảm dân chủ, thống nhất, tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, đào tạo, coi trọng quản lý chất lượng... Phân định công tác quản lý nhà nước với quản trị của cơ sở giáo dục và đào tạo. Đẩy mạnh phân cấp, nâng cao trách nhiệm, tạo động lực, sáng tạo của các cơ sở giáo dục, đào tạo.

a. Quản trị trường học ở Hoa Kỳ

Thể hiện như sau: Ban quản trị trường học được bầu chọn rất nghiêm túc. Hiệp hội giáo dục địa phương và hội cha mẹ học sinh tham dự trực

tiếp vào ban quản trị trường học.

Ban quản trị trường học quyết định các chính sách và kế hoạch về chương trình dạy học, học phí, sử dụng học phí, bồi dưỡng nhân lực, cơ sở vật chất.

Hoạt động trường học tự chủ nhưng theo những chính sách chung của Bộ Giáo dục liên bang và có sự thay đổi khác nhau tùy vào điều kiện của từng tiểu bang.

Ban quản trị trường học chịu trách nhiệm trước tòa án tiểu bang và nhà nước liên bang về chất lượng giáo dục và pháp lý trong quản lý giáo dục và tài chính của trường.

b. Quản trị trường học ở Hàn Quốc

Có tính tự chủ cao, có những đặc điểm như: Quan tâm đến sự công bằng và hiệu quả trong giáo dục, chuẩn bị chương trình đào tạo học sinh cho một nguồn nhân lực năng động, phù hợp nhu cầu lao động trong tương lai. Quan tâm cách đánh giá trong dạy học, nhất là năng lực vận dụng thực tế của học sinh. Luôn quan tâm cải tiến môi trường dạy và học của thầy trò và cơ sở vật chất, phương tiện, hệ thống ICT, quan tâm đến tinh thần, điều kiện vui chơi, giải trí, văn nghệ, thể dục, thể thao, thư giãn, chia sẻ... Luôn gắn kết với chính quyền địa phương và phụ huynh trong các hoạt động xây dựng kế hoạch và chính sách của nhà trường, chú ý giảm áp lực về học phí và kết quả học tập của học sinh.

Nhìn chung, quản trị trường học ở Hàn Quốc luôn quan tâm đến chương trình, môi trường học tập và chất lượng học sinh trong quyết định các kế hoạch và chính sách của trường.

c. Quản trị trường học ở Singapore

Singapore rất coi trọng việc quản trị trường học cho sự phát triển giáo dục. Trước tiên vấn đề họ quan tâm là tầm nhìn và đạo đức của ban quản trị trường học. Ban quản trị trường học bao gồm ban giám hiệu, giáo viên, phụ huynh và chính quyền địa phương. Ban quản trị làm việc công tâm và tập trung cho: Phát triển chương trình dạy học theo đúng nhu cầu quốc tế và quốc gia, chú ý khoa học, công nghệ, tiếng Anh, công nghệ thông tin và truyền thông. Chú ý giáo dục các kỹ năng công nghệ phù hợp với yêu cầu của người công dân toàn cầu.

Đầu tư trong dạy học theo xu hướng phát triển năng lực sáng tạo, giao tiếp, hợp tác và tư duy phản biện cho học sinh.

Đầu tư cơ sở vật chất đầy đủ để phát triển giáo dục tốt nhất.

Đầu tư nguồn nhân lực cho giáo dục với nhiều hình thức, đặc biệt là tầm nhìn, đức độ của người hiệu trưởng vì sự phát triển trường học.

Tạo điều kiện cho học sinh thuộc nhiều nhóm dân tộc khác nhau có thể học tập thuận lợi. Trường có tính dân chủ cao và gắn kết chặt chẽ với các chính sách chung của quốc gia.

2.3. Về đổi mới, hiện đại hóa quản trị trường học ở Việt Nam

Theo dự báo của các nhà khoa học, những năm 2030 cũng là thời điểm bùng nổ những thành tựu của công nghệ 4.0. Cơ chế quản lý giáo dục nước ta đang chuyển dịch từ lấy nhà quản lý làm trung tâm sang cơ chế lấy nhà trường, nhà giáo, người học làm trung tâm. Sự chuyển dịch cơ chế này là đúng hướng và phù hợp xu thế thời đại. Do vậy những định hướng đổi mới quản trị nhà trường tập trung vào đổi mới tính chất nhà trường, vai trò, vị trí nhà giáo và chất lượng, vị thế người học.

a. Nhà trường - thương hiệu

- Đảm bảo các nguyên tắc quản trị ở trường công, trường tư nhất quán, thiết thực, có hiệu quả. Có chính sách chất lượng rõ ràng để có thực chất chất lượng. Ở giáo dục phổ thông là văn hóa chất lượng, ở các trường đào tạo là cam kết chuẩn đầu ra. Vị thế bằng cấp, chứng nhận, chứng chỉ tương đồng nhau giữa trường công và trường tư. Hoàn thiện định chế hội đồng trường, thí điểm thực hiện hiệu trưởng chuyên nghiệp (hiệu trưởng là một nghề);

- Đầu tư cơ sở vật chất đầy đủ, hiện đại để giáo dục và đào tạo đạt kết quả tốt nhất. Tỷ lệ phòng cần đạt 1,8 phòng / lớp vào năm 2030 cho các trường phổ thông. Các trang thiết bị thực hành, thí nghiệm hiện đại, các thiết bị thông tin truyền thông, hệ dữ liệu, tài nguyên đủ mạnh đáp ứng yêu cầu của cơ sở giáo dục đào tạo;

- Tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội cho các nhà trường, tính tự chọn của học sinh

trong học tập, tự chọn sách giáo khoa cho nhà trường, mua giáo trình nước ngoài, chuyển giao học thuật, chương trình đào tạo của các cơ sở đào tạo. Đổi mới thanh tra, xóa bỏ thanh tra chuyên môn, thanh tra toàn diện, thanh tra định kỳ trong thanh tra giáo dục. Đổi mới mạnh mẽ khảo thí và hoàn thiện kiểm định chất lượng.

b. Nhà giáo - tâm huyết

- Tăng cường quản trị năng lực, đạo đức nhà giáo thông qua các chính sách đầu tư, bồi dưỡng nhà giáo đi đôi với mức độ trang bị đầu tư, phương tiện hiện đại cho nhà trường. Ứng dụng công nghệ 4.0 nhà giáo sẽ được giải phóng khỏi những công việc nặng nhọc mất nhiều thời gian trong dạy học như ra đề, chấm bài, thực hành, chuẩn bị thí nghiệm, đánh giá... Nhưng không gì có thể thay thế được tâm hồn người thầy trong giảng dạy kể cả ông thầy robot được chế tác tinh vi nhất, thông minh nhất;

- Bỏ chế độ biên chế định biên suốt đời thay bằng chế độ hợp đồng có điều kiện. Đánh giá năng lực và thực hiện chức danh nghề nghiệp cho nhà giáo ở cơ sở đi đôi với chế độ đãi ngộ nhà giáo tương xứng. Nâng cao nhận thức, đổi mới tư duy nhà giáo về quản trị nhà trường, chuyển đổi từ tư duy bao cấp, nặng tính thừa hành sang tư duy tự chủ, năng động, sáng tạo.

c. Người học - sáng tạo

- Nhà trường tồn tại và hoạt động là vì người học, do người học và cho người học. Người học là một vị trí trung tâm trong cơ chế quản lý giáo dục mới. Vị trí trung tâm của người học thể hiện: Vai trò chủ thể của người học thể hiện qua mỗi môi trường và ba môi trường giáo dục đó là cha mẹ - con cái trong môi trường gia đình, thầy - trò trong môi trường nhà trường và xã hội - công dân trong môi trường xã hội. Hoạt động quản trị nhà trường gắn kết ba môi trường chặt chẽ để phát huy được vai trò chủ thể người học;

- Vai trò trung tâm của người học được thể hiện qua tính tự chủ như được lựa chọn môn học trong số những môn không bắt buộc, được tôn trọng trong đánh giá giáo dục như người học được tự đánh giá và tham gia đánh giá quá trình học tập của mình. Người học được tư vấn về tâm lý, học

tập, hướng nghiệp như một nhu cầu và quyền lợi được nhà trường đáp ứng, thỏa mãn;

- Người học phải tự kiến tạo nhân cách cho mình, nhưng người học được nhà trường cung cấp những chỉ bảo giáo dục từ những nhà giáo có chuyên môn, chuyên nghiệp và kinh nghiệm. Người học được giáo dục những kiến thức, kỹ năng của đạo đức người công dân trong nước và những yếu tố của người công dân toàn cầu.

3. Kết luận

Quản trị trường học tuy đã được đề cập

nhiều ở nước ta trong những năm gần đây nhưng nhìn chung vẫn còn mới mẻ. Những đúc kết về lý luận cũng chưa thật đầy đủ. Những kinh nghiệm trong thực tiễn về quản trị trường học cũng chưa nhiều. Vì vậy, việc nghiên cứu tìm hiểu để nâng cao kiến thức, kỹ năng về quản trị nhà trường để vận dụng trong công tác là cần thiết hiện nay. Bài viết này cũng là một hướng tiếp cận vấn đề quản trị nhà trường trên tinh thần đổi mới và hiện đại hóa giáo dục, mong rằng có thể góp phần nhỏ trong một vấn đề lớn của đổi mới giáo dục hiện nay. /.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Trương Quang Dũng (1996), *Giáo trình quản trị học*, NXB Trẻ.
- [2]. Ngô Thị Thùy Dương (2018), “Quản trị nhà trường theo yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo”, <http://jem.naem.edu.vn/portal/journalarticles/download.php?key=5701>.
- [3]. Đoàn Thị Thu Hà (2008), *Giáo trình quản trị học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [4]. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (Chủ biên) (2015), *Quản lý giáo dục- Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [5]. Nhiều tác giả (2018), Kỷ yếu hội thảo khoa học “*Nâng cao năng lực quản trị nhà trường trong bối cảnh mới*”, NXB Đại học Huế.
- [6]. Quỳnh Trang (2017), “Nhà quản lý khác nhà quản trị như thế nào?”, *The Leader-Diễn đàn các nhà quản trị*, <https://theleader.vn/nha-quan-tri-khac-nha-quan-ly-nhu-the-nao-20170520132746319.htm>.
- [7]. Youth Group Fact Sheet 4 (2011), “School governance and management”, *Equal Education*.

SCHOOL ADMINISTRATION IN THE INNOVATIVE SPIRIT AND EDUCATION MODERNIZATION

Abstract

On implementing comprehensive fundamental innovation, education-training and modernization of current education, school administration is being approached modernly to meet the requirements of reforming educational goals and programs. In this article, the author mentions orientations for renovating school administration.

Keywords: Administration, school administration, modernizing education.