

BIỆN PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

SOLUTIONS TO ENHANCE MANGEMENT COMPETENCE OF HIGH SCHOOLS IN CURRENT CONTEXT

VŨ ĐÌNH BẦY^(*)

TÓM TẮT: Trên cơ sở phân tích các khái niệm, yêu cầu, nội dung về quản trị nhà trường phổ thông, bài viết đề xuất các biện pháp nhằm nâng cao năng lực quản trị nhà trường phổ thông trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: năng lực; quản trị; quản trị nhà trường phổ thông; năng lực quản trị nhà trường phổ thông.

ABSTRACT: On the basis of analyzing concepts, requirements and contents of school administration, this article suggests some solutions to improve school management competency in the current context.

Key words: competency; administration; school administration; school management competency.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Giáo dục chính là con đường quan trọng nhất đào tạo những thế hệ công dân phát triển toàn diện, có đủ phẩm chất, trí tuệ và năng lực, đáp ứng được những yêu cầu phát triển của đất nước. Sự nghiệp đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo ở nước ta hiện nay diễn ra trong bối cảnh thế giới đang mạnh mẽ chuyển mình bước vào cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0. Trong cuộc cách mạng ấy, trí tuệ đã trở thành yếu tố quyết định đối với sự phát triển bền vững của mỗi quốc gia. Sự phát triển kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa cùng với xu thế hội nhập quốc tế cũng đang đặt nền giáo dục nước nhà trước những áp lực phải đổi mới mạnh mẽ. Đây

manh đổi mới giáo dục là yêu cầu và xu thế tất yếu ở nước ta hiện nay. Điều này đã được khẳng định rõ trong Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo và Nghị quyết số 88/2014/QH13 về đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông của Quốc hội khóa 13.

Để “tạo chuyển biến căn bản, toàn diện về chất lượng và hiệu quả giáo dục phổ thông”[5], trong thời gian qua, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã triển khai nhiều biện pháp khác nhau. Việc thông qua Chương trình giáo dục phổ thông mới là một trong những bước đi quan trọng nhằm đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông. So với chương trình giáo dục phổ thông hiện hành,

^(*) TS. Trường Cán bộ Quản lý Giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, vdbay@iemh.edu.vn
Mã số: TCKH13-22-2019

chương trình giáo dục phổ thông mới được đánh giá là có nhiều đổi mới mang tính đột phá. Tuy nhiên, việc đổi mới giáo dục phổ thông cũng như việc triển khai thực hiện chương trình giáo dục phổ thông mới có mang lại những kết quả tích cực hay không còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Trong đó, năng lực quản trị nhà trường phổ thông luôn được coi là một trong những yếu tố then chốt giữ vai trò quyết định. Do đó, tập trung nâng cao năng lực quản trị nhà trường phổ thông chính là một trong những giải pháp góp phần đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông trong bối cảnh hiện nay.

2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

Quản lý và quản trị là hai khái niệm khác nhau, tuy nhiên hiện nay vẫn có nhiều người, trong đó có không ít cán bộ quản lý giáo dục chưa phân biệt được rõ ràng hai khái niệm này, thậm chí một số người cho rằng quản lý nhà trường và quản trị nhà trường thực chất chỉ là một.

Khái niệm quản trị được giải thích theo nhiều cách khác nhau như: 1) quản trị là nghệ thuật của sự hiểu rõ mình muốn làm gì và sau đó là thấy được cách để làm việc đó một cách rõ và tốt nhất”; 2) quản trị là dự báo, lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát; 3) 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 của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra; 4) “quản trị là tiến trình làm việc với và thông qua người khác để đạt các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường thay đổi. Trọng tâm của tiến trình quản trị là việc sử dụng có hiệu quả những nguồn tài nguyên có hạn của tổ chức”[5],...

Những cách giải thích trên cho thấy quản trị là một tiến trình hoạt động năng động. Tiến trình hoạt động này hướng đến những điểm chung như: phải gắn với một hệ thống quản trị (gồm chủ thể quản trị và đối tượng quản trị); luôn thống nhất hướng tới mục tiêu nhất định; khai thác, sử dụng các nguồn lực có hạn của tổ chức; tìm cách thích ứng với đối tượng và môi trường luôn thay đổi; gắn với quá trình trao đổi thông tin nhiều chiều; phải đạt được mục tiêu với hiệu quả cao. Từ những điểm chung này, chúng ta có thể hiểu *quản trị* là quá trình xây dựng các định hướng, kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các hoạt động của các thành viên trong tổ chức, sử dụng, khai thác các nguồn lực của tổ chức nhằm đạt mục tiêu với hiệu quả cao trong điều kiện môi trường luôn biến động. *Quản trị nhà trường* “là quá trình xây dựng các định hướng, quy định, kế hoạch hoạt động trong nhà trường; tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục học sinh thông qua huy động, sử dụng các nguồn lực, giám sát, đánh giá trên cơ sở tự chủ, có trách nhiệm giải trình để phát triển nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường” [2]. Nếu *quản trị* có nghĩa là toàn bộ quá trình dự báo, quyết định ra chính sách, các khung về quy tắc, đặt ra các mục tiêu chung, đặt nền móng các nguyên tắc vận hành cơ bản của một tổ chức, thì *quản lý* là việc tiếp nhận, kết nối và khởi động các nhân tố khác nhau, điều phối, thúc đẩy các nhân tố đa dạng khác nhau của tổ chức để hướng đến các mục tiêu đã được đặt ra.

Có thể phân biệt giữa *quản lý nhà trường* và *quản trị nhà trường* theo bảng dưới đây:

| Tiêu chí | Quản lý nhà trường | Quản trị nhà trường |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bản chất | - Thực thi ý tưởng. - Duy trì và vận hành những gì đã được thiết lập để nhà trường hoạt động đúng kế hoạch. | - Đưa ra ý tưởng, đưa ra quyết định. - Luôn nghĩ ra những ý tưởng mới, hoạch định các mục tiêu vĩ mô, kế hoạch của nhà trường trong giai đoạn tiếp theo. |
| Câu hỏi thường xuyên phải trả lời | Bao giờ? Làm như thế nào? | Làm gì? Tại sao phải làm như vậy? |
| Chức năng | - Thực hiện kế hoạch và các mục tiêu hiện tại của nhà trường (với các kế hoạch kèm tiến độ thực hiện chi tiết). | - Xây dựng tầm nhìn, luôn dự báo và phát triển các chiến lược, chiến thuật mới. |
| Mục đích | - Yêu cầu giáo viên, nhân viên, học sinh tuân thủ các quy chế, nội quy,... - Duy trì sự kiểm soát đối với giáo viên, nhân viên, học sinh,... | - Khuyến khích giáo viên, nhân viên, học sinh thay đổi và sáng tạo - Củng cố niềm tin, truyền cảm hứng cho giáo viên, nhân viên, học sinh,... |
| Hoạt động | Mang tính chiến thuật, kỹ thuật. | Mang tính chiến lược, gắn với các giá trị cơ bản. |
| Phương pháp | Sử dụng quyền lực, quan hệ cấp trên và cấp dưới. | Sử dụng sự thuyết phục, quan hệ và ảnh hưởng giữa con người với con người. |
| Yếu tố ảnh hưởng đến các quyết định | Quan điểm, tín ngưỡng, trình độ của người ra quyết định và quyết định quản lý của cấp trên. | Quan điểm cộng đồng, các tổ chức xã hội, tôn giáo, truyền thống văn hóa, chính sách của Nhà nước,... |

Những điểm khác biệt giữa quản lý nhà trường và quản trị nhà trường cho thấy việc chuyển từ tư duy quản lý sang quản trị trường học là cần thiết, đúng đắn, phù hợp với yêu cầu và xu thế đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay. Xu thế này phù hợp với thực tiễn phát triển kinh tế - xã hội, phát triển giáo dục trong thời đại hội nhập, kinh tế tri thức và sự phát triển của cuộc cách mạng 4.0. Từ khái niệm quản trị nhà trường, chúng ta có thể hiểu *năng lực quản trị nhà trường phổ thông* là khả năng dự báo, lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, đánh giá mọi mặt hoạt động của nhà trường phổ thông, sử dụng, khai thác các nguồn lực của nhà trường nhằm đạt mục tiêu với hiệu quả cao trong điều kiện môi trường luôn biến động.

3. NHỮNG YÊU CẦU ĐẶT RA ĐỐI VỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

Quản trị nhà trường phổ thông phải gắn liền với tầm nhìn và chiến lược phát triển nhà trường. Tầm nhìn là ý tưởng về tương lai của nhà trường có thể đạt được, thể hiện mong muốn của nhà trường và cộng đồng, nó chỉ rõ quang cảnh hiện thực, tin cậy và hấp dẫn của tương lai. Tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trường được thể hiện trong chiến lược phát triển trường. Chiến lược phát triển nhà trường là bản kế hoạch, trong đó có những định hướng lớn thể hiện hình ảnh hiện thực trong tương lai và các giải pháp chiến lược để đạt được trên cơ sở khả năng hiện tại, đảm bảo cho nhà trường có được sự phát triển như mục tiêu đặt ra.

Hiệu trưởng (với vị trí là nhà quản trị cao nhất ở trường phổ thông) phải không ngừng đổi mới tư duy và sáng tạo. Việc đổi từ tư duy quản lý nặng về chấp hành, thực thi sang tư duy quản trị với sự chủ động về tầm nhìn, cách nghĩ, cách làm sáng tạo sẽ giúp hiệu trưởng phát huy hết năng lực của mình cho sự phát triển của nhà trường. Việc quản trị nhà trường đòi hỏi hiệu trưởng thể hiện rõ hơn vai trò lãnh đạo, quan tâm đến tầm nhìn sứ mạng, tạo giá trị, xây dựng và thực hiện các chương trình hành động phát triển nhà trường, phải tự chủ và chịu trách nhiệm giải trình về các vấn đề liên quan đến mọi mặt hoạt động của nhà trường.

Tư duy, quan điểm, cách tiếp cận của người hiệu trưởng trong quản trị sẽ ảnh hưởng thậm chí chi phối tới các ý tưởng, các quyết định liên quan đến mọi hoạt động của nhà trường. Bên cạnh đó, người hiệu trưởng với tư duy luôn đổi mới không chỉ là động lực thúc đẩy sự sáng tạo trong nhà trường, mà còn là tấm gương truyền cảm hứng đổi mới, sáng tạo cho đội ngũ giáo viên, nhân viên, học sinh của nhà trường.

Quản trị nhà trường phổ thông phải gắn liền với nhiệm vụ trọng tâm là giáo dục phát triển toàn diện học sinh. Mục đích và lẽ sống còn của giáo dục cũng như của mỗi nhà trường chính là người học. Sản phẩm của trường học trước hết là sự phát triển toàn diện của học sinh. Do đó, quản trị nhà trường phải tập trung vào người học, tập trung vào các hoạt động dạy học, giúp học sinh phát triển toàn diện về đạo đức, trí tuệ, thể chất, thẩm mỹ và các kỹ năng cơ bản hình thành nhân cách con người Việt Nam, xây dựng tư cách và trách nhiệm công dân

chuẩn bị cho học sinh tiếp tục học lên hoặc đi vào cuộc sống, tham gia xây dựng và bảo vệ Tổ quốc.

Quản trị nhà trường phổ thông phải gắn liền với việc xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường, đặc biệt là văn hóa chất lượng. Văn hóa nhà trường là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử... đặc trưng của một trường học, tạo nên sự khác biệt với các tổ chức khác. Văn hóa nhà trường liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của một nhà trường. Nó biểu hiện trước hết trong tầm nhìn, sứ mạng, triết lý, mục tiêu, các giá trị, phong cách lãnh đạo, quản lý, bầu không khí tâm lý. Thể hiện thông qua các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, quy tắc ứng xử được xem là tốt đẹp và được mỗi người trong nhà trường chấp nhận. Yếu tố cốt lõi của văn hóa chất lượng là sự hiểu biết, thừa nhận và cam kết công khai về các mục tiêu chất lượng chung của nhà trường và trong từng công việc. Để thực hiện được yêu cầu này phải khắc phục những yếu tố hành chính quan liêu và hình thức trong cơ chế, thủ tục và phong cách quản lý của nhà trường.

Quản trị nhà trường phổ thông phải chú trọng vào việc phát triển đội ngũ. Đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên là lực lượng cơ bản tham gia xây dựng và phát triển nhà trường, trong đó đội ngũ giáo viên có vai trò quyết định đến chất lượng giáo dục của nhà trường. Do đó, quản trị nhà trường phải chú trọng, tập trung xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục được chuẩn hóa, đảm bảo chất lượng, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất, lối sống, lương tâm, tay nghề của nhà

giáo thông qua việc quản lý phát triển đúng định hướng và có hiệu quả để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Yêu cầu này đã được xác định trong chủ trương về phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục, được cụ thể hóa trong Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020: “*Chuẩn hóa trong đào tạo, tuyển chọn, sử dụng và đánh giá nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục. Chú trọng nâng cao đạo đức nghề nghiệp, tác phong và tư cách của đội ngũ này để làm gương cho học sinh, sinh viên*” [6, tr.11].

Quản trị nhà trường phổ thông phải huy động, tổng hợp mọi nguồn lực phát triển nhà trường. Nguồn lực của nhà trường là tập hợp các yếu tố mà nhà trường sử dụng để thực hiện nhiệm vụ, bao gồm: nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính, nguồn lực vật chất, nguồn lực thông tin,... Việc huy động, tổng hợp các nguồn lực phát triển nhà trường thực chất là thực hiện các chức năng quản lý, đó là các chức năng kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra. Do đó, trong quản trị nhà trường, cùng với việc định ra chủ trương đường lối, mục đích, tính chất, nguyên tắc hoạt động của nhà trường để huy động các nguồn lực, phải thiết lập được một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận, sao cho các cá nhân và bộ phận có thể kết hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện các mục tiêu về huy động các nguồn lực trong và ngoài nhà trường... Bên cạnh đó, việc giám sát, đánh giá quá trình thực hiện cũng như kết quả huy động các nguồn lực sẽ giúp cho nhà trường kịp thời có những điều chỉnh

cần thiết giúp cho việc huy động các nguồn lực phát triển nhà trường đạt hiệu quả hơn.

4. NỘI DUNG QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

Trong bối cảnh hiện nay, hoạt động quản trị nhà trường phổ thông cần tập trung vào một số nội dung cơ bản sau đây:

Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường [2]. Quá trình tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường bao gồm: phân tích tình hình; dự báo; xác định mục tiêu; đưa ra các giải pháp chiến lược; xác định hoạt động và điều kiện thực hiện phù hợp với bối cảnh cụ thể của nhà trường, của địa phương và định hướng của ngành. Đổi mới, sáng tạo trong xây dựng kế hoạch; hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông về xây dựng kế hoạch, hướng dẫn tổ chức thực hiện và giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch phát triển nhà trường.

Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh [2]. Nội dung này gắn liền với hoạt động chỉ đạo đổi mới hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường nhằm phát triển phẩm chất, năng lực học sinh, từ việc lập kế hoạch chuyên môn, chỉ đạo các tổ chuyên môn, giáo viên xây dựng kế hoạch chuyên môn cho năm học đến việc phân công nhiệm vụ quản lý chuyên môn, xây dựng và chỉ đạo hoạt động của các tổ chuyên môn, phối hợp chặt chẽ với các lực lượng giáo dục trong quá trình quản lý hoạt động dạy học, giáo dục. Để đổi mới hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường nhằm phát triển phẩm chất, năng lực học sinh, nhà quản trị phải xác định được cách tiếp cận trong tổ chức các hoạt động giáo

dục và dạy học; mục tiêu (yêu cầu cần đạt); nội dung chương trình môn học (quản lý chương trình, phát triển chương trình và tổ chức thực hiện chương trình); hình thức tổ chức, phương pháp giáo dục và dạy học; việc khai thác, sử dụng các phương tiện dạy học; việc đánh giá kết quả giáo dục, kết quả dạy học;...

Quản trị nhân sự nhà trường [2]. Quản trị các nguồn lực khác sẽ không mang lại hiệu quả nếu nhà trường không quản trị tốt nguồn nhân sự. Quản trị nhân sự trong nhà trường phổ thông được thực hiện thông qua một loạt nhiệm vụ, bao gồm: lập kế hoạch sử dụng và phát triển nguồn nhân sự; phân tích công việc trong nhà trường (với bảng mô tả công việc và xác định được tiêu chuẩn cho từng vị trí việc làm); đề xuất để tuyển dụng được giáo viên, nhân viên có phẩm chất và năng lực chuyên môn tốt; tạo điều kiện cho đội ngũ giáo viên, nhân viên tham gia đào tạo, bồi dưỡng để phát triển năng lực nghề nghiệp; đưa ra các chính sách đãi ngộ phù hợp, động viên, tạo động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên, nhân viên; đánh giá đội ngũ nhân sự một cách công bằng, chính xác, khách quan và công khai;...

Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường [2]. Quản trị tổ chức, hành chính gắn liền với quá trình xây dựng tổ chức, bộ máy nhà trường, thiết lập các bộ phận và xây dựng bảng mô tả công việc tổ chức, tạo ra cơ cấu mối quan hệ giữa các thành viên cũng như các bộ phận trong tổ chức; chỉ đạo các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các thành viên trong nhà trường thực hiện nhiệm vụ hiệu quả; phối hợp với các tổ chức, đoàn thể thực hiện nhiệm vụ giáo

dục; thông tin truyền đạt và phản hồi giữa các bộ phận, giữa các thành viên trong nhà trường luôn được thực hiện kịp thời, thông suốt.

Quản trị tài chính nhà trường [2]. Quản trị tài chính gắn liền với việc chỉ đạo xây dựng kế hoạch tài chính, lập dự toán, thực hiện thu chi, báo cáo, kiểm tra, công khai tài chính của nhà trường minh bạch, đúng quy định; xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý tài chính trong nhà trường; xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ trong nhà trường; khai thác, huy động, sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính hợp pháp phục vụ nâng cao chất lượng giáo dục học sinh; kiểm tra, phân tích đánh giá hoạt động tài chính trong nhà trường;...

Quản trị cơ sở vật chất - thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường [2]

Tổ chức huy động và khai thác hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị trong nhà trường phục vụ nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục học sinh. Nội dung này bao gồm: lập kế hoạch nâng cấp, mua sắm, tiếp nhận, phân phối cơ sở vật chất - thiết bị; thiết lập chế độ kiểm tra, kiểm kê và bảo quản cơ sở vật chất, thiết bị.

Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường [2]. Xây dựng kế hoạch quản lý chất lượng nhà trường; quản lý chất lượng giảng dạy của giáo viên; quản lý chất lượng học tập của học sinh; quản lý các yếu tố chất lượng đầu ra của dạy học; xây dựng quy trình và các tiêu chí đánh giá chất lượng quá trình dạy học cũng như chất lượng dạy học; xây dựng môi trường văn hóa chất lượng; tổ chức thực hiện; tổ chức kiểm tra, đánh giá, liên tục cải tiến và chịu

trách nhiệm giải trình về các hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường cũng như chất lượng giáo dục học sinh.

5. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

Nâng cao năng lực quản trị nhà trường là một trong những yếu tố quyết định để nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà trường phổ thông, giúp nhà trường phổ thông đáp ứng được những yêu cầu đang đặt ra trong bối cảnh hiện nay. Để nâng cao năng lực quản trị nhà trường phổ thông, chúng ta cần tập trung vào một số biện pháp sau đây:

Thứ nhất, tăng quyền tự chủ cho nhà trường phổ thông một cách đúng nghĩa, thực chất. Đây là biện pháp quan trọng nhất để nâng cao năng lực quản trị nhà trường phổ thông. Việc phân cấp, phân quyền không rõ ràng, tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong nhà trường bị hạn chế, các quyết định quản trị nhà trường phải phụ thuộc rất nhiều vào các chính sách của các cơ quan quản lý giáo dục cấp trên dẫn đến những bất cập trong tất cả các mặt hoạt động của nhà trường, kìm hãm sự năng động, sáng tạo của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục ở trường phổ thông. Trong bối cảnh hiện nay, việc phân cấp, phân quyền, tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm đúng nghĩa và thực chất cho nhà trường phổ thông sẽ giúp nhà trường phổ thông chủ động trong việc lập kế hoạch phát triển; chủ động trong việc quản lý, phát triển chương trình giáo dục; chủ động trong quản trị nhân sự; quản trị tài chính; quản trị cơ sở vật chất,... Qua đó, giúp nhà trường phổ thông huy động tổng

hợp mọi nguồn lực, nhất là các nguồn lực sẵn có, bên trong cho sự phát triển của nhà trường, tạo áp lực để nhà trường tự chịu trách nhiệm với các kết quả đạt được.

Tăng quyền tự chủ cho nhà trường phổ thông phải gắn liền với giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm và giải trình cho hiệu trưởng nhà trường. Hiện nay, tình trạng bị động trong quản trị, điều hành vẫn tồn tại ở nhà trường phổ thông. Trước những tình huống phức tạp, những sự cố bất cập nảy sinh trong nhà trường do mình quản lý, không ít cán bộ quản lý giáo dục có biểu hiện tránh né trách nhiệm, khi bắt buộc phải giải trình về một vấn đề nào đó thường giải trình một cách thiếu thuyết phục và người phải chịu trách nhiệm thường không rõ ràng. Sở dĩ có tình trạng này một phần là do trình độ, năng lực quản trị còn hạn chế của một bộ phận cán bộ quản lý giáo dục trong nhà trường phổ thông, mặt khác, việc không giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm và giải trình cho hiệu trưởng trường phổ thông cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên. Thực tế ở nhiều nhà trường phổ thông cho thấy, hiệu trưởng trường phổ thông có thể tạo nên sự khác biệt trong nhà trường, thúc đẩy sự phát triển toàn diện năng lực của học sinh nếu họ được giao quyền tự chủ trong việc đưa ra những quyết định quan trọng. Hiệu trưởng với tư cách là người nắm quyền lực trong đời sống nhà trường, sẽ thực thi bản phận của mình với hai đặc điểm nổi bật là luôn chủ động giải trình các quyết định của mình và chịu trách nhiệm về những quyết định ấy. Việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm và giải trình cho hiệu trưởng trường phổ thông sẽ tạo cơ sở pháp lý, đồng

thời là điểm tựa giúp hiệu trưởng trường phổ thông có đủ sự tự tin, bản lĩnh để bảo vệ kế hoạch phát triển, chương trình riêng của nhà trường, qua đó tạo tiền đề thúc đẩy sự tự chủ và đổi mới trong mọi hoạt động của nhà trường phổ thông.

Thứ hai, tiếp tục chuẩn hóa đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trong nhà trường phổ thông theo chuẩn mới. Năng lực quản trị nhà trường phổ thông không thể tách rời năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục. Hầu hết đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trong các nhà trường phổ thông hiện nay đều trưởng thành từ hoạt động chuyên môn, năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ này còn phụ thuộc nhiều vào những kinh nghiệm quản lý tích lũy được trong quá trình tự học, tự bồi dưỡng và trong quá trình hoạt động chuyên môn của bản thân. Bên cạnh đó, những chuẩn nghề nghiệp và tiêu chuẩn đặt ra với cán bộ quản lý giáo dục ở nhà trường phổ thông đã bộc lộ những bất cập trước những yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. Do đó, một trong những biện pháp quan trọng để nâng cao năng lực quản trị nhà trường phổ thông là phải xây dựng chuẩn cán bộ quản lý giáo dục ở nhà trường phổ thông mới và đẩy mạnh chuẩn hóa đội ngũ này theo chuẩn mới để đáp ứng được những yêu cầu mới trong giai đoạn hiện nay. Cần căn cứ vào đặc điểm, nhu cầu quản trị của từng nhà trường, từng địa phương trong từng giai đoạn phát triển để lựa chọn, triển khai các chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục phổ thông theo chuẩn mới. Bên cạnh đó, mỗi nhà trường cần phải tận dụng nguồn lực tại chỗ để chủ động bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục của mình sao cho thiết thực về

nội dung; hình thức, phương pháp bồi dưỡng cần phù hợp, linh hoạt và sáng tạo.

Thứ ba, cung cấp cho nhà trường phổ thông những nguồn lực hỗ trợ thích hợp. Các nguồn lực hỗ trợ cho sự phát triển nhà trường phổ thông rất phong phú, đa dạng. Có thể đó là các nguồn lực bên trong, bên ngoài nhà trường; các nguồn lực hữu hình hoặc vô hình nhưng luôn hiện hữu và đóng góp cho sự phát triển nhà trường; các nguồn lực về con người, tài chính, cơ sở vật chất,... Tuy nhiên, để nâng cao năng lực quản trị nhà trường phổ thông, giúp nhà trường huy động tối đa các nguồn lực bên trong và bên ngoài thì nguồn lực chính sách luôn giữ vai trò quyết định. Thực tế hoạt động ở nhà trường phổ thông cho thấy, nhiều nguồn lực đã bị bỏ lỡ hoặc không thể huy động, do những rào cản được tạo nên bởi sự bất cập trong chính sách và cách thức quản lý. Do đó, các nhà hoạch định chính sách giáo dục cần căn cứ vào thực trạng, nhu cầu và xu thế phát triển của nhà trường phổ thông để xây dựng, kịp thời đưa ra, điều chỉnh những chính sách giáo dục một cách phù hợp. Những chính sách giáo dục được ban hành trước hết phải giúp cho mỗi nhà trường khai thông, phát huy được mọi nguồn lực sẵn có, đồng thời cho phép nhà trường huy động được tất cả các nguồn lực từ bên ngoài để hỗ trợ cho sự phát triển và đổi mới.

Thứ tư, xây dựng hệ thống quản lý chất lượng trong nhà trường phổ thông theo tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể. Hiện nay ở nhà trường phổ thông cũng như trong xã hội, quan niệm về chất lượng giáo dục chưa phù hợp với quan điểm giáo dục phát triển toàn diện học sinh. Việc đánh giá, quản lý chất

lượng trong nhà trường chủ yếu nhằm vào mục tiêu (tỷ lệ thi đỗ) mà coi nhẹ quá trình. Cơ chế quản lý giáo dục phổ thông vẫn theo mô hình tập trung nên vai trò của giáo viên và học sinh trong quản lý chất lượng chưa được coi trọng đúng mức,... Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể là một biện pháp quan trọng để đổi mới, nâng cao năng lực quản trị nhà trường phổ thông. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM) bao gồm: hoạch định chiến lược quản lý chất lượng tổng thể, hệ thống quản lý chất lượng dạy học (quản lý chất lượng các yếu tố đầu vào, quản lý chất lượng quá trình, quản lý chất lượng các yếu tố đầu ra) và xây dựng môi trường văn hóa chất lượng trong nhà trường và các công cụ thực thi quản lý chất lượng. Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể tạo ra cho nhà trường phổ thông hệ thống quản lý chất lượng hoạt động hiệu quả, thống nhất và thúc đẩy toàn bộ cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh trong nhà trường cùng nhau nỗ lực tham gia trong quá trình dạy học, chịu trách nhiệm triển khai chất lượng, duy trì và cải tiến chất lượng cùng với việc áp dụng biện pháp kỹ thuật và công cụ quản lý chất lượng để đảm bảo kết quả dạy học, giáo dục đạt mục tiêu đề ra một cách tốt nhất.

Thứ năm, xây dựng môi trường dân chủ trong nhà trường. Việc phân cấp, tăng cường quyền tự chủ cho nhà trường phổ thông (biện pháp thứ nhất ở trên) không phải chỉ đơn thuần là giao quyền lực cho hiệu trưởng hay thông qua hội đồng trường, mà đây còn là một bước thực thi dân chủ,

nhà quản trị phải làm cho cái quyền ấy đến được với từng giáo viên và học sinh. Bản chất giáo dục là khai phóng, là làm cho con người có quyền năng hơn. Do đó, môi trường dân chủ sẽ giúp mỗi cán bộ, giáo viên, học sinh thấy mình được tôn trọng. Sự sáng tạo và hiệu quả sẽ xuất hiện trong mọi hoạt động của nhà trường. Mọi thành viên trong nhà trường sẽ coi ngôi trường của mình là nơi tập hợp những hy vọng, hoài bão và chấp cánh cho ước mơ của mỗi cá nhân. Tất cả đều được kết nối với nhau bởi những mục đích lớn lao, cao đẹp và cùng truyền cho nhau cảm hứng để không ngừng đổi mới, sáng tạo.

Thứ sáu, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý. Thế giới đang bước vào cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Trong cuộc cách mạng ấy, sự hợp nhất của các loại công nghệ và xóa nhòa ranh giới giữa các lĩnh vực vật lý, kỹ thuật số và sinh học, với trung tâm là sự phát triển của trí tuệ nhân tạo, rô-bốt, internet vạn vật, khoa học vật liệu, sinh học, công nghệ di động không dây mang tính liên ngành ngày càng sâu rộng. Việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý ở nhà trường phổ thông vừa góp phần nâng cao năng lực quản trị nhà trường, vừa là sự chuẩn bị giúp cho nhà trường phổ thông từng bước thông minh hóa phù hợp với xu thế phát triển mô hình nhà trường thông minh trong tương lai. Giải pháp *quản trị trường học VCSof SMS* là một ví dụ. Thông qua môi trường Internet và viễn thông (điện thoại di động, máy tính,...), giải pháp này gắn kết mối quan hệ giữa học sinh với nhà trường, giữa nhà trường - gia đình và giữa gia đình với

xã hội. Phụ huynh học sinh có thể tra cứu các thông tin như: thời khóa biểu, kết quả học tập, lịch thi, lịch hoạt động ngoại khóa,... qua mạng Internet, qua dịch vụ SMS và điện thoại cố định. Phụ huynh học sinh sẽ không còn lo ngại về việc đến trường của con em mình. Bất cứ lúc nào, ở đâu, thời gian nào, phụ huynh cũng có thể kiểm tra và nắm bắt được các thông tin về tình hình học tập của con em mình. Với các quy trình chặt chẽ, thống nhất, giải pháp VCSoft SMS và các giải pháp tương tự đảm bảo rằng việc quản lý, tác nghiệp sẽ được đồng nhất trong toàn bộ các bộ phận của nhà trường. Việc lưu chuyển dữ liệu được dễ dàng và ngay lập tức. Ngoài ra, giải pháp còn đảm bảo rằng các thông tin luôn được sẵn sàng, cung cấp cho phụ huynh học sinh một cách tự động. Ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác

quản lý sẽ góp phần tin học hóa hầu hết các nghiệp vụ trong trường, giảm khối lượng công việc cho giáo viên, giúp giáo viên tập trung hơn với chuyên môn; tổng hợp và cung cấp các thông tin dự báo kịp thời, giúp cho việc ra quyết định của các nhà quản trị được chính xác nhất.

6. KẾT LUẬN

Quản trị nhà trường phổ thông là một quá trình phức tạp, bao gồm nhiều nội dung liên quan đến mọi mặt hoạt động của nhà trường. Để nâng cao năng lực quản trị nhà trường phổ thông trong bối cảnh hiện nay, đòi hỏi chúng ta phải kết hợp thực hiện đồng bộ nhiều biện pháp, trong đó tăng cường tự chủ cho nhà trường và chuẩn hóa đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục phổ thông theo chuẩn mới là những biện pháp quan trọng hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2017), *Chương trình giáo dục phổ thông (Chương trình tổng thể*, ngày 28 tháng 7).
- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), *Thông tư ban hành Quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông* (Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20 tháng 7 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).
- [3] Đảng Cộng sản Việt Nam (2013), Nghị quyết 29 – NQ/TW ngày 04/11/2013 về “*Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*”, Hà Nội.
- [4] Robert Kreitner (2012), *Management, Cengage Learning* 12th edition.
- [5] Quốc hội khóa XIII (2014), Nghị quyết 88/2014/QH13 về *Đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông*, Hà Nội.
- [6] Thủ tướng Chính phủ (2012), *Chiến lược phát triển giáo dục 2011 – 2020*, Hà Nội.

Ngày nhận bài: 07-01-2019. Ngày biên tập xong: 10-01-2019. Duyệt đăng: 21-1-2019