



# CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN ĐẢM BẢO SỰ THÀNH CÔNG CỦA QUẢN LÝ DỰA VÀO NHÀ TRƯỜNG Ở HOA KỲ

TS. NGUYỄN XUÂN HẢI  
Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

## 1. Giới thiệu

Từ đầu những năm 1960, quản lý dựa vào nhà trường (School - Based Management - SBM) đã trở thành một cuộc cải cách rộng lớn được thực hiện phù hợp với từng bang và các nhà trường ở quận/huyện trên toàn nước Mỹ như là một phương tiện để thay đổi nhà trường. SBM đã được nhà nước sử dụng để tăng trách nhiệm nhà trường, được Hội đồng nhà trường sử dụng để đẩy mạnh thành tích học tập của học sinh, được chính quyền trung ương sử dụng để cải tiến tính hiệu quả của bộ máy hành chính, các Hiệp hội giáo viên sử dụng nhằm tăng cường năng lực cho giáo viên và được các nhóm cộng đồng sử dụng nhằm lôi cuốn sự tham gia của cha mẹ học sinh [1] [4].

SBM được hiểu như là một đặc trưng chuẩn cho rất nhiều cải cách hiện hành. Điều lệ nhà trường và hàng loạt mô hình nhà trường chất lượng cao ở các trình độ khác nhau được xác định dựa trên ý tưởng về tăng cường năng lực cho các thành viên tham gia ở cấp độ nhà trường để đưa ra các quyết định về đội ngũ, ngân sách, chương trình và giảng dạy. SBM dẫn đến những sự thay đổi trong văn hóa nhà trường, thực tiễn lớp học và thành tích học tập của học sinh.

Bài viết này lược dịch và tổng hợp chuỗi các bài viết của tác giả Kerri L. Briggs, Trường Đại học Texas, thuộc trường ĐH Austin và Priscilla Wohlstetter, miền Nam California, Hoa Kỳ. Nội dung bài viết nhấn mạnh so sánh giữa các nhà trường thành công khi thực hiện SBM - *nhà trường SBM thành công*, với những *nhà trường đang cố gắng thực hiện SBM*. Dựa trên sự phổ biến của SBM trong những sáng kiến cải cách, có thể tin tưởng rằng 08 thành tố được đề cập dưới đây phản ánh những nguyên tắc tổng quát cho rất nhiều nhà trường quan tâm đến

việc nâng cao không ngừng thành tích học tập của học sinh.

## 2. Các yếu tố đảm bảo sự thành công của SBM

### 2.1. Các nhà trường SBM thành công có tầm nhìn sống động, tích cực tập trung vào hoạt động dạy và học theo các chuẩn của bang và quận/huyện về kết quả học tập của học sinh

Tầm nhìn của một nhà trường đặt ra mục đích và hướng đi, có thể tạo ra những mong đợi cao về thành tích học tập của học sinh. Những nghiên cứu về phân cấp quản lý cho thấy, nhà trường SBM thành công có các đặc điểm: a) Có tầm nhìn gắn với các tiêu chuẩn của bang và quận/huyện; b) Sử dụng tầm nhìn này để chỉ đạo việc đưa ra các quyết định; c) Xem xét lại tầm nhìn qua các giai đoạn nhằm đảm bảo sự phù hợp của nó đối với những hoạt động của nhà trường [1].

Hiệp hội về cải cách nhà trường ở Chicago (the Chicago Consortium on School Reform - CCSR) nhấn mạnh rằng, tầm nhìn là trung tâm cho việc kích thích “môi trường học tập lấy học sinh làm trung tâm”, đó là môi trường an toàn, nền nếp, tôn trọng lẫn nhau, học tập và nuôi dưỡng bản sắc cá nhân. Tầm quan trọng của tầm nhìn liên quan chặt chẽ đến việc học tập của học sinh hay một cơ chế chính thức hướng dẫn việc dạy học [2]. Một cơ chế hướng dẫn việc dạy học có thể là những chuẩn chương trình của bang, các chuẩn môn học quốc gia (ví dụ như các chuẩn Toán học), hoặc một đánh giá của bang, chẳng hạn như Chương trình đánh giá giáo dục của bang Michigan (the Michigan Educational Assessment Program - MEAP).

Theo các nhà nghiên cứu thuộc Hiệp hội nghiên cứu chính sách trong giáo dục (the



Consortium for Policy Research in Education - CPRE), các chuẩn và những cơ chế hướng dẫn dạy học khác hướng tới việc cụ thể hóa “cái gì” hoặc nội dung của tài liệu, chương trình, nhưng “bằng cách nào” hoặc các vấn đề sư phạm thì lại tùy thuộc vào từng nhà trường [1].

Tầm nhìn của các nhà trường SBM thành công là phù hợp, tích cực và sống động. Những nhà trường đang cố gắng thực hiện SBM thường hạn chế số lượng các thành viên tham gia vào tiến trình xây dựng tầm nhìn, và kết quả là, chỉ có ít giá trị được xác lập, nguồn lực của nhà trường không được mọi người hiểu rõ. Những nhà nghiên cứu của cả CCSR và Trung tâm về tổ chức và cải tiến cơ cấu trường học (the Center on Organization and Restructuring of Schools - CORS) đã khẳng định tầm quan trọng của sự đồng tâm hiệp lực giữa các bên liên quan thông qua sứ mạng nhà trường. SBM thành công hầu hết liên quan mật thiết với những thỏa thuận chung về sứ mạng của nhà trường - mỗi nhà trường đều có hiểu biết chung về nhà trường mình sẽ như thế nào trong tương lai.

**2.2. Những nhà trường SBM thành công có thẩm quyền quyết định trong các lĩnh vực ngân sách, chương trình và nhân sự, đồng thời họ sử dụng quyền đó để tạo ra sự thay đổi có ý nghĩa trong giảng dạy và học tập**

Trong nhà trường SBM thành công, giáo viên, Ban giám hiệu và những người khác có nhiều quyền đối với việc đưa ra các quyết định trực tiếp ảnh hưởng đến học sinh, đó chính là động lực để lôi cuốn sự tham gia vào SBM.

Một thẩm quyền quan trọng đó là quyền về ngân sách của nhà trường [5]. Đây là một lĩnh vực thường được ủy thác cho các nhà trường trong các kế hoạch SBM, điều này được coi là trở ngại đối với sự thay đổi. Các nhà trường chỉ có quyền về một số lượng tiền nhất định hoặc phải đối mặt với những cản trở từ phía bang hay quận/huyện về việc sử dụng nguồn tiền này như thế nào. Mặc dù vậy, các nhà trường SBM thành công biết cách định hướng lại các nguồn tiền để hỗ trợ cho việc cải tiến thành tích học tập của học sinh thông qua

việc phân bổ nguồn tiền. Đây là thành tố chủ chốt để tạo ra những thay đổi.

Một lĩnh vực quan trọng khác của thẩm quyền ra quyết định là tuyển dụng và sử dụng đội ngũ: SBM thành công hơn khi các nhà trường sử dụng quyền ra quyết định để tuyển dụng và lựa chọn đội ngũ - những người hỗ trợ và nhất trí với tầm nhìn của nhà trường [3].

Các minh chứng của CPRE về SBM cho thấy những nhà trường SBM thành công sử dụng thẩm quyền của họ để đưa ra những thay đổi đáng kể về chương trình học tập, đặc biệt là trong lĩnh vực làm thế nào để chuyển tải nội dung học tập đến cho học sinh.

Những nhà trường đang cố gắng thực hiện SBM thường không tập trung vào việc giảng dạy và học tập mà tập trung vào những thủ tục, chẳng hạn như về phân bổ quyền lực và các vấn đề về quản gia. Nghiên cứu của CPRE nhấn mạnh, có nhà trường đã bỏ ra cả năm để tranh cãi về các vấn đề thủ tục như bầu cử, đại diện ủy quyền và quyền của hiệu trưởng. Thậm chí, các cuộc họp thường tập trung vào điều kiện làm việc của người lớn như sử dụng bãi đỗ xe, sử dụng điện thoại, không suy nghĩ gì về các nhu cầu của học sinh [6].

Như vậy, các nhà trường SBM thành công biết sử dụng quyền tự chủ của họ một cách có hiệu quả, nhấn mạnh vào việc học tập có chất lượng cao theo tầm nhìn của họ, có một đội ngũ để hành động mang tính tập thể. Ngược lại, những nhà trường không tập trung vào việc học tập của học sinh và các nguồn lực để hành động tập thể thì không hiệu quả trong việc sử dụng thẩm quyền của họ để tạo ra sự thay đổi có ý nghĩa trong giảng dạy và học tập.

**2.3. Những nhà trường SBM thành công phân tán quyền lực rộng rãi thông qua tổ chức nhà trường bằng việc tạo ra những mạng lưới của các nhóm ra quyết định**

Nghiên cứu của CPRE về SBM đã phát hiện ra rằng, các nhà trường SBM thành công phân bổ quyền lực dựa trên Hiệu trưởng hoặc một hội đồng để lôi cuốn các bên liên quan vào việc ra quyết định của nhà trường, có sự phân bổ quyền lực một cách sáng tạo giữa các cá nhân



bằng việc thiết lập các mạng lưới, các nhóm làm việc và những ủy ban thường trực đặc biệt.

Bên cạnh đó, các hội đồng trong những nhà trường SBM thành công xác định ưu tiên khi xây dựng sự gắn kết và các hoạt động phối hợp thông qua các nhóm đưa ra quyết định. Các hội đồng làm việc nhằm đảm bảo rằng, các nhóm làm việc tập trung vào tầm nhìn của nhà trường và những nguồn lực họ có để đảm bảo hoạt động có hiệu quả. Nhà trường đã cấu trúc lại kế hoạch để giúp các giáo viên có thời gian làm việc với nhau. Cấu trúc công việc là nhân tố quan trọng để phát triển sự cam kết đối với tầm nhìn của nhà trường và sự cộng tác trách nhiệm để đạt được tầm nhìn này.

CPRE nhận thấy rằng, các nhà trường đang cố gắng thực hiện SBM tập trung quyền lực vào Hội đồng trường. Sự tập trung quyền lực này không chỉ làm quá sức các thành viên Hội đồng với những yêu cầu quá sức về thời gian, mà còn tạo ra những xung đột và thiếu tin tưởng giữa những người "có quyền" và "không có quyền". Sự hiện diện của cha mẹ học sinh chỉ mang tính tượng trưng khi tham gia vào việc ra quyết định. Kết quả là thiếu sự cam kết giữa các liên đới đối với các quyết định do một số ít người có quyền lực đưa ra [2].

#### **2.4. Trong các nhà trường SBM thành công, sự phát triển kiến thức và kỹ năng là một tiến trình hướng tới xây dựng một nhà trường đủ năng lực cho sự thay đổi, tạo ra một cộng đồng chuyên môn và phát triển trên cơ sở chia sẻ kiến thức**

Các nhà trường SBM thành công lựa chọn hoạt động phát triển chuyên môn trực tiếp, làm rõ các nhu cầu của học sinh và lập kế hoạch cải cách cụ thể, phù hợp với nhà trường. Sự phát triển chuyên môn theo các chủ đề liên quan đến kỹ năng liên cá nhân trong việc đưa ra quyết định và các kỹ năng quản lý, các chủ đề liên quan đến cải thiện thành tích học tập của học sinh. Hơn nữa, những nhà trường này còn cung cấp các khóa đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ ở cấp độ nhà trường, bao gồm cha mẹ học sinh, các thành viên cộng đồng, để giúp họ trở thành những thành viên có năng lực hơn trong các nỗ lực lập kế hoạch và đưa ra quyết định.

Những kế hoạch phát triển chuyên môn trong các nhà trường SBM thành công được thiết kế để có ảnh hưởng, tác động trong toàn trường, hướng tới xây dựng năng lực để đạt được các mục tiêu chung hơn là mục tiêu cá nhân, các chương trình mang tính liên tục và đồng bộ. Ngược lại, những nhà trường đang cố gắng thực hiện SBM hoặc thiếu kế hoạch phát triển chuyên môn, hoặc cho phép đội ngũ lựa chọn và xây dựng kế hoạch tự đào tạo, tự bồi dưỡng của họ bất kể nó có liên quan đến các mục tiêu của nhà trường hay không và chỉ có một số ít người tham gia.

Trong số những trường đang cố gắng thực hiện SBM, nhiều Hiệu trưởng thường bỏ qua nguồn ngân sách cho đào tạo theo từng trường hợp và vì vậy, không có sự tham gia của toàn trường trong việc đưa ra các quyết định liên quan đến ai hoặc cái gì vào trong khóa đào tạo. Các nhà trường SBM thành công đối với nhiều mức độ khác nhau, có quyền thiết kế các cơ hội học tập hướng tới đáp ứng nhu cầu đội ngũ và học sinh, tận dụng triệt để các nguồn lực từ phía bên ngoài để phát triển đội ngũ.

Nghiên cứu của CCSR ở các trường học công ở Chicago cho thấy rằng, các giáo viên trong các trường đang cố gắng thực hiện SBM hiếm khi tham gia vào các hoạt động phát triển chuyên môn bất kể là do nhà trường tổ chức hay được tài trợ từ tổ chức bên ngoài, khoảng hơn một nửa giáo viên không tham gia vào một hoạt động phát triển chuyên môn nào ngoài nhà trường trong một năm học [2].

#### **2.5. Các nhà trường SBM thành công có hàng loạt cơ chế cho việc thu thập thông tin liên quan đến những ưu tiên của nhà trường và để liên lạc với tất cả các liên đới của nhà trường**

Các nhà trường SBM thành công thu thập và phổ biến thông tin đáng kể tới hàng loạt các liên đới cả trong trường và cộng đồng xung quanh. Hệ thống thông tin như: Các mục tiêu phát triển nhà trường, hoạt động của nhà trường và thành tích học tập của học sinh, các cách tiếp cận sáng tạo đối với việc đẩy mạnh việc học tập của học sinh hay đánh giá kết quả học tập của học sinh, sự hài lòng của các liên đới đối với nhà



trường,... Hệ thống thông tin thu thập qua cả kênh giao tiếp chính thức và không chính thức, được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên và phổ biến rộng rãi đến cho tất cả các liên đới. Nhờ đó, nhà trường thu hút được sự tham gia tích cực của các liên đới, đồng thời giúp họ đánh giá được tiến trình phát triển nhà trường.

Các nhà trường đang cố gắng thực hiện SBM có xu hướng ít dành thời gian và các nguồn lực khác để thu thập thông tin, cô lập với các trường khác và với cộng đồng địa phương, ít quan tâm để giải quyết các vấn đề tương tự ở các nhà trường khác diễn ra trong nhà trường của họ. Hệ thống thông tin thu thập chủ yếu dựa vào những tài liệu chính thức như văn bản, thư từ và các thỏa thuận ghi nhớ... Các liên đới ít được tiếp cận với những thông tin này.

**2.6. Các nhà trường SBM thành công sử dụng cả phần thưởng bằng tiền và không bằng tiền để công nhận sự tiến bộ của cá nhân và nhóm theo các mục tiêu của nhà trường [5]**

Phần thưởng được sử dụng để công nhận những nỗ lực của cá nhân và nhóm, và để nhận biết những cải tiến trong việc dạy và học. Phần thưởng, về thực chất, là để thúc đẩy và động viên giáo viên gắn kết trong SBM.

Các nhà nghiên cứu CPRE nhận thấy chỉ một số ít các nhà trường SBM thành công sử dụng phần thưởng là tiền và phần lớn là không bằng tiền mặt bao gồm những lời cảm ơn, công nhận trong các cuộc họp đội ngũ, đánh giá cao trong các bữa ăn trưa, trong các bữa tiệc đánh giá đạt mục tiêu của nhà trường. Guskey và Peterson nhận thấy rằng, những phần thưởng không bằng tiền mặt đã khuyến khích sự tham gia, đồng thời hướng sự nỗ lực tới các mục tiêu của nhà trường.

Những phần thưởng không phổ biến ở các nhà trường đang nỗ lực thực hiện SBM vì thiếu sự đồng lòng với tầm nhìn của nhà trường, khó khăn để xác định một cách chính xác những nỗ lực nào đáng để trao phần thưởng.

**2.7. Trong các nhà trường SBM thành công, sự lãnh đạo được chia sẻ giữa các nhân viên và giáo viên. Hiệu trưởng thường**

**đóng vai trò là nhà quản lý và giúp cho sự thay đổi diễn ra thuận lợi, trong khi những nhà lãnh đạo giáo viên thường có trách nhiệm xung quanh các vấn đề dạy và học**

Một hàm ý bên trong của SBM đó là sự chia sẻ lãnh đạo sẽ mở rộng sự gắn kết của những người tham gia ở địa phương trong các công việc của nhà trường, ngược lại, các công việc nhà trường giúp cho việc duy trì sự quan tâm và cung cấp sự hỗ trợ đáng kể cho những sự cải tiến trong giảng dạy trên lớp và việc học tập của học sinh.

Ở các nhà trường SBM thành công, lãnh đạo sẽ không còn tồn tại như là trách nhiệm độc quyền của người hiệu trưởng. Khi sự lãnh đạo được chia sẻ, Hiệu trưởng và các thành viên gắn kết một cách tích cực trong quản lý, tạo ra các cơ hội và xóa bỏ rào cản và hỗ trợ cho sự thay đổi. Hiệu trưởng là nhân tố quan trọng nhất trong việc thúc đẩy sự cải cách của nhà trường [4].

Trong các nhà trường đang cố gắng thực hiện SBM, một số hiệu trưởng không có những kĩ năng cần thiết để làm việc trong môi trường phân cấp. Cách thức quản lý của họ mâu thuẫn với những chuẩn mực của việc chia sẻ quyết định. Ví dụ, một số hiệu trưởng hạn chế các hội đồng trường đối với các vấn đề không quan trọng và hạn chế ý kiến của đội ngũ nhà trường đối với các vấn đề quan trọng khác (chẳng hạn như tầm nhìn của nhà trường).

**2.8. Các nhà trường SBM thành công làm giàu từ các nguồn lực bên ngoài nhà trường thông qua việc thu hút vào mạng lưới chuyên môn và hoạt động nghề nghiệp ở cộng đồng doanh nghiệp địa phương**

Cả hai loại nhà trường SBM đều có các nguồn lực từ bên ngoài. Các nhà trường SBM thành công, dường như là được hưởng lợi nhiều hơn khi các nguồn lực tập trung vào những cải cách hay sáng kiến cụ thể. Các nhà trường có nguồn lực hạn chế và kém hiệu quả khi họ đưa ra nhiều phương hướng và có tính cạnh tranh.

Một nguồn lực quan trọng cho cải cách cơ cấu nhà trường đó là các nguồn lực giáo dục như mạng lưới giáo viên hoặc mạng lưới hiệp hội với các thiết kế cải cách cụ thể. Những kiểu liên kết



này, nhất là trong lĩnh vực dạy và học, cung cấp nhiều hỗ trợ cần thiết cho giáo viên trong thực hiện các cải cách cụ thể. Theo nghiên cứu của CORS, các nhà trường sử dụng những nguồn lực này một cách có hiệu quả nhất đó là khi họ nhận thức được sự cần thiết của các nguồn lực.

Một nguồn lực có ích lợi khác đó là sự liên kết mà Hiệu trưởng tạo ra với các tổ chức bên ngoài, ví dụ như với các nhóm doanh nghiệp. Hiệu trưởng các nhà trường SBM thành công xây dựng quan hệ với các mục đích cụ thể. Chẳng hạn, Hiệu trưởng tiếp cận với giới báo chí để giúp cho các mối quan hệ công chúng, với trường đại học để cung cấp sự phát triển chuyên môn, với doanh nghiệp để hỗ trợ về công nghệ. Hiệu trưởng trong các nhà trường đang cố gắng thực hiện SBM ít có xu hướng hơn trong việc tìm kiếm các mối quan hệ bên ngoài này [4] [3].

### 3. Kết luận

Khi tiến vào thế kỉ mới, các nhà hoạch định chính sách đang tập trung vào việc cải tiến thành tích của học sinh và sử dụng SBM như là một công cụ để đạt được mục tiêu đó. Hơn nữa, các chính sách mới có đặc điểm của SBM cùng với những cải cách về chương trình và phương pháp giảng dạy, như là một phần của công cuộc cải cách, nhưng không phải là tất cả. Thực ra, sự hỗ trợ liên bang cho những thiết kế cải cách nhà trường phổ thông, cùng với sự điều chỉnh thích ứng của các quận/huyện đang tiếp tục, cho thấy rằng, sự tự chủ của nhà trường sẽ duy trì đặc điểm quan trọng này của cải cách giáo dục.

Các bang, với sự hỗ trợ ở cấp liên bang, đang thúc đẩy xây dựng và thực hiện những chuẩn mực giáo dục cao hơn, đồng thời, có sự tập trung lớn hơn đối với sự phát triển chuyên môn để đảm bảo rằng giáo viên có kiến thức và kĩ năng để dạy học ở những chuẩn cao hơn.

Những kinh nghiệm về các nhà trường SBM thành công và những nhà trường đang cố gắng thực hiện SBM đã cho thấy, SBM phải hoạt động dựa trên sự sáng tạo của hội đồng nhà trường nhằm định hướng cho các thành tố khác.

Khi hệ thống giáo dục tiếp tục được định hình

bởi những khuynh hướng này, các nhà trường thực hiện SBM, hoặc như là một cơ chế cải cách căn bản hoặc như một cơ chế cải cách được gắn vào, sẽ có thể trở nên thành công hơn khi thực hiện 8 thành tố được giới thiệu trên đây.

(Lược dịch)

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Betty Malen, Rodney T. Ogawa, and Jennifer Kranz, "What do we know about school-based management? A case study of the literature - a call for research," In *Choice and Control in American Education*, eds. W. H. Clune and J. F. Witte (Washington DC: Falmer Press), 289-342.
- [2]. Anthony S. Bryk, *A View from the Elementary Schools: The State of Reform in Chicago* (Chicago: Consortium of Chicago School Research, 1993). Malen, Ogawa, & Kranz, "School- Based Management," 310-314.
- [3]. Richard F. Elmore, Penelope L. Peterson, Sarah J. McCarthy, *Restructuring in the classroom: Teaching, Learning, and School Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), 1-14.
- [4]. Peter J. Robertson, "Improving School Quality through School-Based Management: A Theoretical Model of the Process of Change," In *Advances in Research and Theories of School Management*, ed. R.T. Ogawa (Greenwich, CT: JAI, 1995).
- [5]. Allan O. Odden and Carolyn Busch, *Financing Schools for High Performance: Strategies for Improving the Use of Educational Resources* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998): 26-44.
- [6]. Thomas R. Guskey and Kent D. Peterson, "The Road to Classroom Change," *Educational Leadership* 53, no. 4 (1996): 10-14.

### SUMMARY

The article makes a comparison between the schools with successful school-based-management (SBM) and the schools that are trying to apply SBM. The author also presents 8 elements to ensure the success of SBM.