

# NHÀ TRƯỜNG TỰ CHỦ VÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO NHÀ TRƯỜNG TRONG THỜI KÌ ĐỔI MỚI VÀ HỘI NHẬP QUỐC TẾ

ThS. DẶNG THỊ THÙY LINH  
Sở Giáo dục và Đào tạo TP HCM

Có nhiều quan điểm khác nhau về xu hướng quản lí trường học ở thế kỉ XXI, tuy nhiên, trong khuôn khổ bài viết này, chúng tôi tập trung vào xu hướng trường học tự chủ và lãnh đạo hướng vào người học để xác định các yêu cầu cơ bản của người lãnh đạo trường học trong bối cảnh hội nhập.

## 1. Trường học tự chủ và lãnh đạo sự thay đổi

Trường học tự chủ (Self – managing school) hay còn được gọi là trường tự quản, là sản phẩm của mô hình quản lí giáo dục theo phương thức tăng cường phân cấp, phân quyền cho nhà trường. Nhà trường được giao quyền ra các quyết định về phân bổ và sử dụng hợp lí, có hiệu quả các nguồn lực (bao gồm chương trình giáo dục, phương tiện dạy học, cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, thời gian, tài chính...) trong khuôn khổ pháp luật và kèm theo trách nhiệm giải trình.

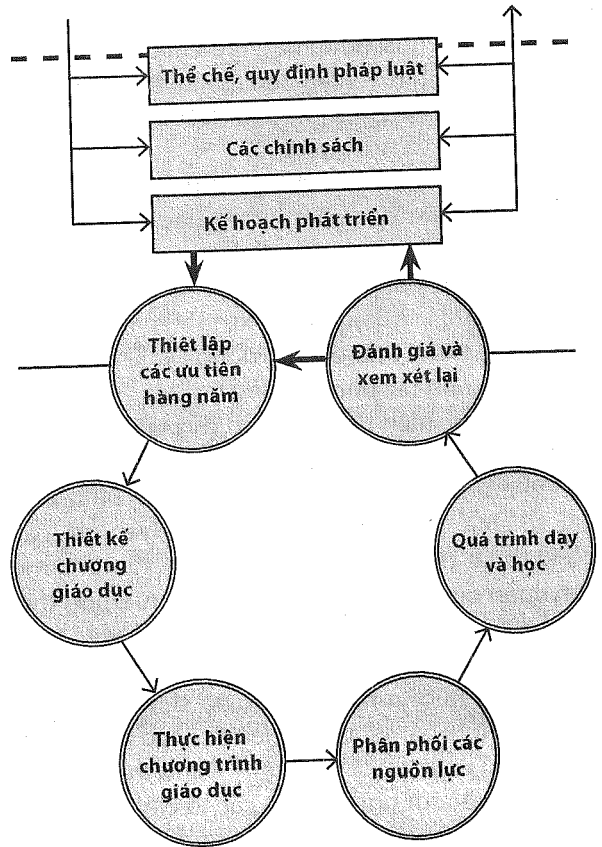
Mô hình quản lí này đòi hỏi sự phân quyền, sự tham gia của số đông trong quá trình ra quyết định, trao quyền tự chủ cho nhà trường về ba vấn đề lớn như: tài chính, nhân sự, chương trình giáo dục (sách giáo khoa). Đây là cơ chế quản lí nhà trường linh hoạt dựa trên quy luật cung - cầu trong giáo dục nhằm đáp ứng tốt nhất những nhu cầu về giáo dục.

Giao quyền tự chủ cho nhà trường là một phần của cơ chế phân cấp quản lí hệ thống giáo dục. Mục tiêu của việc trao quyền tự chủ cho nhà trường là nhằm nâng cao chất lượng và công bằng giáo dục bằng việc thay đổi quyền lực và mối quan hệ của nhà trường với cộng đồng và cơ quan quản lí nhà nước. Để có thể lãnh đạo trường học tự chủ, người lãnh đạo trường học phải được giao quyền đồng thời có trách nhiệm cao. Điều này liên quan đến các khía cạnh:

Thứ nhất, đó là quyền tự chủ và trách nhiệm trong việc xác định các yếu tố đầu vào (nhân lực, trang thiết bị, nguyên vật liệu...) cần thiết để đầu tư và sử dụng kinh phí có hiệu quả nhất.

Thứ hai, quyền tự chủ và trách nhiệm sử dụng tài chính cho giáo dục đúng mục đích.

Thứ ba, phải có trách nhiệm đầy đủ về việc thực hiện chương trình giáo dục (sách giáo khoa), xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục (phải



Mô hình nhà trường tự chủ - (Calwell and Spink, 1998)

được đánh giá bởi các điều kiện đảm bảo chất lượng, kiểm định chất lượng giáo dục) người tốt nghiệp và việc làm sau tốt nghiệp.

Với các yêu cầu về trường học tự chủ nêu trên, người lãnh đạo trường học mà trước hết là hiệu trưởng phải có những phẩm chất và năng lực đáp ứng được yêu cầu phát triển nhà trường khác hẳn so với người lãnh đạo trường học được "bao cấp" và chấp hành mệnh lệnh, chỉ thị cấp trên trong cơ chế chỉ huy tập trung, mệnh lệnh từ trên xuống.

Trong cơ chế quản lí hành chính-bao cấp, đa số lãnh đạo nhà trường đều tạm bợ lòng, chấp nhận thực hiện các hoạt động giáo dục một cách nể nể, ổn định với các điều kiện khó khăn do chỉ có duy nhất một nguồn kinh phí từ nguồn ngân sách nhà nước.

Trong điều kiện tự chủ, người lãnh đạo trường học cần phải có sự kiên định và hoài bão lớn, luôn học hỏi và rèn luyện bản thân, nỗ lực cố gắng để đạt tới những mức độ tốt nhất, không chấp nhận tình thế sẵn có và tìm mọi cách để cải thiện nó tốt hơn. Có thể sử dụng chỉ số AQ (Adversity Quotient) là chỉ số đo khả năng ứng xử nghịch cảnh, khó khăn, stress, gọi tắt là chỉ số vượt khó để khắc họa hình ảnh của nhà lãnh đạo trường học tự chủ với các mức độ của ý chí và bản lĩnh lãnh đạo. Đó là:

- Đối diện khó khăn;
- Xoay chuyển cục diện;
- Vượt lên nghịch cảnh;
- Tìm ra được lối thoát.

## 2. Trường học hướng vào người học và các vai trò lãnh đạo nhà trường

Lãnh đạo trường học hướng vào học sinh (người học), coi sự phát triển toàn diện cho mỗi học sinh làm trung tâm của mọi hoạt động của nhà trường, hướng mọi nỗ lực của nhà trường vào việc học tập của người học là yêu cầu hàng đầu của lãnh đạo trường học của thế kỉ XXI.

Để thực hiện được mục tiêu này, trước hết cần quan tâm đến việc xác định tầm nhìn chung cho cả cộng đồng trường học, và sau đó là thể hiện rõ sự lãnh đạo hướng vào người học.

*Người lãnh đạo trường học dù ở trường hợp nào cũng phải đóng những vai trò cơ bản như sau:*

- Là nhà quản lí trường học với tư cách một tổ chức hành chính, sự nghiệp và dân sự, tác nghiệp hoặc chuyên môn;
- Là người lãnh đạo thực hiện chương trình giáo dục
- Là người phối hợp tham gia các hoạt động và lực lượng giáo dục tại cộng đồng địa phương;
- Là người giáo viên, ít nhất trong lĩnh vực chuyên môn nào đó, tương tự như những giáo viên khác;
- Là người tư vấn hướng dẫn chuyên môn cho giáo viên, là đồng nghiệp ưu tú của các giáo viên trong nhà trường;
- Là nhà nghiên cứu, ứng dụng triển khai các hoạt động khoa học – công nghệ;
- Là người học tích cực, đi đầu, tiên phong một cách có hiệu quả trong phát triển nghề nghiệp và phát triển cá nhân.

## 3. Chân dung người lãnh đạo trường học trong thời kì hội nhập

Trên cơ sở các xu hướng quản lí giáo dục trên đây, chúng ta có thể khắc họa chân dung người lãnh

đạo trường học trong bối cảnh đổi mới giáo dục như sau:

### *a/ Trình độ hiểu biết và tư duy chiến lược*

- Hiểu biết những xu hướng giáo dục hiện đại;
- Hiểu biết các vấn đề kinh tế - xã hội của cộng đồng, quốc gia;
- Có tư duy chiến lược;
- Luôn hướng tới sự đổi mới và phát triển;
- Chủ động, sáng tạo trong công việc;
- Linh hoạt và chấp nhận thay đổi;
- Hiểu vấn đề và tận dụng thời cơ cho những thay đổi có tính xây dựng;
- Kiên định không rời bỏ mục tiêu;
- Có khả năng tự học

### *b/ Năng lực tổ chức và quản lí nhà trường*

- Có tinh thần doanh nghiệp, dám nghĩ, dám làm, biết chấp nhận rủi ro;
  - Có khả năng gây ảnh hưởng tích cực đến mọi người xung quanh;
  - Biết khuyến khích đồng nghiệp, học sinh vươn lên;
  - Làm việc tốt trong nhóm với tinh thần hợp tác;
  - Biết hướng dẫn, hỗ trợ đồng nghiệp, học sinh vươn lên;
  - Có khả năng đánh giá đúng người khác;
  - Có khả năng sử dụng ngoại ngữ (hoặc tiếng dân tộc với các trường ở vùng dân tộc);
  - Mạnh dạn và thẳng thắn trong các mối quan hệ;
  - Có khả năng sử dụng công nghệ thông tin trong công việc;
  - Biết lắng nghe ý kiến đồng nghiệp và cấp trên, biết sửa chữa thiếu sót;
  - Tự đặt ra kế hoạch và làm việc để đạt tới những tiêu chuẩn cao;
  - Có khả năng hoàn thành công việc trong những điều kiện khó khăn;
  - Có khả năng làm việc mà không bị ảnh hưởng bởi những định kiến tôn giáo, dân tộc, giới tính hoặc những rào cản khác.
- c/ Các phẩm chất nhân cách*
- Biết trình bày ý tưởng của mình một cách rõ ràng, mạch lạc bằng lời nói hoặc văn viết;
  - Có trách nhiệm với việc nâng cao chất lượng học tập và giáo dục cho học sinh, giúp học sinh phát triển tiềm năng cá nhân;
  - Tế nhị, lịch thiệp trong đối xử với đồng nghiệp và phụ huynh;

- Tự đặt ra kế hoạch và làm việc để đạt tới những tiêu chuẩn cao;
- Có khả năng đánh giá điểm yếu và điểm mạnh của bản thân và hiểu được những động lực và kỹ năng có liên quan đến công việc;
- Bày tỏ các cảm xúc một cách rõ ràng và trực tiếp;
- Không có các biểu hiện tiêu cực;
- Có sự thăng bằng cảm xúc với lí trí và thực tế;
- Không phụ thuộc vào người khác;
- Quan tâm đến tình cảm, thái độ của đồng nghiệp, học sinh, phụ huynh.

Việc tìm kiếm những mô hình mới về quản lí nhà trường và người lãnh đạo (hiệu trưởng) nhà trường phù hợp với xu hướng phát triển của nền giáo dục hiện đại trong thế kỉ XXI đã và đang là những vấn đề tâm điểm trong các nghiên cứu về quản lí giáo dục, quản lí nhà trường ở nước ta và nhiều nước trên thế giới. Những kết quả nghiên cứu về quản lí nhà trường và chân dung người lãnh đạo nhà trường là những cơ sở quan trọng để hoạch định các chính sách, thể chế quản lí trường học và các bộ tiêu chuẩn hiệu trưởng ở các cấp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Brian.J. Calwell, *The principal as leader of the self – managing school*, Australia. MCB UP Ltd, 2007
2. Brian.J. Calwell, *The future of shool*, Australia. MCB UP Ltd, 2009.
3. John Smyth, *A socially critical view of the self – managing school*, 2009.
4. Trần Khánh Đức, *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỉ XXI*, NXB Giáo dục, Hà Nội, 2010.
5. Nguyễn Lộc, *Lí luận về quản lí*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội, 2010.
6. *Những vấn đề cơ bản về công tác quản lí trường trung cấp chuyên nghiệp*. Tài liệu tập huấn của MOET-ADB, Hà Nội, 2010.
7. Bộ GD&ĐT, *Kiểm yếu Hội thảo quốc gia về khoa học giáo dục Việt Nam*, Hải Phòng, 2011.

SUMMARY

*The article presents and analyses the model of autonomous school and learner-centered leadership. The author compares the difference between autonomous school and the school model during central planned period while listing the basic characteristics school leaders shall have.*

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO... (Tiếp theo trang 41)**

**6. Nhận xét và kiến nghị**

Nhìn chung, kết quả phối hợp giữa trường với các doanh nghiệp phụ thuộc phần lớn vào các yếu tố sau:

- Nhu cầu sử dụng lao động.
- Mối quan hệ giữa lãnh đạo trường và lãnh đạo doanh nghiệp.
- Phương thức phối hợp mang tính "cùng có lợi cho cả đôi bên".
- Nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp về tầm quan trọng gắn kết đào tạo nguồn nhân lực.
- Nhận thức của lãnh đạo trường và các trường khoa về ý nghĩa quan trọng của việc gắn kết với các Doanh nghiệp.nhằm thẩm định và nâng cao chất lượng đào tạo của đơn vị.

Song song đó, Nhà nước cần ban hành chủ trương tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức xã hội gắn kết với cơ sở đào tạo trong quá trình tạo nguồn nhân lực có chất lượng, thay cho chủ trương cho phép các doanh nghiệp tổ chức đào tạo tại chỗ. Đây mới chính là một trong những giải

pháp căn cơ giải quyết bài toán nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng sự nghiệp công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước trong thời kì đổi mới và hội nhập toàn cầu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phan văn Kha (2006), *Phát triển giáo dục trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN*, Tạp chí khoa học số 14 tháng 11/2006.
2. Nguyễn thiện Nhân (2008), *Đào tạo theo nhu cầu xã hội – một giải pháp chiến lược để nâng cao hiệu quả đào tạo hiện nay*, Tạp chí dạy học ngày nay, số 3/2008.
3. Nguyễn Đức Trí (2010), *Giáo dục nghề nghiệp – Một số vấn đề lí luận và thực tiễn*.

SUMMARY

*For developing skilled labor meeting the needs of social organizations, the author proposes piloting of linking training and social organizations for enhancing training quality.*