

NHÀ TRƯỜNG VÀ QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG HIỆN ĐẠI

PGS.TS. Trần Khánh Đức

Viện Sư phạm kỹ thuật- Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội

GS Thịnh giảng Đại học Hiroshima- Nhật Bản

Mở đầu

Giáo dục là một loại hình hoạt động cơ bản của đời sống xã hội ở mỗi quốc gia nói riêng và trên thế giới nói chung. Các loại hình giáo dục từ buổi còn sơ khai với những người hay nhóm người làm giáo dục theo nhóm, lớp nhỏ lẻ, phân tán và những cơ sở (Nhà trường) chuyên làm công tác giáo dục cho đến khi hình thành một hệ thống **Nhà trường** đa dạng ở các quốc gia đều luôn luôn có mối quan hệ tác động qua lại với các điều kiện, bối cảnh trình độ phát triển về chính trị, kinh tế, văn hoá, xã hội, khoa học-công nghệ... của các quốc gia nói riêng và trên toàn thế giới nói chung. Phù hợp với nhu cầu và trình độ phát triển KT-XH trong từng giai đoạn lịch sử cụ thể, hệ thống Nhà trường ở các nước cũng luôn luôn vận động và phát triển cả về cơ cấu hệ thống, loại hình trường, lớp, qui mô đào tạo ở các bậc học, ngành đào tạo. Quá trình phát triển Nhà trường luôn gắn liền với quá trình tổ chức và quản trị Nhà trường theo từng giai đoạn phát triển lịch sử cụ thể ở các quốc gia

1. Tổ chức và các đặc trưng của một tổ chức

1.1. 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, NXB Giáo dục 1998, 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".

Theo Peter F. Drecker thì "Tổ chức là một nhóm người có chuyên môn sâu làm việc cùng nhau để thực hiện một nhiệm vụ chung".

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, phát triển năng lực mới, thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của đời sống kinh tế – xã hội và KHCN.

1.2. Các đặc trưng của tổ chức

a) *Sứ mệnh (Mission)*: Phản ánh vai trò, vị trí và lý do ra đời, tồn tại của một tổ chức trong đời sống xã hội nói chung và trong từng lĩnh vực hoạt động nói riêng như chính trị, kinh tế, văn hoá, giáo dục...). Tùy theo tính chất, loại hình tổ chức mà sứ mệnh của tổ chức có thể được áp đặt từ bên ngoài hoặc ở cấp trên (trong cơ chế quản lý tập trung, hành chính

quan liêu) hoặc do chính tổ chức xác định và thực hiện theo nhu cầu xã hội (cơ chế thị trường).

b) *Mục tiêu phát triển*: Sự hình thành và phát triển của một tổ chức luôn luôn hướng đến các mục tiêu phát triển ngắn hạn – trung hạn và dài hạn (tầm nhìn – Vision). Mục tiêu phát triển chi phối mọi hoạt động của tổ chức để thực hiện sứ mệnh của mình. Mục tiêu phát triển không chỉ là định hướng cho hoạt động của tổ chức mà đồng thời còn tạo động lực hoạt động cho mọi thành viên của tổ chức.

c) *Cơ cấu tổ chức*: Bất kỳ một tổ chức nào đều có một cơ cấu tổ chức bao gồm các bộ phận có các chức năng, nhiệm vụ, quy mô, cơ cấu riêng biệt và giữa chúng có các mối quan hệ chi phối, ràng buộc lẫn nhau thông qua các định chế, luật lệ của tổ chức. Cơ cấu tổ chức tạo nên diện mạo và sức mạnh của tổ chức (hơn hẳn các thành phần riêng rẽ) do các mối quan hệ chi phối, hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình tác nghiệp thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Số lượng và cơ cấu nhân sự của tổ chức luôn gắn liền với cơ cấu tổ chức.

d) *Cơ chế vận hành*: Tổ chức như là một cơ thể sống với những hoạt động phong phú và đa dạng để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ (sứ mạng) và hướng tới mục tiêu của tổ chức. Các hoạt động này được thực hiện trên cơ sở các luật lệ, quy tắc, chỉ dẫn... của tổ chức, hình thành các khuôn khổ (cơ chế) vận hành của tổ chức. Tùy thuộc vào tính chất, đặc thù của tổ chức (quản lý nhà nước, kinh doanh, trường học, nhà máy...) mà chúng có các cơ chế vận hành đặc thù.

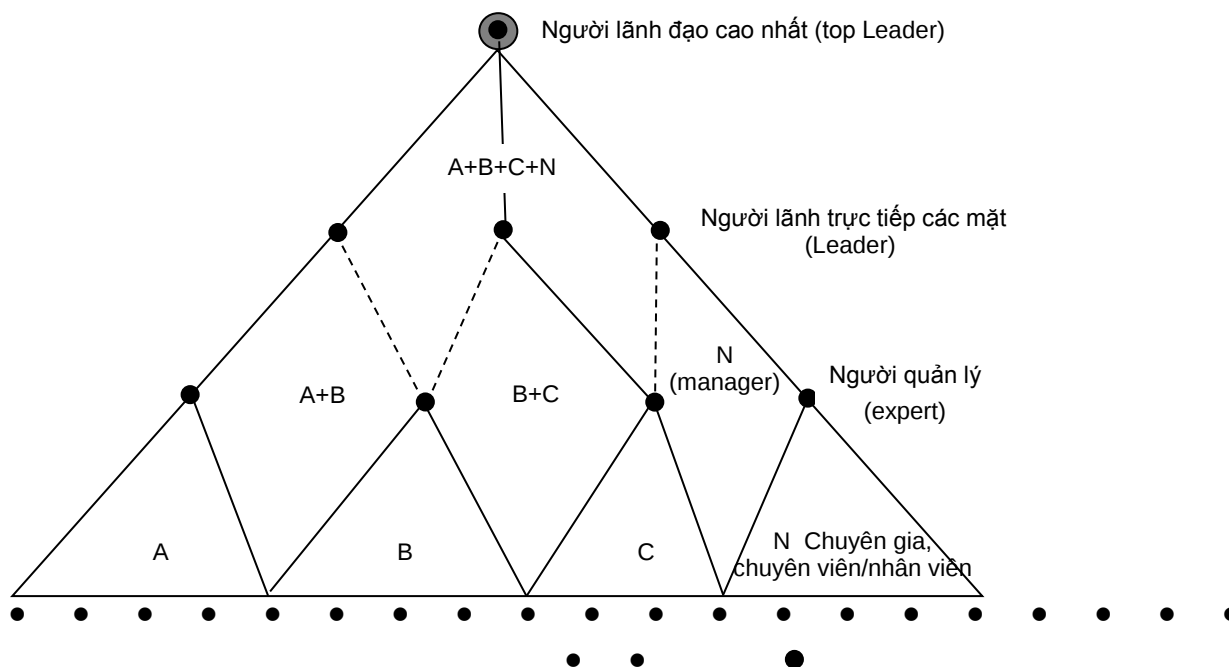
e) *Các nguồn lực của tổ chức*: Bất cứ một tổ chức nào đều hình thành và phát triển dựa trên các nguồn lực nhất định. Nguồn lực của tổ chức bao gồm nhiều yếu tố như tài lực, vật lực, nhân lực, thông tin – tri thức, các mối quan hệ xã hội và cộng đồng. Nguồn lực vừa là điều kiện để tồn tại và phát triển của tổ chức vừa là mục tiêu phát triển của tổ chức trong quá trình hoạt động.

g) *Văn hoá tổ chức*: Tổ chức là một cộng đồng xã hội thu nhỏ mang trong nó các thuộc tính riêng về văn hoá – văn hoá tổ chức, triết lý hoạt động của nhà lãnh đạo, quản lý tổ chức và tập hợp đội ngũ nhân viên. Các định hướng giá trị, niềm tin, ý thức, thái độ, phong cách sống và làm việc... hình thành nên văn hoá tổ chức. Văn hoá tổ chức tạo nên sự khác biệt, sắc thái riêng – một nhân tố quan trọng để nâng cao tính cạnh tranh của tổ chức, đồng thời tạo nền tảng cho quá trình phát triển của tổ chức.

1.3. Cơ cấu nhân lực và quản trị nhân sự trong một tổ chức

Trong bất cứ tổ chức nào (tổ chức xã hội, kinh tế lớn... hay một tổ chức đơn lẻ) đều có bộ phận lãnh đạo – quản lý và nhân lực thừa hành, tác nghiệp theo từng lĩnh vực, từng công việc với chức năng, nhiệm vụ cụ thể. Trong cơ cấu nhân sự của một tổ chức bộ máy nhà nước cũng bao hàm nhiều tầng, bậc cán bộ, công chức thích hợp với cơ cấu tổ chức bộ máy đã định hình trong từng giai đoạn phát triển của lịch sử và mô hình quản lý hành chính nhà nước khác nhau. Trong các quan niệm hiện nay, người ta thường nhắc đến những nhân lực quan trọng trong cơ cấu các tổ chức chính trị – xã hội, kinh tế như người lãnh đạo (Leader), người quản lý/quản trị (Manager) và các chuyên gia, chuyên viên/nhân viên (Experts) (xem hình 1).

Trong các đơn vị sản xuất, kinh doanh người lãnh đạo (leader) thông thường là người chủ doanh nghiệp (boss) và đương nhiên họ có một bộ máy tổ chức quản lý trực tiếp theo cơ chế hợp đồng lao động hoặc thuê – mượn từ tổng giám đốc cho đến các nhà quản lý chuyên môn. Đối với hệ thống tổ chức bộ máy nhà nước (công chức) cần phân biệt rõ 2 nhóm chính



Hình 1. Tháp cơ cấu nhân lực của một tổ chức

Nhóm các nhà lãnh đạo (leaders): Theo định nghĩa của Từ điển Tiếng Việt, Nhà xuất bản KHXH năm 1988 "Lãnh đạo là việc đề ra chủ trương, đường lối và tổ chức thực hiện", như vậy người lãnh đạo là người có kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn để hoạch định chủ trương, đường lối và tổ chức thực hiện có hiệu quả chủ trương, đường lối đó trong thực tế. Tuy theo từng cấp độ mà có thể phân ở hai bậc chủ yếu: lãnh đạo ở tầm vĩ mô và vi mô.

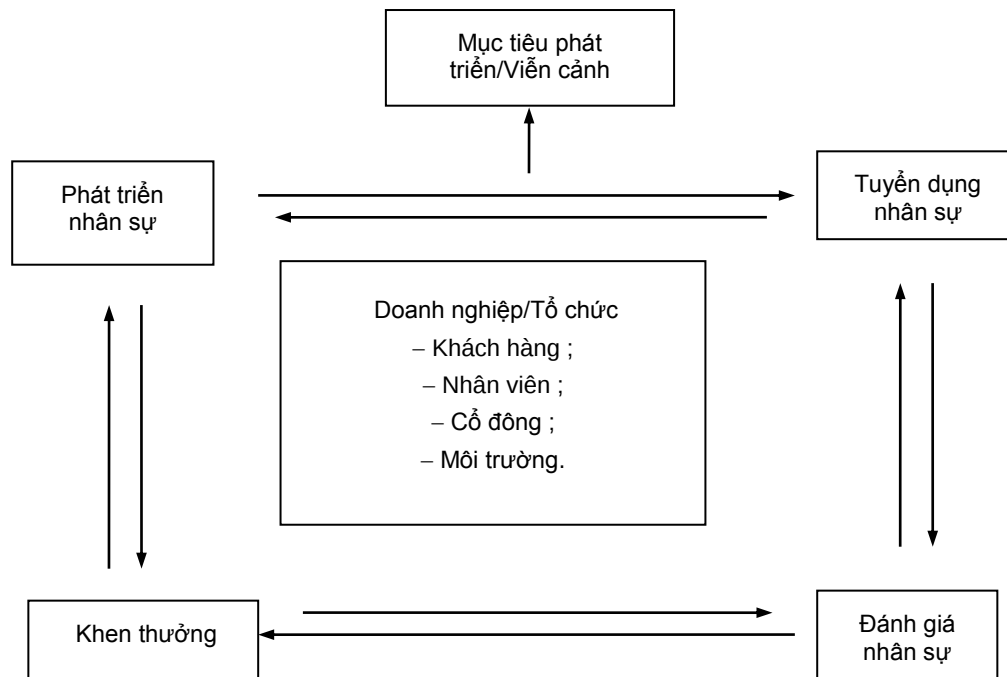
Lãnh đạo ở tầm vĩ mô (nhà nước, hệ thống) là những người có trọng trách đề ra hoặc lựa chọn trên cơ sở các khuyến nghị tư vấn về chính sách những chủ trương, đường lối chiến lược có tính bao quát toàn cục với những mục tiêu dài hạn và các bước đi, biện pháp lớn (kế hoạch chiến lược) để thực hiện mục tiêu đó. Ở đây mức độ vĩ mô có thể hiểu theo chiều dọc là ở các thứ bậc cao cấp trong một cơ cấu tổ chức nhân sự (cấp quốc gia) và chiều ngang là phạm vi bao trùm nhiều lĩnh vực có quan hệ mật thiết với nhau trong một tổng thể thống nhất, chẳng hạn như ở cấp quốc gia có thể xác định một số lĩnh vực chủ yếu như đường lối chính trị, an ninh – quốc phòng, đối ngoại, kinh tế, xã hội, giáo dục...

Quá trình tổ chức thực hiện các chủ trương, đường lối đã được đề ra của các nhà lãnh đạo đòi hỏi nhiều yếu tố như bối cảnh, các nguồn lực, các cơ chế hỗ trợ như hệ thống luật lệ... và đặc biệt là nhân tố con người – nguồn nhân lực bao gồm bộ máy nhân sự cho quản lý và những người thừa hành các nhiệm vụ mục tiêu cụ thể. Ở đây nổi lên vai trò của các nhà quản lý hay quản trị (manager) với tư cách là các nhà chuyên môn/chuyên ngành có trách nhiệm tổ chức quản lý và điều hành các hoạt động cụ thể. Nếu như các nhà lãnh đạo có trách nhiệm định hướng lãnh đạo thì các nhà quản lý/quản trị cần có những năng lực quản lý

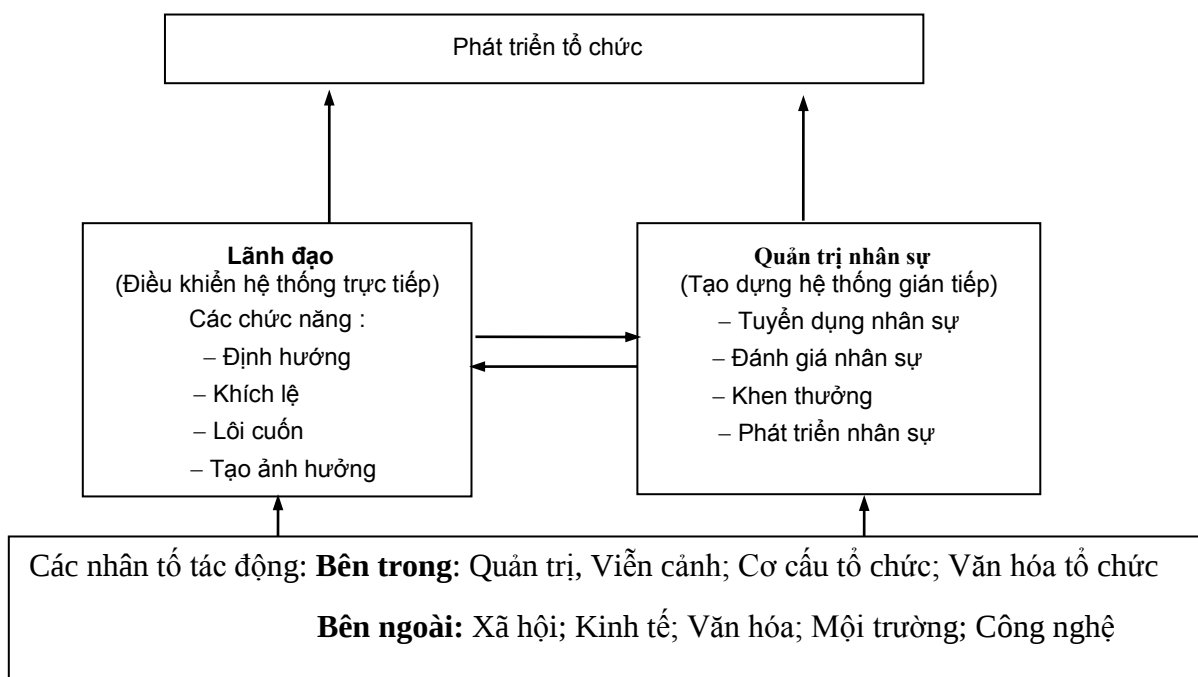
chuyên môn với các phương pháp, cách thức quản lý chuyên môn phù hợp với các quy luật chung và tình hình cụ thể. Về cơ bản, các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý/quản trị có những điểm tương đồng về các năng lực và phẩm chất, nhưng do vai trò, vị trí chức trách không đồng nhất, vì vậy cần có phân biệt cần thiết trong quá trình tạo nguồn, đào tạo và bồi dưỡng, sử dụng hợp lý.

1.4. Quản trị nhân sự tổng thể trong một tổ chức

Trong lĩnh vực quản trị nhân sự, Martin, Hilb đã đề xuất một mô hình lý thuyết về quản trị nhân sự tổng thể, trong đó các khâu quản trị nhân sự từ tuyển dụng, phát triển nhân sự, đánh giá, khen thưởng đều được đặt trong môi trường, bối cảnh của tổ chức và định hướng theo mục tiêu phát triển dài hạn (viễn cảnh của tổ chức). (xem hình 2)

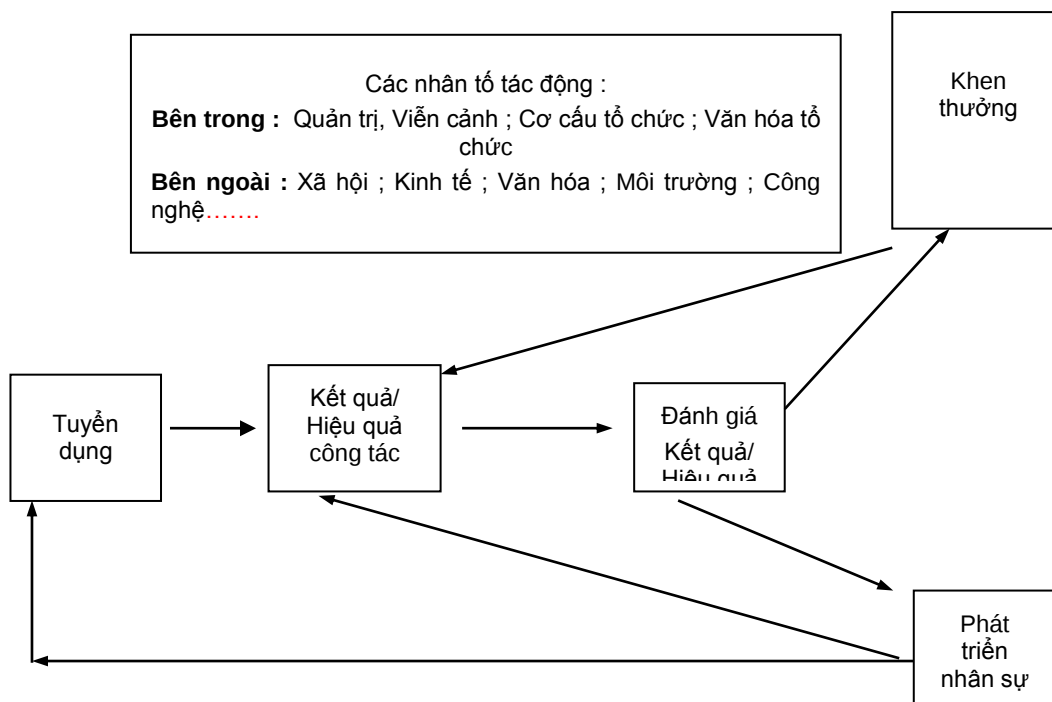


Hình 2. Mô hình quản trị nhân sự tổng thể



Hình 3. Mô hình quản trị nhân sự định hướng theo viễn cảnh phát triển

Mô hình quản lý nhân sự dựa trên hiệu quả công tác cho ở hình 1.4.



Hình 4. Mô hình quản trị dựa trên hiệu quả công tác

Theo quan điểm quản trị nhân sự, quy trình quản trị nhân sự có các bước sau :

Bước 1: Xác định nhu cầu nhân sự

Bước 2: Mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc

Bước 3: Quản cáo/Tuyển dụng nhân sự

Bước 4: Sắp xếp, bố trí nhân sự

Bước 5: Sử dụng, bồi dưỡng nhân sự và hướng dẫn thích nghi

Bước 6: Đánh giá kết quả công tác/Khen thưởng/Thăng tiến

Theo Martin Hilb, các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự là:

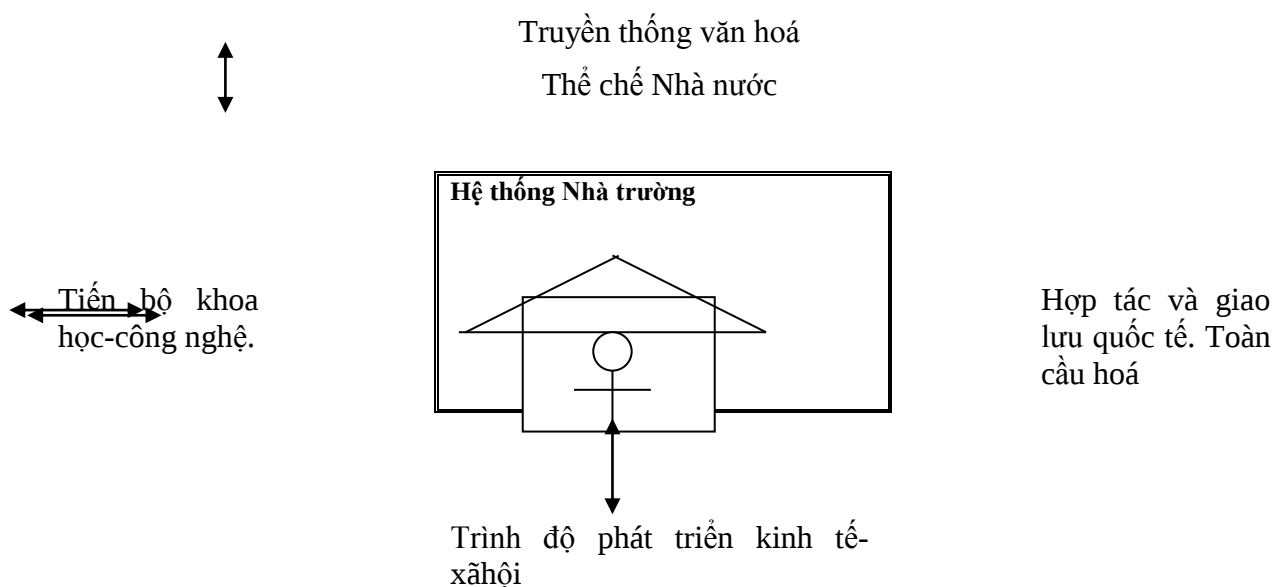
- Thay đổi nhận thức về *giá trị* (xã hội, cá nhân, tổ chức, nghề nghiệp...).
- Thay đổi trong *thị trường lao động* (cung – cầu lao động, chất lượng và cơ cấu nhân lực, giá trị và giá cả sức lao động...).
- Thay đổi về *môi trường công nghệ* : trình độ công nghệ, chu kỳ sống của công nghệ ; loại hình công nghệ...

– Thay đổi trong *môi trường kinh tế* : thể chế và trình độ phát triển kinh tế ; cơ cấu kinh tế, cạnh tranh, toàn cầu hoá...

2. Hệ thống Nhà trường và các đặc trưng Nhà trường

2.1. Hệ thống Nhà trường

Hệ thống giáo dục nói chung và Nhà trường nói riêng ở các nước được hình thành và phát triển trước hết xuất phát từ trình độ và nhu cầu phát triển KT-XH của các quốc gia. Thông qua quá trình tổ chức giáo dục có hệ thống những thể hệ kế tiếp bằng nhiều hình thức, nhiều loại hình trường, hệ thống giáo dục góp phần mở mang dân trí, đào tạo nhân lực và bồi dưỡng nhân tài đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế- xã hội của các quốc gia. Một mặt, trình độ và nhu cầu phát triển KT-XH tạo điều kiện, nguồn lực cho việc hình thành và phát triển hệ thống giáo dục, mặt khác trình độ phát triển KT-XH là nhân tố thúc đẩy sự hình thành và phát triển của các loại hình trường, lớp trong hệ thống giáo dục (xem hình 5)



Hình 5. Các nhân tố tác động đến hệ thống Nhà trường

Tiếp nối sự ra đời của các cơ sở Nhà trường giáo dục phổ thông, sự ra đời và phát triển mạnh của các trường đại học ở châu Âu từ các thế kỷ 14-15 vừa là con đẻ của cuộc cách mạng khoa học thế kỷ 15 vừa là nhân tố quan trọng thúc đẩy sự hình thành và phát triển các cuộc cách mạng kỹ thuật thế kỷ 17-18 và cách mạng khoa học-công nghệ hiện đại ngày nay. Hệ thống giáo dục đại học và kỹ thuật- nghề nghiệp (Technical-Vocational Education) ra đời do nhu cầu tăng nhanh qui mô đào tạo nhân lực kỹ thuật ở các nước tiến hành cuộc cách mạng kỹ thuật và bước vào thời kỳ công nghiệp hoá từ thế kỷ 18-19 như Anh, Đức, Pháp và trở thành nhân tố quan trọng của quá trình phát triển theo hướng công nghiệp hoá của các nước trước kia cũng như hiện nay như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore v.v... Trong giai đoạn hiện nay phần lớn các nước có hệ thống giáo dục được xem là tốt nhất trên thế giới đều là những nước có trình độ phát triển KT-XH và chỉ số phát triển con người HDI ở mức cao như các nước Mỹ, Anh, Na uy, Canada, Australia, Hàn Quốc, v.v... Đây là những nước có trình độ phổ cập giáo dục cao và có hệ thống giáo dục đại học, cao đẳng, giáo dục nghề nghiệp phát triển mạnh. Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế theo cơ chế

thị trường dẫn đến xu hướng thị trường chi phối mạnh sự phát triển hệ thống giáo dục như ở Mỹ và một số nước khác. Định chế Nhà nước liên bang với sự phân quyền mạnh cho các bang của CHLB Đức đưa đến mô hình hệ thống Nhà trường đa dạng và có nhiều khác biệt ở từng bang v.v...

Hệ thống Nhà trường và các hoạt động giáo dục ở các nước đều dựa trên nền tảng văn hoá của mỗi quốc gia. Do đó hệ thống giáo dục các nước chịu sự chi phối và cũng đồng thời phản ánh những đặc trưng, tính chất truyền thống và hiện đại của nền văn hoá các quốc gia-dân tộc, đặc biệt là trong việc hình thành hệ thống các loại hình trường, trong nội dung giáo dục v.v... Ở các nước theo đạo Hồi, đa chủng tộc như Malaysia đã hình thành hệ thống trường tiểu học riêng cho đạo Tamil và nhóm người Hoa. Một số nước theo đạo Phật có hệ thống trường chùa như Thái Lan, Campuchia. Bậc Tiểu học ở Hà lan có nhiều loại hình trường của các dòng tôn giáo ở địa phương. v.v...

Trong quá trình phát triển của các nước, hệ thống giáo dục chịu sự tác động qua lại của quá trình giao lưu hợp tác khoa học, văn hoá, giáo dục, kinh tế, phát triển nhân lực giữa các quốc gia trong từng khu vực và trong phạm vi toàn thế giới, đặc biệt là quá trình toàn cầu hoá đang diễn ra sôi động hiện nay. Nhiều mô hình hệ thống giáo dục như mô hình Anh, mô hình Mỹ, Mô hình Đức, mô hình Châu Âu truyền thống, mô hình Liên xô (cũ)... cũng như nhiều loại hình, nhiều chuẩn mực trong giáo dục về trình độ, về văn bằng chứng chỉ quốc tế đã chi phối và có ảnh hưởng sâu sắc đến hệ thống giáo dục của các nước nói riêng và trong từng nhóm nước nói chung như nhóm các nước ASEAN, NICs, Liên minh Châu Âu (EU), khu vực APEC v.v...

2.2. Các đặc trưng của Nhà trường

Nhà trường là một **tổ chức, một thiết chế** đặc biệt của nhà nước- xã hội nhằm thực hiện các chức năng giáo dục & đào tạo cho một nhóm dân cư nhất định của xã hội đó. Nhà trường được hình thành nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng cơ bản nói trên và qua đó đạt được các mục tiêu và yêu cầu của xã hội trong từng giai đoạn lịch sử cụ thể.

Mô hình Nhà trường là sự phản ánh khái quát các chức năng cơ bản của Nhà trường và các yếu tố cấu thành tổ chức và các hoạt động cơ bản Nhà trường (mô hình cấu trúc-chức năng)

Trong thực tế có nhiều loại hình Nhà trường khác nhau có các đặc thù riêng nhưng nhìn chung có các đặc trưng cơ bản sau:

1. Sứ mệnh (Mission): Phản ánh vai trò, vị trí và lý do ra đời, tồn tại của một Nhà trường trong đời sống xã hội nói chung và trong từ lĩnh vực hoạt động nói riêng như chính trị, kinh tế, văn hoá, giáo dục ..). Tùy theo tính chất, loại hình Nhà trường (phổ thông, chuyên nghiệp, đại học) mà sứ mệnh của Nhà trường có thể do được áp đặt từ bên ngoài hoặc ở cấp trên (trong cơ chế quản lý tập trung, hành chính quan liêu) hoặc do chính tổ chức xác định và thực hiện theo nhu cầu xã hội (cơ chế thị trường)

2. Mục tiêu phát triển: Sự hình thành và phát triển của Nhà trường luôn luôn hướng đến các mục tiêu phát triển (ngắn hạn-trung hạn và dài hạn). Mục tiêu phát triển chi phối mọi hoạt động của Nhà trường để thực hiện sứ mệnh của mình. Mục tiêu phát triển không chỉ là định hướng cho hoạt động của Nhà trường mà đồng thời còn tạo động lực hoạt động

cho mọi thành viên của Nhà trường (cán bộ quản lý, giáo viên/giảng viên, học sinh/sinh viên..)

3. Cơ cấu tổ chức: Bất kỳ một loại hình Nhà trường nào đều có một cơ cấu tổ chức bao gồm các bộ phận có các chức năng, nhiệm vụ, quy mô, cơ cấu riêng biệt và giữa chung có các mối quan hệ chi phối, ràng buộc lẫn nhau thông qua các định chế, luật lệ của Nhà trường. Cơ cấu tổ chức tạo nên diện mạo và sức mạnh của Nhà trường (hơn hẳn các thành phần riêng rẽ) do các mối quan hệ chi phối, hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình tác nghiệp thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của Nhà trường. Số lượng và cơ cấu nhân sự của tổ chức luôn gắn liền với cơ cấu tổ chức

4. Văn hoá tổ chức: Nhà trường là một cộng đồng xã hội thu nhỏ mang trong nó các thuộc tính riêng về văn hoá- văn hoá tổ chức,. Triết lý hoạt động của nhà lãnh đạo, quản lý tổ chức và tập hợp đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên.. (định hướng giá trị, niềm tin, ý thức, thái độ phong cách sống và làm việc ..vv) hình thành nên văn hoá Nhà trường

Có thể nói hệ thống Nhà trường các nước trên thế giới vừa là sản phẩm của quá trình phát triển chính trị, kinh tế-xã hội, văn hoá của mỗi nước trong mối quan hệ, giao lưu hợp tác quốc tế, vừa là nhân tố quan trọng góp phần thúc đẩy và phát triển đời sống xã hội và trình độ phát triển KT-XH của các quốc gia.

2.3. Chức năng, nhiệm vụ Nhà trường

Theo Điều 58 Luật Giáo dục 2009, Nhà trường có các nhiệm vụ và quyền hạn sau:

1. Công bố công khai mục tiêu, chương trình giáo dục, nguồn lực và tài chính, kết quả đánh giá chất lượng giáo dục và hệ thống văn bằng, chứng chỉ của Nhà trường.

Tổ chức giảng dạy, học tập và các hoạt động giáo dục khác theo mục tiêu, chương trình giáo dục; xác nhận hoặc cấp văn bằng, chứng chỉ theo thẩm quyền;

2. Tuyển dụng, quản lý nhà giáo, cán bộ, nhân viên; tham gia vào quá trình điều động của cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền đối với nhà giáo, cán bộ, nhân viên;

3. Tuyển sinh và quản lý người học;

4. Huy động, quản lý, sử dụng các nguồn lực theo quy định của pháp luật;

5. Xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật theo yêu cầu chuẩn hoá, hiện đại hoá;

6. Phối hợp với gia đình người học, tổ chức, cá nhân trong hoạt động giáo dục;

7. Tổ chức cho nhà giáo, cán bộ, nhân viên và người học tham gia các hoạt động xã hội;

8. Tự đánh giá chất lượng giáo dục và chịu sự kiểm định chất lượng giáo dục của cơ quan có thẩm quyền kiểm định chất lượng giáo dục;

9. Các nhiệm vụ, quyền hạn khác theo quy định của pháp luật.

3. Quản trị và quản trị Nhà trường

3.1. Khái niệm “Quản trị”

Cùng với thuật ngữ “quản lý” còn có nhiều định nghĩa khái niệm về “quản trị” và thường gắn với một tổ chức cụ thể

Theo Từ điển Hán - Việt của Thiều Chửu, nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh, 1999:

+ *Quản*: coi sóc, can thiệp vào công việc không cho vượt ra ngoài khuôn phép đã định [4; tr 60 và tr 461]; sửa sang cho tốt (ví dụ làm cho vàng ngọc bóng lên cũng là *quản*) [4; tr 392].

+ *Trị*: làm công việc thường nhật, thường nguyệt và thường niên đã định; đánh giá và so sánh công việc (ví dụ so sánh sự xứng đáng nhau giữa giá trị với đồ vật) [4; tr 29 và tr 335].

Như vậy, theo từ điển này, có thể hiểu: *Quản trị là hoạt động coi sóc, can thiệp, sửa sang, đánh giá và so sánh giữa đầu tư với lợi ích và mục đích của công việc đã định. Các hoạt động này gắn với một công việc hay một nhiệm vụ, chức năng cụ thể*

- Theo Từ điển Hán - Việt của Nguyễn Lâm, nhà xuất bản Từ điển Bách khoa, Hà Nội, 2002:

+ *Quản*: phụ trách việc trông nom, sắp xếp công việc [; tr 555]

+ *Trị*: sửa sang, chữa khỏi, răn đe và đánh giá [; tr 759].

Như vậy, theo giải nghĩa trên, có thể hiểu *quản trị là việc trông nom, sắp đặt, đánh giá công việc nội bộ trong một tổ chức.*

Theo Từ điển Oxford: *Quản trị* có các nghĩa “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”.

3.2. Quản trị một tổ chức

Khái niệm quản trị có nhiều nghĩa và cấp độ. Đối với các tổ chức quyền lực quốc gia như nhà nước, quản trị (Governance) có nghĩa rộng gắn với các chức năng, quyền lực, thẩm quyền của các cấp quản lý nhà nước (hành pháp). Còn trong quản lý có các hoạt động tác nghiệp cụ thể của một tổ chức nói chung (kinh tế, xã hội, văn hóa, giáo dục...) thì được gọi là quản trị (Administration). Khái niệm quản trị của một tổ chức được hiểu là: "*Những hoạt động phát sinh từ sự tập hợp của nhiều người một cách có ý thức để nhằm hoàn thành những mục tiêu chung*". Sự tập hợp con người thành tổ chức là môi trường và đối tượng của công việc quản trị. Như vậy, bất kỳ một tổ chức nào : văn hoá, xã hội, giáo dục, quân sự, hành chính... đều cần có sự quản lý nói chung và quản trị cụ thể trong đó có nhiều chức năng, nhiệm vụ cần được vạch ra cụ thể và có sự điều hành, phân công, phân nhiệm cho từng bộ phận, cho từng thành viên trong tổ chức. Như vậy, khái niệm quản trị có thể hiểu là một khâu, một thành phần của quản lý gắn cụ thể với một tổ chức và nặng về **thừa hành, tác nghiệp, điều hành có hiệu quả các hoạt động cụ thể của một tổ chức để đạt được các mục tiêu mong đợi**

Có thể hiểu: *Quản trị một tổ chức là quá trình điều hành tổ chức bằng phương thức hoạch định các hoạt động; huy động, cung ứng đầy đủ, kịp thời và có chất lượng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực), các phương tiện và điều kiện tất yếu cho mọi hoạt động của tổ chức để tổ chức vận hành đạt được hiệu quả các mục tiêu đã định trong môi trường luôn luôn biến động và với phạm vi nguồn lực huy động được.*

Trong quản trị một tổ chức còn có vai trò người đứng đầu (Thủ lĩnh/Chủ tịch Hội đồng quản trị) hoặc nhóm người có vai trò định hướng, chỉ đạo mọi hoạt động của tổ chức (Hội đồng quản trị). Lãnh đạo (Leadership) một tổ chức là việc người đứng đầu (Leader) hoặc nhóm người lãnh đạo đề ra chủ trương, đường lối, định hướng hoạt động và lôi kéo mọi người khác (trong đó có cả người quản trị và người quản lý) nhận thức được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị và những mục tiêu hoạt động của tổ chức, qua đó thống nhất tư tưởng, phát huy tiềm năng của mọi nguồn lực làm cho tổ chức luôn luôn thay đổi để phát triển..

3.3. Quản trị Nhà trường

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 tế bào 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, tự quản của xã hội, do đó quản trị Nhà trường nhất thiết vừa phải có tính Nhà nước, vừa có tính xã hội.

Trong tác phẩm *Cơ sở lý luận của khoa học quản lý giáo dục* Kônđacôp cho rằng: “Không đòi hỏi một định nghĩa hoàn chỉnh, chúng ta hiểu quản trị Nhà trường (công việc Nhà trường) là một hệ thống xã hội – sự phạm chuyên biệt. Hệ thống này đòi hỏi những tác động có ý thức, có kế hoạch và hướng đích của chủ thể quản lý đến tất cả các mặt của đời sống Nhà trường, nhằm đảm bảo sự **vận hành tối ưu** về các mặt xã hội – kinh tế, tổ chức sự phạm của quá trình dạy học và giáo dục thế hệ đang trưởng thành.”

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 và học.

Bản chất của công tác quản trị Nhà trường là quá trình tổ chức, 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 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 lý và thực tiễn quản trị Nhà trường gồm 2 mảng chính :

Một là: 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).

Hai là: 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 lý của một tổ chức). Mục tiêu quản trị Nhà trường thường được cụ thể hoá 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 hoá cho từng mục tiêu. Những nội dung này 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 trong phạm vi xác định của một đơn vị giáo dục Nhà trường, nhằm thực hiện nhiệm vụ giáo dục thể hệ trẻ theo yêu cầu của xã hội. Quản trị Nhà trường có những nội dung cơ bản sau đây:

1. **Lãnh đạo (Leadership).** Định hướng phát triển của Nhà trường thông qua các chủ trương định hướng, chính sách và chiến lược phát triển Nhà trường
2. Quản trị bộ máy tổ chức và nhân sự
3. Quản trị các lĩnh vực hoạt động của Nhà trường theo chức năng, nhiệm vụ được giao (đào tạo, nghiên cứu khoa học, dịch vụ xã hội; quan hệ quốc tế...
4. Quản trị tài chính và các nguồn lực (cơ sở vật chất, trang thiết bị)
5. Quản trị dịch vụ sinh viên

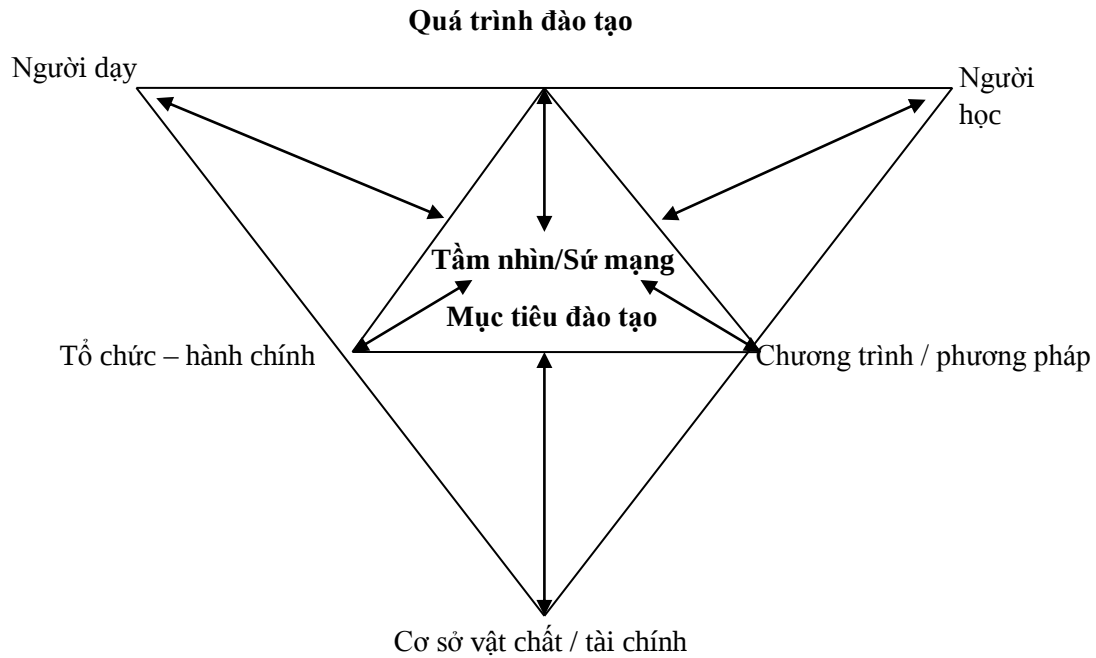
Như vậy, có thể hiểu: *Quản trị Nhà trường có thể hiểu là một quá trình tác động hợp lý (có mục đích, tự giác, hệ thống, có kế hoạch) mang tính tổ chức - sự phạm của chủ thể quản lý đến tập thể người dạy và người học, đến những lực lượng giáo dục trong và ngoài Nhà trường nhằm huy động, tổ chức các lực lượng giáo dục cùng cộng tác, phối hợp, tham gia vào mọi hoạt động của Nhà trường nhằm làm cho quá trình này vận hành **tối ưu, hiệu quả** hướng tới hoàn thành những mục tiêu giáo dục của Nhà trường trong từng giai đoạn phát triển*

4. Các mô hình quản trị Nhà trường

Quản lý các hoạt động giáo dục trong Nhà trường chính là xây dựng một quan hệ hợp lý giữa các hình thức công tác tập thể đối với học sinh và giáo viên. Do con đường giáo dục lâu dài, đặc biệt hàm xúc về trí tuệ và cảm xúc, do các tình huống trong đời sống nội tại, tâm hồn, đời sống tập thể trong Nhà trường có sự biến đổi liên tục đặt ra yêu cầu cao đối với việc quản trị Nhà trường, việc tổ chức hợp lý các quá trình giáo dục và đào tạo, việc xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, tổ chức sự phạm và các điều kiện lao động khác của giáo viên và học sinh.

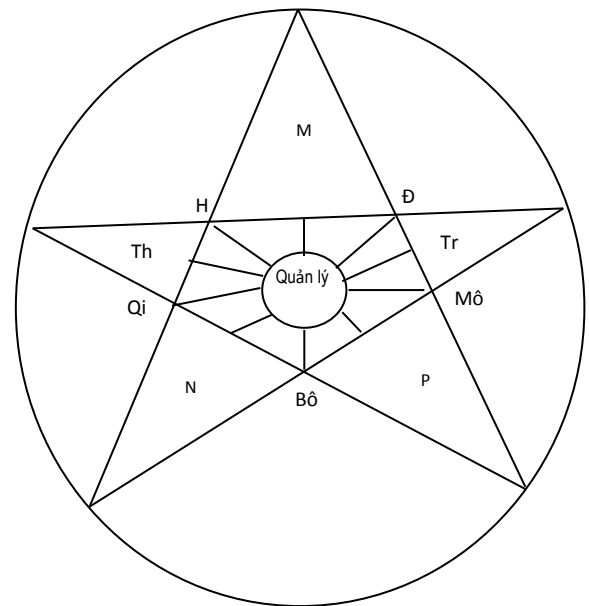
Nhà quản lý ở mỗi loại hình Nhà trường phải biết cách vận dụng khi thực hiện nguyên lý giáo dục. Tuy nhiên, nhà quản lý phải đảm bảo vấn đề cốt yếu là xác định mục tiêu quản lý của Nhà trường. Trên cơ sở đó xác định cụ thể các nội dung, phương thức và cơ chế quản lý Nhà trường nói chung và từng mặt, từng hoạt động của Nhà trường nói riêng. Mục tiêu quản lý của Nhà trường thường được cụ thể hóa trong tầm nhìn và kế hoạch chiến lược phát triển dài hạn của Nhà trường và các kế hoạch triển khai theo các giai đoạn, kế hoạch năm học. Những mục tiêu này là các nhiệm vụ chức năng mà tập thể Nhà trường thực hiện suốt một thời kỳ nhất định hoặc cụ thể ở từng năm học. Trên cơ sở hoạch định các mục tiêu một cách cụ thể, quản lý Nhà trường phải cụ thể hóa cho từng mục tiêu, đó là điều kiện để mục tiêu trở thành hiện thực. Hiện nay, các nhà quản trị trường học quan tâm nhiều đến thành tố mục tiêu, nội dung, phương pháp, tổ chức quản lý và kết quả; đó là các thành tố trung tâm của quá trình sự phạm, Nếu quản lý và tác động hợp quy luật sẽ đảm

bảo một chất lượng tốt cho Nhà trường. có thể biểu thị các mối quan hệ đó theo sơ đồ dưới đây:



Hình 6. Mô hình quản trị Nhà trường theo mục tiêu đào tạo

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| M: Mục tiêu đào tạo. | H: Hình thức đào tạo. |
| N: Nội dung đào tạo. | Đ: Điều kiện đào tạo. |
| P: Phương pháp đào tạo. | Mô: Môi trường đào tạo. |
| Th: Thầy – | Bô: Bộ máy đào tạo. |
| Lực lượng đào tạo. | Qi: Quy chế đào tạo. |
| Tr : Trò – | |



Đối tượng đào tạo

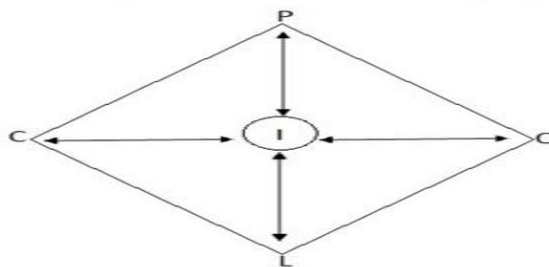
Hình 7. Các yếu tố cấu thành quản lý đào tạo

Trong thời đại hiện nay, Nhà trường được thừa nhận như một thiết chế chuyên biệt của xã hội để giáo dục và đào tạo thế hệ trẻ thành những người có phẩm chất, tri thức và sức khỏe theo yêu cầu chung của hệ thống giáo dục quốc dân. Các Nhà trường và cơ sở giáo dục

trong hệ thống giáo dục góp phần đào tạo ra một thế hệ trẻ và một lực lượng lao động có năng lực hành nghề và thái độ lao động của thời đại mới. Có thể thấy rằng giáo dục Nhà trường giữ vai trò trọng yếu trong việc tạo ra sức lao động mới cho **xã hội**.

Hiện nay các nhà quản trị trường học quan tâm nhiều đến các thành tố mục tiêu, nội dung, phương pháp, tổ chức quản lý và kết quả; đó là các thành tố trung tâm của quá trình sư phạm, nếu quản trị và tác động hợp quy luật sẽ đảm bảo cho một chất lượng tốt trong Nhà trường theo một số mô hình dưới đây:

1. Mô hình tiếp cận theo chức năng quản lý cơ bản (POLCI) với các chức năng chủ yếu sau:



Hình 8. Mô hình tiếp cận theo chức năng quản lý

Kế hoạch hóa Planning (P)

- Tổ chức Organizing (O)

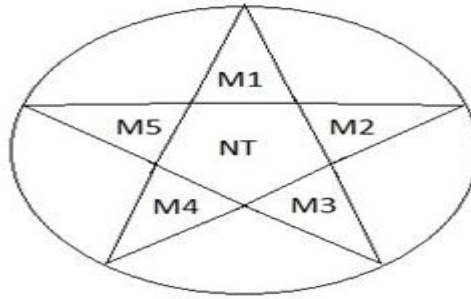
- Chỉ đạo, chỉ huy Leading (L)

- Giám sát, kiểm tra Controlling ©

- Thông tin (Information)/Hệ thống thông tin quản lý (ISM)

Trong quản lý giáo dục và quản trị Nhà trường hiện đại, tiếp cận chức năng quản lý là một hướng tiếp cận cơ bản để quản trị Nhà trường hiệu quả. Thông tin (Information) hay hệ thống thông tin quản lý (ISM) được xem như mạch máu của hệ thống quản trị Nhà trường theo các chức năng quản lý cơ bản. Các kênh thông tin được thu thập, xử lý thường xuyên và có hệ thống tạo cơ sở để cho các nhà quản lý các cấp xem xét và ra quyết định kịp thời để tổ chức và điều khiển mọi hoạt động của Nhà trường nhằm đạt được các mục tiêu đề ra

2. Mô hình tiếp cận đối tượng 5M



Hình 9. Mô hình tiếp cận đối tượng 5M

M1: Manpower: Nhân lực/Lao động (Giáo viên/Giảng viên/CBQL/Nhân viên)

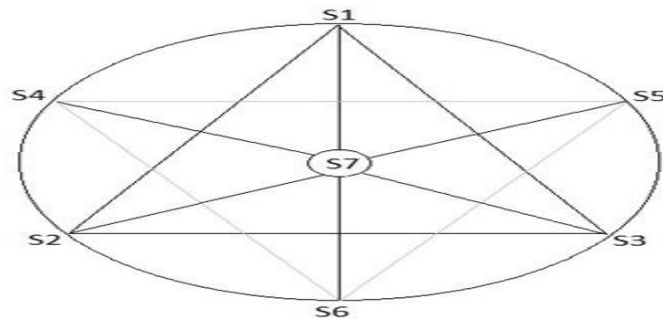
M2: Money: Tài lực/Tiền vốn (lưu động và cố định)

M3: Machinoequipment: Vật lực (Máy móc/Thiết bị/Thông tin, trang thiết bị dạy học; phòng thí nghiệm, xưởng thực hành...)

M4: Material: Vật lực (Nguyên liệu/Vật liệu)

M5: Marketing: Tìm hiểu thị trường GD /Nhu cầu xã hội/ Dịch vụ học tập

3. Mô hình tiếp cận cấu trúc 7S



Hình 10. Mô hình tiếp cận cấu trúc 7S

Quản lý giáo dục nói chung, quản trị Nhà trường nói riêng là điều hành một cấu trúc tổng thể, ít nhất gồm 7 phạm trù sau đây:

Ba phạm trù tác động trực tiếp đến “Con người”

- S1: Staff - Đội ngũ, Xây dựng đội ngũ (GV/CBQL/NV..)

- S2: Structure - Cơ cấu bên trong, Hình thành bộ máy tổ chức (Phòng/ Ban/ Bộ môn...)

- S3: System - Hệ thống, xem xét liên hệ trong và ngoài (Cơ quan quản lý các cấp, Gia đình/Doanh nghiệp/Các tổ chức xã hội).

Ba phạm trù tác động gián tiếp đến “Con người”

- S4: Skill - Kỹ năng quản lý

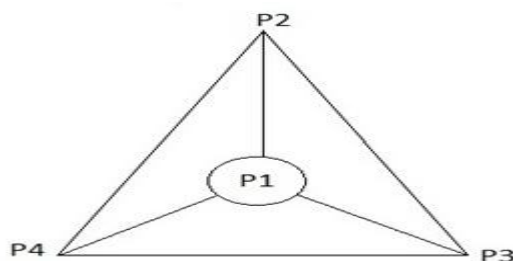
- S5: Style - Phong cách quản lý/lãnh đạo

- S6: Strategy – Chiến lược hành động/Kê hoạch triển khai

Phạm trù liên kết hai nhóm trên

- S7: Superpriority – Siêu ưu tiên bao gồm các cơ chế/chính sách, biện pháp phối hợp, hỗ trợ, liên kết... các thành tố trên.

4. Mô hình tiếp cận lấy “Hoàn thiện sản phẩm” làm ưu tiên: (4P)



Hình 11. Mô hình tiếp cận 4P

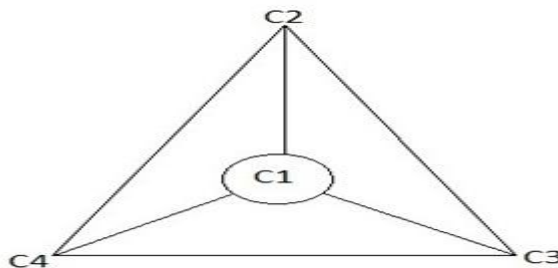
P1: Product (Sản phẩm; các tính chất ưu việt của dịch vụ giáo dục/ người học)

P2: Price (Giá của sản phẩm thông báo ra cộng đồng-giá thành đào tạo/Chi phí giáo dục)

P3: Promotion (Các biện pháp kích cầu- thông tin, tư vấn, hỗ trợ người học)

P4: Place (Nơi thuận lợi để quảng bá sản phẩm- các vị trí, kênh thông tin giới thiệu Nhà trường/ quảng bá thương hiệu Nhà trường)

5. Mô hình tiếp cận lấy “Đối tượng phục vụ” làm ưu tiên: “4C”



Hình 12. Mô hình tiếp cận 4C

C1: Customer / Tìm hiểu kỹ đặc điểm đối tượng cần phục vụ (người học/cộng đồng dân cư...)

C2: Cost/ Xác định giá thành cho sự thực hiện chương trình (chi phí/giá thành đào tạo hay dịch vụ giáo dục...)

C3: Convenience/ Xác định sự thuận lợi khi cung ứng chương trình (các ưu việt/lợi ích sẽ mang lại cho người học trước mắt và lâu dài như phát triển cá nhân/thi cử/việc làm...)

C4: Communitation/ Xác định sự giao lưu với đối tượng phục vụ tạo nên sự tương tác thuận lợi qua các chương trình truyền thông giáo dục/sinh hoạt văn hóa cộng đồng/thông tin tuyên truyền giáo dục...)

Kết luận

Quản lý giáo dục và quản trị Nhà trường ở các nước trên thế giới rất phong phú và đa dạng phụ thuộc vào bối cảnh kinh tế-xã hội, truyền thống văn hóa và trình độ phát triển của mỗi nước. Tuy nhiên, xu hướng chung là tăng cường quản lý nhà nước qua khung chính sách và thể chế đối với các loại hình trường đồng thời tăng tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của Nhà trường, của cơ sở đào tạo trong quản trị Nhà trường để có khả năng phát triển linh hoạt và đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân lực của thị trường lao động, thực hiện có hiệu quả vai trò, sứ mạng của Nhà trường đối với xã hội

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHÍNH

1. Đặng Quốc Bảo (2007). *Cẩm nang nâng cao năng lực quản lý Nhà trường*. Nhà xuất bản chính trị quốc gia. Hà nội
2. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương (1996). *Các học thuyết quản lý*. Nhà xuất bản
3. Trần Khánh Đức - Nguyễn Mạnh Hùng (2011), *Giáo dục đại học và quản trị đại học*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia, Hà Nội
4. Trần Khánh Đức (2019). *Quản lý đào tạo và quản trị Nhà trường*. Nhà xuất bản Đại học quốc gia . Hà Nội
5. Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải (2011). *Quản lý giáo dục*. Nhà xuất bản đại học sư phạm. Hà Nội
6. Trần Kiêm (2016) *Nhà trường và lãnh đạo Nhà trường hiệu quả*. Nhà xuất bản đại học sư phạm. Hà Nội
7. Nguyễn Lộc (Chủ biên-2009). *Cơ sở lý luận quản lý trong tổ chức giáo dục*. Nhà xuất bản đại học sư phạm. Hà Nội
8. Hoàng Đức Nhuận (Chủ biên-1995). *Nhà trường hiện đại*. Nhà xuất bản giáo dục. Hà Nội
9. Subir Chowdhury (2006). *Quản lý trong thế kỷ 21*, Nhà xuất bản giao thông vận tải. Hà Nội
10. Harold Koonitz(2004). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật, Hà Nội
11. Từ điển Giáo dục học (Bùi Hiền chủ biên- 2013). Nhà xuất bản giáo dục. Hà Nội
12. Từ điển Hán - Việt (Thiều Chửu-1999) Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh
13. Từ điển Hán - Việt (Nguyễn Lâm-2002), Nhà xuất bản Từ điển Bách khoa, Hà Nội
14. Từ điển tiếng Việt, NXB Đà Nẵng
15. Lindelow, J., and Heynderickx, J., School – Based Management, ERIC Clearinghouse Educational Management, 1989
16. Fred .C Lunenburg and Allan C. Ornstein. Educational Administration - Concepts and Practices, Third Edition, Wadsworth