

# QUAN ĐIỂM TIẾP CẬN QUẢN LÝ DỰA VÀO NHÀ TRƯỜNG - MÔ HÌNH PHÁT HUY TÍNH TỰ CHỦ, TỰ CHỊU TRÁCH NHIỆM

PHẠM ĐÀO TIÊN(\*)

**TÓM TẮT:** Bài viết giới thiệu về mô hình quản lý dựa vào trường qua góc nhìn của các học giả nước ngoài và Việt Nam. Bài viết phân tích đặc trưng, ưu và nhược điểm của mô hình. Từ đó, người đọc có những quan điểm trong việc áp dụng mô hình này trong quản lý giáo dục.

**Từ khóa:** quản lý dựa vào nhà trường, mô hình quản lý, quản lý giáo dục hiện đại.

**ABSTRACT:** The paper introduces the model of school-based management from the view of foreign and Vietnamese researchers. The paper analyzes characteristics, pros and cons of the model. From there, the reader has views on the application of this model in educational management.

**Key words:** school-based management, management model, modern education management.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Đổi mới giáo dục đã trở thành nhu cầu cấp thiết và xu thế mang tính toàn cầu. Từ Đảng đến Chính quyền, từ trung ương đến địa phương, tất cả đều đồng thuận trong nhận thức cũng như hành động về đổi mới giáo dục. Hội nghị lần thứ 8 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam (khóa XI) đã thông qua Nghị quyết số 29/NQ-TW ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế. Chính phủ ban hành Nghị quyết số 44/NQ-CP ngày 09/6/2014 về Chương trình hành động của chính phủ thực hiện nghị quyết số 29-NQ/TW. Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Quyết định số 2653/QĐ-BGDĐT ngày 25/7/2014 về Kế hoạch hành động của ngành giáo dục triển khai Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW.

Đổi mới giáo dục trước hết cần đổi mới quản lý giáo dục. Vấn đề quản lý các cơ sở giáo

dục cần theo hướng phát huy dân chủ, tính sáng tạo, giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Điều này đã được xác định tại mục 7, khoản d của Nghị quyết số 44/NQ-CP ngày 09/6/2014 nêu trên: “Hoàn thiện phân cấp quản lý nhà nước về giáo dục, đào tạo cho các Bộ, ngành, địa phương; thực hiện quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, đào tạo và dạy nghề một cách thống nhất và hiệu quả; rà soát, điều chỉnh, bổ sung cơ chế để các cơ quan quản lý giáo dục địa phương được tham gia quyết định trong quản lý nhân sự và các nguồn tài chính dành cho giáo dục”.

“Quản lý dựa vào nhà trường” (*School-Based Management - SBM*) là một là mô hình quản lý hiện đại, đã được áp dụng khá rộng rãi và thành công ở nhiều nước phát triển trên thế giới, đặc biệt phù hợp với quản lý theo hướng tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Tự quản là nguyên tắc chủ yếu của SBM. Tăng quyền tự quản về ngân sách là nhà trường có quyền quản lý ngân sách, dành kinh phí cho kế hoạch lâu dài và sử dụng kinh phí một cách hiệu quả. Về nhân sự,

(\*)Thạc sĩ. Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.

nhà trường có quyền tuyển dụng, hợp đồng, bố trí, sử dụng, đề bạt, chấm dứt hợp đồng, sa thải, tăng lương, đãi ngộ cán bộ, giáo viên, nhân viên; có quyền trong việc thiết lập tổ chức bộ máy để thực hiện các mục tiêu giáo dục. Trong quản lý chuyên môn, nhà trường có quyền xây dựng chương trình các môn học và lựa chọn phương thức giảng dạy phù hợp với điều kiện cụ thể của trường mình một cách hiệu quả nhất dựa trên chương trình khung chung. SBM có sự phân quyền quản lý rõ ràng, các trường được trao quyền để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong hoạt động dạy và học của nhà trường. Bên cạnh đó, SBM sẽ phát huy vai trò của các thành viên trong nhà trường để thực hiện mục tiêu, sứ mạng của nhà trường, nâng cao tính trách nhiệm của người dạy và người học trong quản lý nhà trường, từ đó nâng cao chất lượng đào tạo.

## 2. NỘI DUNG

### 2.1. *Khái niệm về quản lý dựa vào nhà trường*

"Quản lý dựa vào nhà trường" (School-Based Management – SBM) là chiến lược cải cách trong quản lý giáo dục đang diễn ra trên khắp thế giới. Những thuật ngữ khác thể hiện cuộc cải cách này bao gồm: Quản lý thuộc về nhà trường (School site based management); Ra quyết định thuộc về nhà trường (site based decision making, school based decision making); Chia sẻ trong ra quyết định quản lý (share decision making)... Dù được gọi bằng thuật ngữ nào thì cuộc cải cách rộng lớn có phạm vi toàn cầu này đều nhấn mạnh việc mở rộng quyền hạn và trách nhiệm của các hội đồng trường. Hiện nay, SBM đang được nhiều học giả quan tâm nghiên cứu. Tuy nhiên, các nhà khoa học vẫn chưa đưa ra một quan điểm thống nhất.

Theo sự lý giải của Malen và cộng sự (1990), SBM về mặt thuật ngữ, được hiểu là sự thay đổi chính thức của các cấu trúc điều hành, như là một dạng của phân cấp, trong đó xác định vai trò của đơn vị nhà trường như là một bộ phận cơ bản của quá trình cải tiến và

dựa vào sự phân công lại quyền đưa ra quyết định là phương tiện chủ yếu, qua đó mà sự cải tiến được thúc đẩy và duy trì sự bền vững (dẫn theo Vũ Thị Mai Hương, 2016).

Theo Caldwell (2005), SBM là sự phân cấp hay sự chuyển giao quyền lực từ chính quyền trung ương đến cấp độ nhà trường và bản thân các lực lượng bên trong nhà trường (Caldwell, B. J. , 2005).

Như vậy, theo quản lý trên quan điểm tiếp cận SBM thì trách nhiệm và quyền đưa ra quyết định, hoạt động của nhà trường được chuyển giao đến cán bộ quản lý nhà trường, giáo viên, phụ huynh và đôi khi tới người học và các thành viên cộng đồng khác nơi trường đóng. Tuy nhiên, các nhân tố ở cấp độ nhà trường này phải thích ứng với các hoạt động trong khuôn khổ của các chính sách do chính quyền trung ương ban hành. Các chương trình SBM tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau, cả ở khía cạnh của người có quyền đưa ra quyết định và cả ở khía cạnh mức độ của việc đưa ra quyết định được giao cho cấp độ nhà trường. Nhìn chung, các chương trình SBM chuyển giao quyền lực đối với một hoặc một số các hoạt động sau: phân bổ ngân sách; tuyển dụng, sử dụng giảng viên và đội ngũ nhân viên của nhà trường; phát triển chương trình giáo dục; tập hợp và sử dụng sách giáo khoa, các tài liệu học tập khác; cải tiến cơ sở vật chất, phương tiện thiết bị giáo dục và dạy học; giám sát và đánh giá hoạt động giảng dạy của giáo viên và kết quả học tập của học sinh.

Tóm lại, quản lý dựa vào nhà trường là mô hình quản lý được dựa trên nguyên tắc nhà trường tự chủ về mọi mặt đặc biệt là hoạt động đào tạo, huy động tới mức tối đa sự tham gia của cán bộ, giáo viên, học sinh và các lực lượng liên đới trong việc ra quyết định quản lý nhà trường nhằm phát huy truyền thống của nhà trường, đáp ứng nhu cầu người học, nâng cao chất lượng giáo dục, đào tạo.

### 3. NHỮNG NGHIÊN CỨU VỀ SBM TRÊN THẾ GIỚI VÀ TẠI VIỆT NAM

#### 3.1. Những nghiên cứu về SBM trên thế giới

Mặc dù, mới xuất hiện vào những năm đầu thập niên 60 của thế kỷ XX nhưng SBM nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, các nhà quản lý, các chính trị gia trong lĩnh vực giáo dục cũng như kinh tế. Theo trật tự thời gian, tác giả khái quát một số nghiên cứu như sau:

Daniel Brown (1990) cho rằng: SBM là hình thức phi trung ương hóa quản lý giáo dục, ở đó trường học phân bổ ngân sách, tìm kiếm các nguồn đầu tư, các phương tiện dạy học, tìm kiếm nhân sự, các nguồn lực và dịch vụ khác cho chính nhà trường phù hợp với sự đánh giá của họ (dẫn theo Vũ Thị Mai Hương, 2016).

Dorothy Myers và Robert Stonehill (1993): SBM là một chiến lược cải thiện công tác giáo dục bằng cách chuyển đổi quyền ra quyết định của nhà nước và các cơ quan quản lý giáo dục cấp trên cho bản thân các nhà trường. SBM cung cấp cho hiệu trưởng, giảng viên, sinh viên quyền điều hành quá trình giáo dục bằng cách trao cho họ trách nhiệm đối với sự quyết định về ngân sách, tổ chức nhân sự và chương trình giảng dạy (dẫn theo Caldwell, B. J., 2005).

Yin Cheong Cheng (1996) đã phân biệt quản lý trong nhà trường truyền thống và quản lý trong nhà trường áp dụng SBM. Trong tác phẩm của mình, tác giả đã làm sáng tỏ nguồn gốc xuất hiện cuộc cải cách SBM, các nguyên lý, cơ chế, sự thay đổi của người lãnh đạo nhà trường, vai trò của các đối tác trong và ngoài nhà trường... Tác giả đã gọi SBM là cơ chế quản lý mới, lấy nhà trường làm trung tâm với phương châm chỉ có nhà trường mới hiểu chính xác nhu cầu của mình và các quyết định được ra đời trên cơ sở sự am hiểu này. Tác giả đã đề xuất những cách thức để quản lý tài chính, nhân sự, chương trình theo SBM và khẳng định SBM là một cách thức quản lý làm tăng tính hiệu quả

trong hoạt động của nhà trường trong giai đoạn hiện nay. Trong nghiên cứu đa chiều về SBM giai đoạn hiện nay, Yin Cheong Cheng coi toàn cầu hóa, khu vực hóa đang là một xu thế tất yếu của thời đại. Trong xu thế đó, SBM nhấn mạnh việc trao quyền cho cấp độ nhà trường là cách thức chính thức đẩy việc ra quyết định một cách hiệu quả, đề cao quá trình bên trong cũng như các nguồn lực cho dạy và học. Mặc dù, có nhiều thách thức và khó khăn nhưng việc áp dụng SBM tạo cho các bên có những suy nghĩ mới để nâng cao chất lượng đầu ra cho nhà trường. Tác giả đã đưa ra các thách thức cho SBM trong giai đoạn mới (dẫn theo Yin Cheong Cheng, 2001).

Theo Levey và Acker-Hocevar (1998), SBM là sự phân quyền cho các trường học, là sự tham gia rộng rãi của các thành viên nhà trường và những người liên quan vào việc ra quyết định. Tác giả đặc biệt quan tâm đến tính tự chủ của nhà trường và vai trò của từng thành viên trong nhà trường trong việc ra quyết định (dẫn theo Nguyễn Thị Tính, 2015).

James Lewis xem SBM là sự luyện tập trao quyền tự quản, trao trách nhiệm, sự tự do, đồng thời hỗ trợ các thông tin và nguồn lực cần thiết cho giảng viên để họ thực thi nghĩa vụ của mình, những trách nhiệm mà trước đây chỉ dành cho các nhà quản lý. SBM là một hình thức quản lý dân chủ (dẫn theo Nguyễn Thị Tính, 2015).

Các công trình của Caldwell, B. J nghiên cứu lý luận và thực tiễn SBM. Theo ông, SBM là phi tập trung hóa ở cấp độ nhà trường, trao cho nhà trường quyền ra quyết định đối với các vấn đề có liên quan đến nhà trường như mục tiêu phát triển, chương trình, chuẩn mực và trách nhiệm. Sự áp dụng mô hình quản lý này căn cứ vào từng hoàn cảnh khác nhau nhưng điểm chung nhất là trao quyền tự chủ, trách nhiệm xã hội cho nhà trường.

Ibtisam Abu - Duhou (1999) đã đưa ra những bình luận có tính tổng kết về nguồn gốc

và các đặc trưng cơ bản của phi tập trung hóa và diễn biến của quá trình này dưới hình thức SBM. Bản tổng hợp nhấn mạnh tới bối cảnh xuất hiện cuộc cải cách, trình bày những nét khái quát nhất, ngắn gọn nhất về các khía cạnh của SBM như: SBM là như thế nào; tóm tắt phong trào đổi mới quản lý giáo dục theo SBM tập trung vào các nước châu Âu và các nước nói tiếng Anh; đánh giá về sự tham gia trong SBM. Mô hình nhà trường tương lai cũng được giới thiệu dưới cơ chế quản lý mới.

Tác giả Helen Gunter (2001) sau khi tổng hợp bốn xu hướng chính trong nghiên cứu về lãnh đạo đã kết luận: với SBM trong giai đoạn mới lãnh đạo chuyển đổi sẽ là lựa chọn cho công việc quản lý có hiệu quả. Bài viết khai thác sâu về lãnh đạo chuyển đổi từ xu hướng nghiên cứu, định nghĩa và những định hướng trong vận dụng để phù hợp với SBM (dẫn theo Nguyễn Thị Tính, 2015).

Tác giả Hon Keung Yau và Alison Lai Fong Cheng (2011) đã nghiên cứu SBM tại 9 trường tiểu học ở Hồng Kông về vai trò của hội đồng trường. Các tác giả sử dụng hệ thống bảng hỏi và phỏng vấn trực tiếp về hệ thống chính sách trong nhà trường bao gồm tầm nhìn, mục tiêu và kế hoạch phát triển trường. Đây là bằng chứng cho sự thay đổi vai trò của hiệu trưởng, giáo viên, phụ huynh học sinh so với cách nghĩ truyền thống, họ trở thành một phần trong chính sách phát triển nhà trường.

Kazi Enamul Hoque, Gazi Mahabubul Alam, Mohammad Raduan B. Mohd Aiff, Pradip Kumar Mishra và Talukder Golam Rabby (2011) tiến hành nghiên cứu trên 127 hiệu trưởng và 694 giáo viên. Các tác giả nhận định rằng, vai trò của hiệu trưởng có ảnh hưởng quyết định đến sự áp dụng SBM. Cơ sở cho thành công trong quản lý chính là việc chia sẻ các quyết định quản lý của hiệu trưởng với cấp dưới (dẫn theo Vũ Thị Mai Hương, 2016).

### 3.2. Những nghiên cứu về SBM tại Việt Nam

SBM đến nay vẫn được coi là một cách tiếp cận mới trong quản lý giáo dục ở nước ta. Các tác giả như Đặng Xuân Hải (2010), Bùi Minh Hiền (2004), Trần Kiểm (2006) đã công bố nhiều tài liệu chuyên khảo, tham khảo đề cập đến quản lý giáo dục, quản lý nhà nước về giáo dục. Trong đó, có nội dung về SBM.

Nguyễn Thị Yến Nam (2013) nghiên cứu về tính tự chủ của nhà trường trong quản lý tài chính, trong đó có các vấn đề liên quan đến tài chính thu từ người học và phục vụ hoạt động học tập của sinh viên, vai trò của các lực lượng trong quản lý tài chính, đây là một nội dung của SBM.

Đặng Xuân Hải (2010) nghiên cứu về tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của sinh viên và giáo viên trong phương thức đào tạo theo học chế tín chỉ. Vấn đề nghiên cứu thể hiện nội dung của SBM nói chung và quản lý sinh viên, hoạt động học tập của sinh viên theo quan điểm SBM. Tác giả rất quan tâm đến các vấn đề thực tiễn ở Việt Nam với câu hỏi “khi chuyển đổi phương thức đào tạo sang học chế tín chỉ, công tác quản lý sinh viên sẽ như thế nào và đánh giá lao động đối với giáo viên như thế nào?” Điều này phụ thuộc vào quan điểm về tự chủ và tự chịu trách nhiệm của người học và người dạy trong học chế tín chỉ. Với sự đánh giá cụ thể đối với khái niệm tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong trường đại học, các giải pháp điều kiện được nêu ra để có thể thực hiện được vấn đề trên (Nguyễn Xuân Hải, 2010).

Nghiên cứu có tính chất lý luận chung về SBM tại Việt Nam của Trần Thị Bích Liễu (2005) đã đưa ra những nội dung có tính khái quát về cơ sở hình thành SBM, các quan niệm khác nhau liên quan đến khái niệm, hoạt động của hội đồng trường theo SBM hướng tới nâng cao chất lượng giáo dục. Trần Thị Bích Liễu đã phân tích và làm rõ các tính chất cơ bản của SBM, đó là: 1) Nhà trường là đơn vị chủ yếu ra

quyết định và 2) Quyền làm chủ thuộc các thành viên trong và ngoài nhà trường liên quan đến giáo dục. Thực chất của SBM là sự phân quyền (có tác giả gọi là tản quyền), tạo điều kiện cho các thành viên trong nhà trường và cộng đồng tự quyết định vận mệnh của nhà trường. Rõ ràng đây là vấn đề quản lý liên quan mật thiết đến dân chủ, thực hiện quyền làm chủ của người dân trong việc tham gia xây dựng giáo dục, phát triển nhà trường, trong đó có người học và hoạt động học tập của người học.

Vấn đề Hội đồng trường đã được tác giả Nguyễn Tiến Hùng (2004) nghiên cứu. Tác giả đã đưa ra mô hình Hội đồng trường phổ thông đề hướng tới xây dựng một nhà trường hiệu quả. Tác giả cũng xác định rất cụ thể sự tham dự của các bên có liên quan chủ yếu là cha mẹ học sinh và cộng đồng trong quản lý nhà trường thông qua Hội đồng trường. Tuy nhiên, đây là mô hình chung cho mọi cấp học và loại hình trường, khi vận dụng vào quản lý hoạt động học tập của sinh viên các trường đại học thì cần có sự phân tích phù hợp hơn với đặc trưng của riêng nó.

#### **4. ĐẶC TRƯNG CỦA QUẢN LÝ DỰA VÀO NHÀ TRƯỜNG**

##### **4.1. Phân cấp, phân quyền**

Phân cấp là việc chuyển giao quyền quyết định xuống các cấp thấp hơn cho phù hợp với trách nhiệm và quyền hạn; hoặc phân cấp tương đương với cấu trúc tổ chức mà trong đó nhiều cá nhân hay các đơn vị thành phần có thể ra các quyết định (Nguyễn Thị Tí, 2015). Thực tế cho thấy, phân cấp quản lý đối với nhà trường đang diễn ra dưới hai dạng thức là: 1) Phân cấp từ cấp chính quyền (Bộ/ cơ quan ngang bộ và tỉnh/thành phố chịu trách nhiệm quản lý các trường) tới nhà trường; 2) Phân cấp trong nội bộ nhà trường trong việc quản lý công việc của nhà trường.

Đối với việc phân cấp cho nhà trường, nhà trường được trao quyền để thực hiện phần lớn các chức năng trước các cơ quan quản lý về

giáo dục cấp Trung ương, tỉnh/thành phố, huyện/quận, đồng thời phải chịu trách nhiệm về các chức năng được trao. Người ta tin rằng các nhà quản lý, giáo viên, phụ huynh, cộng đồng là những người gần gũi nhất với học sinh, xác định các chiến lược phù hợp nhất với đặc điểm riêng của học sinh. Vì lý do trên mà sự tham gia của các bên liên quan vào quản lý nhà trường là vấn đề trọng tâm trong SBM.

Phân quyền thường được định nghĩa một cách đơn giản là sự chuyển quyền ra quyết định, trách nhiệm và nhiệm vụ từ tổ chức cao xuống tổ chức thấp hoặc giữa các tổ chức với nhau. Có ba loại hình phân quyền theo kiểu định nghĩa này bao gồm: phi tập trung, ủy nhiệm, trao quyền. Phi tập trung liên quan đến chuyển các nhiệm vụ và công việc nhưng không chuyển quyền đến các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Ủy nhiệm liên quan đến việc trao quyền ra quyết định từ cao đến các cơ quan thấp hơn nhưng quyền này có thể bị thu hồi. Trao quyền liên quan đến việc trao toàn quyền cho một đơn vị tự chủ có quyền hoạt động độc lập.

##### **4.2. Tự chủ và trách nhiệm xã hội trong quản lý nhà trường**

Tự chủ của các cơ sở giáo dục là quyền quản lý, ra quyết định của các cơ sở giáo dục trên mọi phương diện: tổ chức, nhân sự, tài chính, đào tạo, hợp tác; chỉ khi có quyền tự chủ, nhà trường mới huy động đầy đủ được các nguồn lực của mình, mới có thể đáp ứng với yêu cầu phát triển nhà trường trong xu thế hội nhập quốc tế.

Trách nhiệm xã hội chính là việc nhà trường tự đánh giá và giám sát việc thực hiện các quy định của Nhà nước, sẵn sàng giải trình, công khai và minh bạch các hoạt động của nhà trường và chịu trách nhiệm về các kết quả hoạt động của mình, sẵn sàng giải trình trước tập thể nhà trường, trước Nhà nước và trước xã hội nhằm đảm bảo lợi ích của chính bản thân nhà trường, của Nhà nước và của các bên liên quan.

Trách nhiệm giải trình là nhiệm vụ có tầm quan trọng đặc biệt đối với một nhà trường có quyền tự chủ cao.

Thực hiện trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, chính là sự nhận thức của tất cả các thành viên trong nhà trường về mục tiêu, nội dung, quyền hạn và trách nhiệm của mình trong quá trình thực hiện quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội. Đó chính là cơ sở, điều kiện để tạo ra sự đồng thuận của chính các thành viên trong nhà trường và xã hội. Để làm tốt việc này, các cơ sở giáo dục cần phải công khai, minh bạch mọi hoạt động; điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc tạo ra môi trường và văn hóa quản lý dựa trên kết quả. Bên cạnh đó, cần tăng cường tiếng nói của các bên có liên quan, đặc biệt là phụ huynh học sinh và cộng đồng, thông qua các diễn đàn giáo dục cũng như mô hình Hội đồng trường, các quy định của các cấp quản lý có liên quan... Nếu thực hiện tốt, điều này sẽ có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc hình thành và thúc đẩy mọi thành viên hành động một cách tự giác, chủ động, sáng tạo vì sự phát triển bền vững của nhà trường.

## 5. LỢI ÍCH VÀ HẠN CHẾ CỦA SBM

Vào đầu năm 2014, Bộ Giáo dục Israel đã mời các nhà nghiên cứu từ bảy hệ thống giáo dục khác nhau để thực hiện "Một nghiên cứu so sánh về tự chủ của trường học (quản lý trường học) và cải cách chương trình học trong các kỹ năng của thế kỷ XXI. Nghiên cứu đã chỉ những lợi ích và hạn chế của việc thực hiện SBM như sau.

### 5.1. Lợi ích

Đối với sinh viên, SBM giúp cải thiện kết quả học tập của sinh viên. Newton và Da Costa chỉ ra rằng bảng xếp hạng cao của các trường Alberta (Canada) trong các đo lường kết quả học tập quốc tế cho thấy sự thành công của việc cải cách SBM. Greany và Waterhouse trích dẫn các nghiên cứu quốc tế như PISA 2009, nhận xét rằng khi kiểm tra chặt chẽ hơn, tác động của sự tự trị về thành tích học sinh có vẻ khác nhau giữa các quốc gia. Theo Cheng và Mok

(2001), SBM có tác động tích cực đến việc học tập của học sinh nếu một trường học tạo ra một sự thay đổi mô hình trong việc giảng dạy và học tập của nó, "Cuộc hôn nhân của SBM và chuyển đổi mô hình được thực hiện như SBM có thể cung cấp các điều kiện cần thiết chẳng hạn như tự chủ và tính linh hoạt trong việc đưa ra các quyết định và sử dụng nguồn lực và sự cam kết mạnh mẽ của các thành viên và các vai trò chủ động để tạo điều kiện cho sự thay đổi mô hình đối mặt với những thách thức" (Hon Keung Yau, Alison Lai Fong Cheng, 2011).

Đối với giáo viên: Nâng cao khả năng lãnh đạo sư phạm của giáo viên. Điều này đơn giản chỉ có nghĩa là thúc đẩy và hỗ trợ giáo viên thay vì phương pháp truyền thống từ trên xuống.

Theo Cheong và Cheng (2001), giảng viên "linh hoạt, thích nghi và hiệu quả trong việc thực hiện công việc của họ" như là một kết quả của SBM. Tuy nhiên, họ nhận thấy rằng mặc dù các thể mạnh tự quản lý cá nhân gắn liền với kết quả hoạt động cá nhân của giảng viên trong các lĩnh vực như: cam kết công việc, thách thức công việc, ý nghĩa công việc, tự báo cáo về nỗ lực và trách nhiệm nghề nghiệp, họ không nhất thiết phải gắn kết tích cực với hiệu suất trường học và hiệu suất của nhóm.

Phát triển mạng lưới học tập: Một giá trị khác mà SBM mang lại cho nền giáo dục Singapore là sự tăng trưởng và phát triển của các mạng lưới học tập, tạo cơ hội cho giáo viên chia sẻ, hợp tác và cùng phát triển các phương pháp giảng dạy mới và tốt hơn.

Khi quyết định về ngân sách của trường chuyển từ trung ương sang trường học (với sự cân nhắc và ưu tiên khác nhau), các trường học đã trở nên công khai trách nhiệm giải trình. Chẳng hạn, về tự trị ngân sách ở Úc, các trường học nhận được khoảng 90% ngân quỹ giáo dục công. Ở Alberta, khối lượng trường học tự trị đối với việc ra quyết định ở trường là 80% ngân sách của Alberta cho giáo dục. Khi các

trường trở nên có trách nhiệm, họ phải đạt được mục đích của mình, đánh giá tiến bộ của mình, lập kế hoạch sự phạm và ngân sách của họ, và đảm bảo sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình ra quyết định.

### 5.2. Hạn chế

Tính cạnh tranh của chính sách và cạnh tranh gia tăng giữa các trường học khiến các hiệu trưởng lãng phí thời gian và công sức vào quan hệ công chúng thay vì tập trung vào lãnh đạo giảng dạy.

Lựa chọn của phụ huynh là một đặc điểm chính của SMB. Tuy nhiên, sự lựa chọn của phụ huynh đã dẫn đến sự đồng nhất của các tầng lớp xã hội tại một số trường học vì không phải tất cả các bậc phụ huynh đều có khả năng đưa ra một lựa chọn có thông tin và một số phụ huynh có thể không được đưa con mình đi học tại một trường ưa thích ở khu phố khác vì lý do kinh tế.

SBM không phải là hiệu quả và sự lựa chọn ở các khu vực dân cư thưa thớt vì lý do đơn giản mà sự lựa chọn là không thể (chỉ có

một trường học).

## 6. KẾT LUẬN

Quản lý giáo dục trong cơ chế thị trường đang là một vấn đề mới và còn tồn tại những bất cập. Để đáp ứng yêu cầu của sự phát triển kinh tế, văn hóa và khoa học công nghệ, “quản lý dựa vào nhà trường” xuất hiện như một tất yếu. Đổi mới cơ chế quản lý theo hướng phân cấp, phân quyền, tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các cơ sở giáo dục. Tự quản là nguyên tắc chủ yếu của SBM. Đặc biệt, tăng quyền tham gia của giáo viên, sinh viên vào các hoạt động quản lý của nhà trường để nâng cao chất lượng đào tạo. Chủ đề về SBM đã nhận được sự quan tâm của nhiều chuyên gia, nhà quản lý, người nghiên cứu trên toàn thế giới cũng như ở Việt Nam. Đây là một cách tiếp cận hiện đại mà các nhà quản lý giáo dục cần quan tâm nghiên cứu, vận dụng vào thực tiễn quản lý của các trường ở Việt Nam, nhằm đạt mục tiêu đổi mới toàn diện, căn bản nền giáo dục Việt Nam.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ibtisam Abu - Duhou (1999), *School Based management*, The United nations educational, Scientific & Cultural Organization.
2. Malen, R. T. Ogawa, and J. Kranz (1990), *What Do We Know about Site-Based Management: a Case Study of the Literature. A Call for Research*, In Choice and Control in American Education, Vol. 2, 289 - 342, ed. W, H. Clune and J. F. Witte. London: Falmer Press.
3. Ban Chấp hành Trung ương (2013), *NQ số 29/NQ-TW ngày 4/11/2013 về “Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo”*, Hà Nội.
4. Ban liên lạc các trường Đại học và cao đẳng Việt Nam (2008), *Kỷ yếu hội thảo khoa học về quản lý sinh viên trong đào tạo theo học chế tín chỉ*, Đà Nẵng.
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2014), *Kế hoạch hành động của ngành giáo dục triển khai Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW* (Ban hành tại Quyết định số 2653/QĐ-BGDĐT ngày 25/7/2014).
6. Bùi Minh Hiền (2010), *Nghiên cứu mô hình quản lý dựa vào nhà trường và dựa vào lớp học trên thế giới, vận dụng trong bối cảnh Việt Nam*, Hội thảo khoa học thuộc dự án TRIG, Đại học Sư phạm, Hà Nội.

- 
7. Caldwell, B. J. (2005), *School-Based Management*. Education Policy Series. The International Institute for Educational Planning and The International Academy of Education, Paris and Brussels.
  8. Yin Cheong Cheng (2001), *New vision of SBM Globalization, localization and Industriliszation*. The First national conference on SBM organized by the Ministry of Education of the Israel Government.
  9. Chính phủ (2014), *Nghị quyết số 44/NQ-CP ngày 09/6/2014 về Chương trình hành động của chính phủ thực hiện nghị quyết số 29-NQ/TW*
  10. Helen Gunter (2001), "Critical approaches to leadership in education", *Journal of Educational Enquiry*, Vol, 2, No2.
  11. Đặng Xuân Hải (2007), *Về tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm của sinh viên và của giảng viên trong phương thức đào tạo theo hệ thống tín chỉ*, Tạp chí giáo dục.
  12. Nguyễn Thanh Hoàn (2003), *Mô hình nhà trường phổ thông tự quản ở một số nước và những yêu cầu đối với năng lực quản lý của người hiệu trưởng*, Đề tài cấp Bộ, Mã số C16 – 2003, Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục.
  13. Nguyễn Thị Yến Nam (2013), *Quản lí tài chính trong giáo dục đại học theo hướng tự chủ*, Tạp chí khoa học Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, Số 54/2013.
  14. Trần Kiểm (2006), *Giáo trình tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
  15. Vũ Thị Mai Hường (2016), *Quản lý trường tiểu học theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường*, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
  16. Nguyễn Tiến Hùng (2004), *Tìm hiểu quy trình nghiên cứu phân cấp quản lý giáo dục*, Tạp chí Phát triển giáo dục số 4.
  17. Nguyễn Xuân Hải (2010), *Nghiên cứu mô hình quản lý dựa vào nhà trường của Hoa Kỳ và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*, Đề tài cấp trường, Trường Đại học Sư Phạm, Hà Nội.
  18. Trần Thị Bích Liễu (2005), *Quản lý dựa vào nhà trường - Con đường nâng cao chất lượng và công bằng giáo dục*, Nxb. Đại học Sư phạm, Hà Nội.
  19. Nguyễn Thị Tính (2015), *Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục*, Đại học Thái Nguyên.
  20. Ami Volansky & Isaac A. Friedman (2003), *School - based management an International Perspective*, Publication Department, Ministry of Education, Devora Ha - Niviah 2, Jerusalem, Israel.
  21. Hon Keung Yau, Alison Lai Fong Cheng (2011), *The effectiveness of Financial Planning and control in School - based management*, Volume 9, N0. 2, *Journal of Organizational Learning and Leadership*.

Ngày nhận bài: 08/12/2017. Ngày biên tập xong: 25/12/2017. Duyệt đăng: 02/01/2018