

# QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ VÀ CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ TƯ

*SCHOOL ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL INTEGRATION AND THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION*

NGUYỄN XUÂN TẾ<sup>(\*)</sup>

**TÓM TẮT:** Bài viết trình bày bản chất và các xu hướng quản trị nhà trường trong điều kiện đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo và tiến trình hội nhập quốc tế cũng như tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

**Từ khóa:** quản trị nhà trường; Cách mạng công nghiệp lần thứ tư; đại học sáng tạo.

**ABSTRACT:** The paper presents the nature and trend of school administration in the condition of radical and comprehensive renovation of education and training, process of international integration and the fourth industrial revolution.

**Key words:** school administration; fourth industrial revolution; creative university.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Hiện nay, chất lượng đào tạo có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội cũng như sự tiến bộ của mỗi quốc gia, dân tộc. Việc đảm bảo chất lượng đào tạo là một trong những nhân tố quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường sức cạnh tranh quốc gia. Các cơ sở giáo dục, đào tạo có chất lượng sẽ khẳng định thương hiệu, uy tín và lợi thế cạnh tranh trong tuyển sinh đào tạo và cơ hội đầu tư. Do đó, việc đảm bảo chất lượng giáo dục và đào tạo không chỉ là mối quan tâm của cơ quan quản lý Nhà nước, của các cơ quan chủ quản mà còn là mối quan tâm trực tiếp của mỗi cơ sở giáo dục. Để hình thành các cơ sở giáo dục và đào tạo có chất lượng cao cần phải trải qua một quá trình thay đổi tư duy sâu sắc từ thay đổi về nhận thức cho đến việc xây dựng các chính sách, giải pháp... và hiện thực hóa các chính sách đó thông qua các hoạt động cụ thể nhằm tác động đến chất lượng đào tạo đáp ứng được mục tiêu giáo dục cũng như nhu cầu của thị trường lao động. Vì vậy, bên

cạnh việc quản lý, chỉ đạo, điều hành và đầu tư của Nhà nước rất cần sự nỗ lực phấn đấu của các trường, trong đó cần thiết phải hình thành mô hình quản trị nhà trường một cách hiệu quả và kịp thời.

## 2. NỘI DUNG

### 2.1. Các khái niệm

#### *Khái niệm quản trị*

Theo Từ điển Oxford, quản trị có các nghĩa sau: cai trị, thi hành và thực hiện các chủ trương chính sách; trông nom, quản lý hoặc cai quản, cung cấp, phân phối, sắp xếp các nguồn lực cho các hoạt động của một tổ chức và đánh giá giá trị của chúng [7].

Một hướng nghiên cứu khác cho rằng, quản trị bao gồm toàn bộ các hoạt động hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức theo cách có hiệu quả và hiệu suất cao thông qua hoạt động hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức. Định nghĩa này bao gồm hai ý tưởng lớn và quan trọng: *thứ nhất*, bốn chức năng của quản trị bao gồm *hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm*

(\*) PGS.TS.GVCC. Tổng Biên tập Tạp chí khoa học, [nguyerxuante@vanlanguni.edu.vn](mailto:nguyerxuante@vanlanguni.edu.vn), Mã số: TCKH22-25-2020

<b>TRAN VAN CUONG PHAM NGOC BOI</b> <b>NGUYEN XUAN LOI – NGUYEN HONG KY:</b> Current level and ability of information technology of vocational teachers teaching construction.....	75
<b>TRUONG THI NHA TRANG:</b> Management of cooperative skill education for children at 5 - 6 years old through Folk games at nursery schools in Hon Quan district, Binh Phuoc province.....	80

**BIOTECHNOLOGY**

<b>TRAN MINH TAM:</b> Some foods produced by applying technology of lactic fermentation .....	87
<b>TRUONG THE QUANG:</b> Finding genetic relations of the species of the penaeidae familia based on indication of mitochondrial 16s ribosomal rna (16s-rma) gene.....	94
<b>MA BICH NHU:</b> The study of extraction conditions and the effect of reducing blood sugar and antioxidant activities of glue extracted from basil.....	101
<b>HUYNH NGUYEN THUY TRANG:</b> Study of medication adherence of dyslipidemia patient.....	107
<b>CAO NGOC MINH TRANG – NGUYEN KIEU YEN – NGO THI XUYEN:</b> Building the process of propagation and cultivation of mushroom to improve its efficiency .....	112
<b>CHAU TAN PHAT:</b> Biotech crops and their impacts on the environment .....	119

**CULTURE – SOCIETY**

<b>TRUONG NGOC THANG:</b> The symphony number 9, a Beethoven's masterpiece .....	125
<b>QUANG VAN SON:</b> Ho Citadel in Phu Yen province and its relationship with other relics of Champa .....	129
<b>PHAM HOAI PHUONG:</b> Local language in songs and folk songs of the southern region.....	137

**EXPERIENTIAL EXCHANGE**

<b>LE THI MINH HA:</b> Students with reproductive health issues.....	142
<b>VU THI BICH HAI – NGUYEN NGOC BIEN THUY DUONG – DINH LE OANH:</b> Conformity of the goods to the csg 1980 and some notices for Vietnamese enterprises .....	149
<b>LE PHAN NHAT MINH – NGUYEN GIA BAO – PHAN THANH AN:</b> Covy Bot.....	156

Head Office: 69/68 Dang Thuy Tram Street  
Ward 13, Binh Thanh District, Ho Chi Minh City  
Tel: 02871.099.216 - 0913.09.23.76  
Email: tapchi@vanlanguni.edu.vn

**THIS JOURNAL IS ISSUED  
ONCE TWO MONTHS**

**No 22  
7/2020**

**EDITOR-IN-CHIEF**

Assoc.Prof.Dr. NGUYEN XUAN TE

**DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF**

Assoc.Prof.Dr. TRAN MINH TAM

**EDITORIAL BOARD**

- Assoc.Prof.Dr. PHAM MANH HUNG
- Assoc.Prof.Dr. NGUYEN VAN CUONG
- Prof.Dr. PHAM VAN DUC
- Prof.Dr. NGUYEN LOC
- Prof.Dr. NGUYEN THI MY LOC
- Assoc.Prof.Dr. TRUONG THI HIEN
- Assoc.Prof.Dr. NGUYEN VIET NGOAN
- Prof.Dr. NGUYEN VAN HUYEN
- Assoc.Prof.Dr. NGO ANH TUAN
- Prof.Dr. NGUYEN KY PHUNG
- Assoc.Prof.Dr. LE MINH THONG
- Assoc.Prof.Dr. TRAN THI MY DIEU
- Assoc.Prof.Dr. NGUYEN VAN ANG
- Assoc.Prof.Dr. NGUYEN KHOI
- Assoc.Prof.Dr. NGUYEN VAN Y
- Assoc.Prof.Dr. LE THI KIM OANH
- Dr. HO QUOC HUNG
- Dr. TRAN DUY NAM
- MA. HOANG DINH THAI

Press Licence:  
No.547/GP-BTTTT

# QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ VÀ CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ TƯ

*SCHOOL ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL INTEGRATION AND THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION*

NGUYỄN XUÂN TẾ<sup>(\*)</sup>

**TÓM TẮT:** Bài viết trình bày bản chất và các xu hướng quản trị nhà trường trong điều kiện đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo và tiến trình hội nhập quốc tế cũng như tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

**Từ khóa:** quản trị nhà trường; Cách mạng công nghiệp lần thứ tư; đại học sáng tạo.

**ABSTRACT:** The paper presents the nature and trend of school administration in the condition of radical and comprehensive renovation of education and training, process of international integration and the fourth industrial revolution.

**Key words:** school administration; fourth industrial revolution; creative university.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Hiện nay, chất lượng đào tạo có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội cũng như sự tiến bộ của mỗi quốc gia, dân tộc. Việc đảm bảo chất lượng đào tạo là một trong những nhân tố quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường sức cạnh tranh quốc gia. Các cơ sở giáo dục, đào tạo có chất lượng sẽ khẳng định thương hiệu, uy tín và lợi thế cạnh tranh trong tuyển sinh đào tạo và cơ hội đầu tư. Do đó, việc đảm bảo chất lượng giáo dục và đào tạo không chỉ là mối quan tâm của cơ quan quản lý Nhà nước, của các cơ quan chủ quản mà còn là mối quan tâm trực tiếp của mỗi cơ sở giáo dục. Để hình thành các cơ sở giáo dục và đào tạo có chất lượng cao cần phải trải qua một quá trình thay đổi tư duy sâu sắc từ thay đổi về nhận thức cho đến việc xây dựng các chính sách, giải pháp... và hiện thực hóa các chính sách đó thông qua các hoạt động cụ thể nhằm tác động đến chất lượng đào tạo đáp ứng được mục tiêu giáo dục cũng như nhu cầu của thị trường lao động. Vì vậy, bên

cạnh việc quản lý, chỉ đạo, điều hành và đầu tư của Nhà nước rất cần sự nỗ lực phấn đấu của các trường, trong đó cần thiết phải hình thành mô hình quản trị nhà trường một cách hiệu quả và kịp thời.

## 2. NỘI DUNG

### 2.1. Các khái niệm

*Khái niệm quản trị*

Theo Từ điển Oxford, quản trị có các nghĩa sau: cai trị, thi hành và thực hiện các chủ trương chính sách; trông nom, quản lý hoặc cai quản, cung cấp, phân phối, sắp xếp các nguồn lực cho các hoạt động của một tổ chức và đánh giá giá trị của chúng [7].

Một hướng nghiên cứu khác cho rằng, quản trị bao gồm toàn bộ các hoạt động hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức theo cách có hiệu quả và hiệu suất cao thông qua hoạt động hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức. Định nghĩa này bao gồm hai ý tưởng lớn và quan trọng: *thứ nhất*, bốn chức năng của quản trị bao gồm *hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm*

(\*) PGS.TS.GVCC. Tổng Biên tập Tạp chí khoa học, [nguyentxuan@vanlanguni.edu.vn](mailto:nguyentxuan@vanlanguni.edu.vn), Mã số: TCKH22-25-2020

*soát; thứ hai, cần phải đạt được các mục tiêu của tổ chức theo cách thức có hiệu quả và hiệu suất cao [9, tr.8].*

Vấn đề đặt ra là trong thực tế các nhà quản trị cần phải làm những gì? Theo Peter Drucker, nhà lý thuyết quản trị uy tín có công rất lớn trong việc phát triển dòng học thuyết về quản trị hiện đại, đã tóm tắt công việc của nhà quản trị thành 5 nhiệm vụ chủ yếu như sau: về bản chất, các nhà quản trị cần thiết lập các mục tiêu, tổ chức các hoạt động, động viên và truyền thông, đo lường việc thực hiện, và phát triển con người. Cả năm hoạt động này của nhà quản trị không những được thực hiện bởi các nhà quản trị cấp cao như Mark Zuckerberg ở Facebook, Alan Mullaly ở công ty Ford, và Ursula Burn ở công ty Xerox, mà còn được thực hiện bởi những người quản lý nhà hàng hay bởi những người lãnh đạo đội an ninh tại các sân bay, nhà quản lý dịch vụ...

Tất cả các hoạt động mà một nhà quản trị cần làm được tập hợp lại thành bốn chức năng quản trị: *hoạch định* (thiết lập mục tiêu và quyết định các hoạt động); *tổ chức* (tổ chức các hoạt động và con người); *lãnh đạo* (động viên truyền thông với người khác, và phát triển con người); và *kiểm soát* (thiết lập các mục tiêu và đo lường thực hiện). Tùy vào bối cảnh công việc cụ thể của họ, các nhà quản trị thực hiện khác nhau và đa dạng các nhiệm vụ nhưng tất cả các nhiệm vụ này đều thuộc về bốn chức năng chủ yếu của quản trị.

Công việc của nhà quản trị đòi hỏi họ phải có một loạt các kỹ năng. Mặc dù một số lý thuyết gia về quản trị đề xuất một danh mục về các kỹ năng, nhưng các kỹ năng cần thiết cho việc quản trị một bộ phận trong tổ chức hay toàn bộ tổ chức có thể được tập hợp thành ba nhóm chính: kỹ năng về nhận thức; kỹ năng quan hệ con người; và kỹ năng chuyên môn. Mặc dù mức độ của mỗi kỹ năng được yêu cầu ở từng cấp quản trị khác nhau sẽ thay đổi, nhưng mọi nhà quản trị đều cần phải sở hữu

một số kỹ năng trong từng lĩnh vực quan trọng để thực hiện công việc một cách có hiệu quả.

*Khái niệm về tổ chức:* Hiện có nhiều định nghĩa khác nhau về khái niệm tổ chức. Tổ chức (chính trị, xã hội, giáo dục, kinh tế) là một loại hình thiết chế nhà nước - xã hội được hình thành, duy trì và phát triển trên cơ sở những mục tiêu và lợi ích chung của nhóm người tham gia tổ chức (lãnh đạo, thành viên). Theo từ điển tiếng Việt thông dụng, khái niệm tổ chức là *"sắp xếp, bố trí thành các bộ phận để cùng thực hiện một nhiệm vụ, hoặc một chức năng chung"*. Định nghĩa này nghiêng về khái niệm tổ chức như là một động từ, một hoạt động [6].

Theo Peter F. Drucker thì *"Tổ chức là một nhóm người có chuyên môn sáu làm việc cùng nhau để thực hiện một nhiệm vụ chung"* [3, tr.1]. Tổ chức được hiểu như là một danh từ. Một trong những quan niệm mới nhất hiện nay là xây dựng và phát triển các tổ chức biết học hỏi (Learning Organization), thường xuyên học tập, nghiên cứu, đổi mới tri thức và sáng tạo, phát triển năng lực mới, thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của đời sống kinh tế - xã hội, khoa học và công nghệ.

*Khái niệm quản trị nhà trường:* 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"* [1].

Quản trị nhà trường là một bộ phận trong quản lý giáo dục. Do nhà trường là tổ chức giáo dục mang tính quyền lực nhà nước - xã hội, trực tiếp là công tác giáo dục và đào tạo, thực hiện việc giáo dục cho thế hệ trẻ và đội ngũ nhân lực xã hội. Nhà trường là đơn vị cơ sở, chủ chốt, là khách thể cơ bản của tất cả các cấp quản lý nói trên, lại vừa là một hệ thống độc lập, quản của xã hội, do đó quản trị nhà trường

nhất thiết vừa phải có tinh Nhà nước, vừa có tính xã hội. Quản trị nhà trường chính là những công việc của nhà trường mà người cán bộ quản lý thực hiện những chức năng quản lý để thực hiện các nhiệm vụ, công tác của mình. Đó chính là những hoạt động có ý thức, có kế hoạch của chủ thể quản lý nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ của nhà trường mà trọng tâm là quá trình dạy, học và các hoạt động giáo dục đa dạng trong và ngoài nhà trường. Bản chất của công tác quản trị nhà trường là quá trình tổ chức, chỉ huy, điều khiển sự vận động của các thành tố, đặc biệt là mối quan hệ giữa các thành tố. Mối quan hệ đó là do quá trình hành chính - sự phạm trong nhà trường quy định. Quản trị trực tiếp trường học bao gồm quản trị quá trình dạy học, giáo dục, tài chính, nhân lực, hành chính và môi trường giáo dục. Trong đó quản trị dạy học - giáo dục là trọng tâm. Nhà quản lý ở mỗi loại hình nhà trường, ở mỗi bậc học sẽ phải đảm bảo vận dụng khác nhau khi thực hiện nguyên lý giáo dục. Tuy vậy, nhà quản lý phải đảm bảo vấn đề cốt yếu đó là: xác định mục tiêu quản trị của nhà trường, xác định cụ thể nội dung các mục tiêu quản trị.

Trong quản trị nhà trường gồm có 2 mảng chính: *thứ nhất*, quản lý của chủ thể bên trên và bên ngoài nhà trường nhằm định hướng cho nhà trường, tạo điều kiện cho nhà trường hoạt động và phát triển (các cấp quản lý nhà nước và sự hợp tác, giám sát của xã hội, cộng đồng); *thứ hai*, quản trị của chính chủ thể bên trong nhà trường, hoạt động tổ chức các chủ trương, chính sách giáo dục thành các kế hoạch hoạt động, tổ chức chỉ đạo và kiểm tra để đưa nhà trường đạt tới những mục tiêu đã đề ra (thực hiện các chức năng quản trị của một tổ chức). Mục tiêu quản trị nhà trường thường được cụ thể hóa trong kế hoạch năm học, những mục tiêu này là các nhiệm vụ chức năng mà tập thể nhà trường thực hiện suốt năm học. Trên cơ sở hoạch định các mục tiêu một cách cụ thể, quản trị nhà trường phải cụ thể hóa cho từng mục

tiêu. Những nội dung là sức sống cho mục tiêu, là điều kiện để mục tiêu trở thành hiện thực.

Tóm lại, quản trị nhà trường là quản lý giáo dục được thực hiện cụ thể, có hiệu lực, hiệu quả trong phạm vi xác định của một đơn vị giáo dục nhà trường, nhằm thực hiện nhiệm vụ giáo dục thế hệ trẻ theo yêu cầu của xã hội.

## 2.2. Quản trị nhà trường và vấn đề tự chủ đại học

Nâng cao năng lực quản trị đại học về bản chất là nâng cao năng lực tự chủ của đại học. Năm 2010 kỷ niệm 200 năm thành lập Đại học Humboldt tại Berlin, một cột mốc quan trọng trong lịch sử phát triển đại học thế giới. Sự phát triển của Đại học Humboldt bao gồm ba đặc điểm chính: tự do học thuật; sự gắn bó chặt chẽ giữa giảng dạy với nghiên cứu và đào tạo hậu đại học và một đại học phải bao gồm nhiều ngành học khác nhau. Tinh thần này đã ảnh hưởng sâu rộng trong việc hình thành các đại học sau đó, nhất là các đại học ở châu Âu. Ngày nay, lý tưởng Đại học Humboldt đã thấm nhuần và biểu hiện rõ nét ở các đại học tiên tiến trên thế giới.

Theo khung phân tích tự chủ của Hiệp hội các trường đại học châu Âu European University Association (EUA) thì tự chủ đại học bao gồm bốn nội dung chính: *thứ nhất*, tự chủ về tổ chức là quyền tự chủ của trường đại học trong việc quyết định cơ cấu tổ chức và cơ chế ra quyết định; *thứ hai*, tự chủ về tài chính là quyền tự chủ của trường về việc quản lý và phân bổ nguồn tài chính, cho phép trường có điều kiện huy động các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đã đặt ra; *thứ ba*, tự chủ về học thuật là quyền tự chủ của trường trong việc đưa ra các quyết định về mặt học thuật trong nội bộ trường một cách độc lập nhằm đạt được những mục tiêu đề ra một cách linh hoạt; *thứ tư*, tự chủ về nhân lực là quyền tự chủ của trường trong việc tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực một cách phù hợp nhất theo yêu cầu của trường [2].

*soát: thứ hai, cần phải đạt được các mục tiêu của tổ chức theo cách thức có hiệu quả và hiệu suất cao [9, tr.8].*

Vấn đề đặt ra là trong thực tế các nhà quản trị cần phải làm những gì? Theo Peter Drucker, nhà lý thuyết quản trị uy tín có công rất lớn trong việc phát triển dòng học thuyết về quản trị hiện đại, đã tóm tắt công việc của nhà quản trị thành 5 nhiệm vụ chủ yếu như sau: về bản chất, các nhà quản trị cần thiết lập các mục tiêu, tổ chức các hoạt động, động viên và truyền thông, đo lường việc thực hiện, và phát triển con người. Cả năm hoạt động này của nhà quản trị không những được thực hiện bởi các nhà quản trị cấp cao như Mark Zuckerberg ở Facebook, Alan Mullaly ở công ty Ford, và Ursula Burn ở công ty Xerox, mà còn được thực hiện bởi những người quản lý nhà hàng hay bởi những người lãnh đạo đội an ninh tại các sân bay, nhà quản lý dịch vụ...

Tất cả các hoạt động mà một nhà quản trị cần làm được tập hợp lại thành bốn chức năng quản trị: *hoạch định* (thiết lập mục tiêu và quyết định các hoạt động); *tổ chức* (tổ chức các hoạt động và con người); *lãnh đạo* (động viên truyền thông với người khác, và phát triển con người); và *kiểm soát* (thiết lập các mục tiêu và đo lường thực hiện). Tùy vào bối cảnh công việc cụ thể của họ, các nhà quản trị thực hiện khá nhiều và đa dạng các nhiệm vụ nhưng tất cả các nhiệm vụ này đều thuộc về bốn chức năng chủ yếu của quản trị.

Công việc của nhà quản trị đòi hỏi họ phải có một loạt các kỹ năng. Mặc dù một số lý thuyết gia về quản trị đề xuất một danh mục về các kỹ năng, nhưng các kỹ năng cần thiết cho việc quản trị một bộ phận trong tổ chức hay toàn bộ tổ chức có thể được tập hợp thành ba nhóm chính: kỹ năng về nhận thức; kỹ năng quan hệ con người; và kỹ năng chuyên môn. Mặc dù mức độ của mỗi kỹ năng được yêu cầu ở từng cấp quản trị khác nhau sẽ thay đổi, nhưng mọi nhà quản trị đều cần phải sở hữu

một số kỹ năng trong từng lĩnh vực quan trọng để thực hiện công việc một cách có hiệu quả.

*Khái niệm về tổ chức:* Hiện có nhiều định nghĩa khác nhau về khái niệm tổ chức. Tổ chức (chính trị, xã hội, giáo dục, kinh tế) là một loại hình thiết chế nhà nước - xã hội được hình thành, duy trì và phát triển trên cơ sở những mục tiêu và lợi ích chung của nhóm người tham gia tổ chức (lãnh đạo, thành viên). Theo từ điển tiếng Việt thông dụng, khái niệm tổ chức là "*sắp xếp, bố trí thành các bộ phận để cùng thực hiện một nhiệm vụ, hoặc một chức năng chung*". Định nghĩa này nghiêng về khái niệm tổ chức như là một động từ, một hoạt động [6].

Theo Peter F. Drucker thì "*Tổ chức là một nhóm người có chuyên môn sâu làm việc cùng nhau để thực hiện một nhiệm vụ chung*" [3, tr.1]. Tổ chức được hiểu như là một danh từ. Một trong những quan niệm mới nhất hiện nay là xây dựng và phát triển các tổ chức biết học hỏi (Learning Organization), thường xuyên học tập, nghiên cứu, đổi mới tri thức và sáng tạo, phát triển năng lực mới, thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của đời sống kinh tế - xã hội, khoa học và công nghệ.

*Khái niệm quản trị nhà trường:* 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*" [1].

Quản trị nhà trường là một bộ phận trong quản lý giáo dục. Do nhà trường là tổ chức giáo dục mang tính quyền lực nhà nước - xã hội, trực tiếp là công tác giáo dục và đào tạo, thực hiện việc giáo dục cho thế hệ trẻ và đội ngũ nhân lực xã hội. Nhà trường là đơn vị cơ sở, chủ chốt, là khách thể cơ bản của tất cả các cấp quản lý nói trên, lại vừa là một hệ thống độc lập, quản của xã hội, do đó quản trị nhà trường

nhất thiết vừa phải có tính Nhà nước, vừa có tính xã hội. Quản trị nhà trường chính là những công việc của nhà trường mà người cán bộ quản lý thực hiện những chức năng quản lý để thực hiện các nhiệm vụ, công tác của mình. Đó chính là những hoạt động có ý thức, có kế hoạch của chủ thể quản lý nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ của nhà trường mà trọng tâm là quá trình dạy, học và các hoạt động giáo dục đa dạng trong và ngoài nhà trường. Bản chất của công tác quản trị nhà trường là quá trình tổ chức, chỉ huy, điều khiển sự vận động của các thành tố, đặc biệt là mối quan hệ giữa các thành tố. Mối quan hệ đó là do quá trình hành chính - sự phạm trong nhà trường quy định. Quản trị trực tiếp trường học bao gồm quản trị quá trình dạy học, giáo dục, tài chính, nhân lực, hành chính và môi trường giáo dục. Trong đó quản trị dạy học - giáo dục là trọng tâm. Nhà quản lý ở mỗi loại hình nhà trường, ở mỗi bậc học sẽ phải đảm bảo vận dụng khác nhau khi thực hiện nguyên lý giáo dục. Tuy vậy, nhà quản lý phải đảm bảo vấn đề cốt yếu đó là: xác định mục tiêu quản trị của nhà trường, xác định cụ thể nội dung các mục tiêu quản trị.

Trong quản trị nhà trường gồm có 2 mảng chính: *thứ nhất*, quản lý của chủ thể bên trên và bên ngoài nhà trường nhằm định hướng cho nhà trường, tạo điều kiện cho nhà trường hoạt động và phát triển (các cấp quản lý nhà nước và sự hợp tác, giám sát của xã hội, cộng đồng); *thứ hai*, quản trị của chính chủ thể bên trong nhà trường, hoạt động tổ chức các chủ trương, chính sách giáo dục thành các kế hoạch hoạt động, tổ chức chỉ đạo và kiểm tra để đưa nhà trường đạt tới những mục tiêu đã đề ra (thực hiện các chức năng quản trị của một tổ chức). Mục tiêu quản trị nhà trường thường được cụ thể hóa trong kế hoạch năm học, những mục tiêu này là các nhiệm vụ chức năng mà tập thể nhà trường thực hiện suốt năm học. Trên cơ sở hoạch định các mục tiêu một cách cụ thể, quản trị nhà trường phải cụ thể hóa cho từng mục

tiêu. Những nội dung là sức sống cho mục tiêu, là điều kiện để mục tiêu trở thành hiện thực.

Tóm lại, quản trị nhà trường là quản lý giáo dục được thực hiện cụ thể, có hiệu lực, hiệu quả trong phạm vi xác định của một đơn vị giáo dục nhà trường, nhằm thực hiện nhiệm vụ giáo dục thế hệ trẻ theo yêu cầu của xã hội.

## 2.2. Quản trị nhà trường và vấn đề tự chủ đại học

Nâng cao năng lực quản trị đại học về bản chất là nâng cao năng lực tự chủ của đại học. Năm 2010 kỷ niệm 200 năm thành lập Đại học Humboldt tại Berlin, một cột mốc quan trọng trong lịch sử phát triển đại học thế giới. Sự phát triển của Đại học Humboldt bao gồm ba đặc điểm chính: tự do học thuật; sự gắn bó chặt chẽ giữa giảng dạy với nghiên cứu và đào tạo hậu đại học và một đại học phải bao gồm nhiều ngành học khác nhau. Tinh thần này đã ảnh hưởng sâu rộng trong việc hình thành các đại học sau đó, nhất là các đại học ở châu Âu. Ngày nay, lý tưởng Đại học Humboldt đã thấm nhuần và biểu hiện rõ nét ở các đại học tiên tiến trên thế giới.

Theo khung phân tích tự chủ của Hiệp hội các trường đại học châu Âu European University Association (EUA) thì tự chủ đại học bao gồm bốn nội dung chính: *thứ nhất*, tự chủ về tổ chức là quyền tự chủ của trường đại học trong việc quyết định cơ cấu tổ chức và cơ chế ra quyết định; *thứ hai*, tự chủ về tài chính là quyền tự chủ của trường về việc quản lý và phân bổ nguồn tài chính, cho phép trường có điều kiện huy động các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đã đặt ra; *thứ ba*, tự chủ về học thuật là quyền tự chủ của trường trong việc đưa ra các quyết định về mặt học thuật trong nội bộ trường một cách độc lập nhằm đạt được những mục tiêu đề ra một cách linh hoạt; *thứ tư*, tự chủ về nhân lực là quyền tự chủ của trường trong việc tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực một cách phù hợp nhất theo yêu cầu của trường [2].

Như vậy, tự chủ đại học với các điểm nhấn rất quan trọng: tự chủ nguồn nhân lực, với quyền quyết định các vấn đề liên quan đến điều kiện tuyển dụng, lương bổng, sử dụng nhân lực, bổ nhiệm, bãi nhiệm các vị trí trong lĩnh vực học thuật và hành chính; tự chủ trong các vấn đề liên quan đến tuyển sinh và quản lý sinh viên; tự chủ trong các hoạt động học thuật và chương trình giáo dục như phương pháp giảng dạy, kiểm tra đánh giá kết quả học tập của sinh viên, xây dựng chương trình và giáo trình học tập; tự chủ trong các chuẩn mực học thuật như các tiêu chuẩn của văn bằng, các vấn đề liên quan đến kiểm tra và kiểm định chất lượng; tự chủ trong nghiên cứu và xuất bản, giảng dạy và hướng dẫn học viên sau đại học, các ưu tiên trong nghiên cứu và quyền tự do xuất bản; tự chủ trong các vấn đề liên quan đến quản lý tài chính, quản lý và sử dụng ngân sách.

Báo cáo tổng quan về xu thế quản trị đại học trên thế giới của World Bank 2008 đã khái quát 4 mô hình quản trị đại học với các mức độ khác nhau: Từ mô hình Nhà nước kiểm soát hoàn toàn (State Control) như ở Malaysia, đến các mô hình bán tự chủ (Semi-Autonomous) như ở Pháp và New Zealand, mô hình bán độc lập (Semi- Independent) ở Singapore, và mô hình độc lập (Independent) ở Anh, Úc [10].

Như vậy, điều có ý nghĩa quan trọng đối với việc xây dựng đại học tự chủ là phải xây dựng các tiêu chí về năng lực tự chủ đại học và các đại học tự chủ phải luôn gắn với trách nhiệm giải trình và kiểm định độc lập về chất lượng đào tạo.

### 2.3. Quản trị nhà trường với việc phát triển mô hình trường đại học sáng tạo

Cùng với nhiều xu thế canh tân trong giáo dục đại học, việc phát triển mô hình trường đại học sáng tạo (Innovative University) được bắt đầu cách đây không lâu, và các nghiên cứu liên quan còn ít ỏi, tân mạn khác nhau và đôi khi còn là mâu thuẫn với nhau [5, tr. 18].

Khi bàn về trường đại học sáng tạo, Clark đưa ra định nghĩa sau: "*Trường đại học sáng tạo (Innovative University) được định nghĩa là trường đại học mong muốn và cố gắng thích ứng đối với các điều kiện môi trường luôn thay đổi. Đó là nói đến các trường đại học muốn thay đổi, muốn điều chỉnh sứ mạng của nhà trường phù hợp với những gì xảy ra trong môi trường của họ*" [8].

Theo Clack, B. các trường đại học sáng tạo xuất hiện với năm đặc trưng cơ bản sau:

*Một giá trị quản lý cốt lõi mạnh mẽ (A Strong Steering Core):* các trường đại học muốn thay đổi, không thể dựa vào quản lý truyền thống (ở góc độ yếu kém). Họ cần phải trở nên nhanh hơn, linh hoạt, tập trung hơn trong việc thích ứng với các môi trường của họ.

*Mối quan hệ bên ngoài nhà trường phát triển (A Developmental Periphery):* Các trường đại học muốn thay đổi, cần phải có cơ chế thiết lập mối quan hệ với thế giới bên ngoài. Họ phải vượt qua các ranh giới truyền thống. Họ cần phải thiết lập các đơn vị tổ chức đặc biệt để làm như vậy.

*Nguồn tài chính đa dạng (A Diversified Founding Base):* các trường đại học muốn thay đổi căn bản, cần các nguồn lực để thực hiện. Họ cần có sự tự chủ cao trong sử dụng vốn.

*Một trung tâm học thuật mạnh mẽ (A Strong Academic Heartland),* các trường đại học muốn thay đổi phải có sự phát triển học thuật, sẵn sàng phản ứng tích cực đối với sự thay đổi.

*Một nền văn hóa kinh doanh tích hợp (An Integrated Entrepreneurial Culture):* các trường đại học muốn thay đổi, cần có một văn hóa "chấp nhận thay đổi", một đạo đức làm việc và niềm tin của toàn trường.

Như thế, quản trị đại học trong xu thế phát triển mô hình trường đại học sáng tạo đặt ra nhiều thách thức, khó khăn buộc các trường đại học phải tìm kiếm, thay đổi các hệ thống và quy định mới về quản lý.



#### 2.4. Quản trị nhà trường trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư

Từ thế kỷ XVIII đến thế kỷ XXI, nhân loại đã trải qua ba cuộc Cách mạng công nghiệp và đang bước vào cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Sau mỗi cuộc cách mạng xã hội loài người lại có những bước phát triển mạnh mẽ, trí thức của con người dần trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp, thúc đẩy quá trình sản xuất nhanh chóng, tạo ra sản phẩm có hàm lượng trí tuệ cao. Mỗi cuộc Cách mạng công nghiệp đều mang lại những thành quả to lớn, tạo cơ sở vững chắc cho những bước phát triển của các cuộc cách mạng sau này.

Cũng như tất cả các cuộc Cách mạng công nghiệp trước đây, mục đích cuối cùng của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư cũng nhằm phục vụ con người, vì sự phát triển của con người. Khi Cách mạng công nghiệp phát triển mạnh thì phần lớn những công việc đòi hỏi kỹ năng trung bình sẽ dần được thay thế bởi tự động. Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang thể hiện một tầm vóc vĩ đại trong việc cải tạo thế giới, bởi nó là cuộc cách mạng được thừa kế và phát triển những thành tựu khoa học công nghệ dựa trên cuộc cách mạng kỹ thuật số và điện tử đã xuất hiện từ giữa thế kỷ XX. Cuộc cách mạng này là sự hợp nhất của các loại công nghệ và làm xóa nhòa ranh giới giữa các lĩnh vực vật lý, kỹ thuật số và sinh học mà với trung tâm là sự phát triển của trí tuệ nhân tạo, robot, Internet kết nối vạn vật (IoT) khoa học vật liệu, sinh học, công nghệ di động không dây mang tính liên ngành ngày càng sâu rộng...

Trước bối cảnh biến đổi mạnh mẽ của kỷ nguyên công nghệ thông minh và công nghiệp hiện đại, thì yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện

giáo dục và đào tạo để thích ứng với những đòi hỏi trong thời đại mới càng trở nên cấp thiết. Giáo dục phải đem lại cho người học những kỹ năng và kiến thức cơ bản, nhưng lại phát huy được tư duy sáng tạo, khả năng thích nghi với các thách thức và yêu cầu thay đổi công việc liên tục, giảm thiểu nguy cơ thất nghiệp. Tất cả những thay đổi trong xã hội sẽ tạo ra một bức tranh giáo dục và đào tạo vô cùng sinh động mà các phương pháp giáo dục truyền thống chắc chắn sẽ không thể đáp ứng. Trước tình hình đó, *“đại học phải đóng vai trò đầu tàu trong sự nghiệp đổi mới và cải cách hệ thống giáo dục của một quốc gia. Phải từ bỏ cơ chế kế hoạch hóa tập trung, cơ chế xin - cho, khiến đại học không thoát ra khỏi tình trạng yếu kém và bất cập. Hiện nay, Chính phủ đang quyết tâm thực hiện chủ trương tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm giải trình trước xã hội của các cơ sở giáo dục”* [4].

#### 3. KẾT LUẬN

Nhân ái, trung thực, sáng tạo và trách nhiệm là bốn phẩm chất quan trọng nhất của người tri thức, mà nhà trường, gia đình, xã hội, trong đó các trường đại học phải đóng vai trò nòng cốt trong việc bồi dưỡng các thế hệ sinh viên. Trường đại học phải tạo điều kiện thuận lợi cho sinh viên rèn luyện thói quen suy nghĩ độc lập, sáng tạo. Cần chú trọng đào tạo các kỹ năng về nhận thức, tiếp cận thông tin và xử lý thông tin về giải quyết vấn đề, suy luận - logic, làm việc theo nhóm, kỹ năng thích nghi nhanh... Phương pháp giáo dục cần thay đổi theo hướng “đạy ít, học nhiều” để tạo ra động lực và khả năng học tập suốt đời và học tập liên tục cho mọi người.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT quy định về *chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*, Khoản 8, Điều 3.
- [2] Nguyễn Thị Cảnh (2017), *Tư chủ đại học công lập tại Việt Nam: Các quy định và những vấn đề đặt ra từ thực tiễn*, Tạp chí Khoa học Đại học Văn Lang, số 01.
- [3] Trần Khánh Đức (2020), *Lý thuyết tổ chức và quản trị nhà trường*, Tạp chí Khoa học quản lý giáo dục, số 01(25).
- [4] Nguyễn Đắc Hưng (2017), *Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và vấn đề đặt ra với giáo dục Việt Nam*, Nxb Quân đội Nhân dân.
- [5] Nguyễn Lộc (2017), *Mô hình trường đại học sáng tạo trong thế kỷ XXI*, Tạp chí khoa học Đại học Văn Lang, số 03.
- [6] *Từ điển tiếng Việt thông dụng* (1998), Nxb Giáo dục, Hà Nội.
- [7] *Từ điển Oxford*, Nxb Đại học Oxford.
- [8] Clack, B. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities, Organizational Pathways of Transformation*, Oxford/New York: Pergamon Elsevier.
- [9] Richard L. Daft (2016), *New era of management* (dịch: Kỳ nguyên mới của quản trị), Nxb Hồng Đức.
- [10] Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam (2012), *Tư chủ đại học - bối cảnh và kinh nghiệm của thế giới*, <http://dangcongsan.vn/doi-moi-can-ban-va-toan-dien-giao-duc-cao-tao/dien-dan/tu-chu-dai-hoc--boi-can-va-kinh-nghiem-cua-the-gioi-347425.html>, ngày truy cập: 25-6-2020.

Ngày nhận bài: 01-7-2020. Ngày biên tập xong: 03-7-2020. Duyệt đăng: 24-7-2020