

## HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG TRƯỜNG TIỂU HỌC THEO TIẾP CẬN QUẢN LÝ DỰA VÀO NHÀ TRƯỜNG

Vũ Thị Mai Hương

*Khoa Quản lý giáo dục, Trường Đại học Sư Phạm Hà Nội*

**Tóm tắt.** Quản lý dựa vào nhà trường là cách thức quản lý giáo dục nhằm phân cấp quản lý tới cấp độ nhà trường, thu hút sự tham gia của các thành viên trong và ngoài nhà trường vào việc ra quyết định quản lý đối với các hoạt động của nhà trường để nâng cao chất lượng giáo dục. Hội đồng nhà trường với thành phần là các bên có liên quan tạo ra sự chia sẻ trong quá trình ra quyết định là đặc trưng tiêu biểu của quản lý dựa vào nhà trường. Bài viết mô tả thực trạng vận hành của hội đồng trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường trên các phương diện sau: sự tồn tại của Hội đồng trường; thành phần của Hội đồng trường; thời gian họp của Hội đồng trường; các vấn đề thuộc thẩm quyền ra quyết định của Hội đồng trường, quá trình vận hành của Hội đồng trường.

**Từ khóa:** Quản lý dựa vào nhà trường, hội đồng trường, hoạt động của hội đồng trường, các bên có liên quan, ra quyết định quản lý.

### 1. Mở đầu

Quản lý dựa vào nhà trường là xu thế cải cách theo hướng phân cấp quản lý từ cơ quan quản lý cấp trung ương tới cấp độ nhà trường [1-3]. Cuộc cải cách này đã tăng cường sự tham gia của cha mẹ học sinh và cộng đồng, các bên có liên quan vào các hoạt động của nhà trường thông qua Hội đồng trường và hoạt động của Hội đồng trường thể hiện rất rõ tinh thần của xu thế này [4-7]. Bài viết mô tả thực trạng vận hành của hội đồng trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận Quản lý dựa vào nhà trường dưới góc nhìn của cán bộ quản lý Phòng Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT) trên các phương diện sau: sự tồn tại của Hội đồng trường; thành phần, thời gian họp của Hội đồng trường; các vấn đề thuộc thẩm quyền ra quyết định của Hội đồng trường và quá trình vận hành của Hội đồng trường.

### 2. Nội dung nghiên cứu

#### 2.1. Hội đồng nhà trường theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường

Quản lý dựa vào nhà trường xuất hiện đầu tiên ở các nước nói tiếng Anh sau đó được áp dụng rộng rãi trên phạm vi toàn cầu [7-9]. Theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường, Hội đồng

---

Ngày nhận bài: 2/2/2018. Ngày sửa bài: 9/3/2018. Ngày nhận đăng: 14/3/2018.  
Liên hệ: Vũ Thị Mai Hương, e-mail: [maihuongqlgd@gmail.com](mailto:maihuongqlgd@gmail.com)

trường nhấn mạnh sự tham gia của các bên có liên quan khác nhau trong quá trình quản lý nhà trường [10, 11].

Về cơ cấu tổ chức và bầu chọn các thành viên: Cơ cấu tổ chức của Hội đồng trường theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường nhất thiết phải có sự tham dự của các bên liên quan bao gồm: hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên, phụ huynh học sinh, đại diện cộng đồng, đại diện cơ quan quản lý cấp trên. . . Hội đồng trường có chức năng, nhiệm vụ, nguyên tắc hoạt động, cơ cấu tổ chức riêng. Trong quản lý dựa vào nhà trường, tùy vào từng cấp độ của quản lý dựa vào nhà trường vai trò của hội đồng trường có sự khác nhau, tuy nhiên hội đồng trường vẫn là tổ chức chịu trách nhiệm chính đối với các vấn đề của nhà trường. Hội đồng trường cần được hình thành để thực hiện việc phân quyền và đảm bảo sự tham gia của nhiều người vào quá trình ra quyết định. Tại các nước tham gia thực hiện cải cách theo quản lý dựa vào nhà trường đều có luật hướng dẫn tổ chức của Hội đồng trường. Luật này quy định một cách rõ ràng về thành phần, hoạt động, vai trò, trách nhiệm của Hội đồng [4, 5].

Hiệu trưởng là một thành viên của Hội đồng trường, tỉ lệ cơ cấu các thành viên còn lại có thể thay đổi nhưng con số khuyến cáo để đảm bảo sự tham dự trong quá trình ra quyết định quản lý thì cha mẹ học sinh, cộng đồng, học sinh chiếm đa số so với các thành viên còn lại [11].

*Nguyên tắc hoạt động của Hội đồng trường:*

Hội đồng trường là sự cụ thể hóa tư tưởng, triết lý cốt lõi của quản lý dựa vào nhà trường , đó là nơi sự tham dự của các bên có liên quan được thể hiện rõ nhất, là cách tốt nhất để nâng cao tiếng nói của người hưởng dịch vụ. Thông thường, có hai cơ chế làm việc chủ yếu cho hoạt động ra quyết định quản lý của hội đồng trường là hình thức bỏ phiếu và hình thức xây dựng sự đồng thuận [5].

Căn cứ vào các cấp độ khác nhau của quản lý dựa vào nhà trường hội đồng trường có hai mô hình cơ bản là: Mô hình tư vấn: Hội đồng trường giúp Hiệu trưởng ra quyết định thông qua việc đưa ra ý tưởng và các lựa chọn. Mô hình này gắn với quản lý dựa vào nhà trường ở cấp độ yếu và trung bình. Với quản lý dựa vào nhà trường ở cấp độ mạnh, hội đồng trường thường tồn tại dưới dạng mô hình tham dự quản lý. Sự tham dự càng lớn của các bên có liên quan thể hiện mức độ phân cấp mạnh cho các nhà trường và trong nhiều trường hợp sẽ nâng cao hiệu quả giáo dục của nhà trường [4, 5].

## **2.2. Thực trạng hoạt động của Hội đồng trường tiểu học tại Hà Nội theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường**

### **2.2.1. Tổ chức khảo sát thực trạng**

- *Mục đích khảo sát:* Đề tài khảo sát thực trạng hoạt động của Hội đồng trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường. Đây là cơ sở để đánh giá quá trình vận hành Hội đồng trường có sự tham dự của các bên liên quan.

- *Nội dung khảo sát:* Nội dung nghiên cứu thực trạng bao gồm khảo sát thực trạng hoạt động của Hội đồng trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường từ thời gian hoạt động, thành phần, quá trình ra quyết định đến cơ chế vận hành.

- *Phương pháp khảo sát:* Để khảo sát thực trạng hoạt động của hội đồng trường tiểu học theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường trên địa bàn thành phố Hà Nội, đề tài sử dụng một số phương pháp cơ bản sau:

+ Phương pháp điều tra viết: Đề tài sử dụng mẫu phiếu điều tra cơ bản dành cho CBQL

phòng GD & ĐT để khảo sát thực trạng hoạt động của Hội đồng trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường.

+ Phương pháp quan sát: Quan sát các biểu hiện thực trạng hoạt động của Hội đồng trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường thông qua các cuộc họp của Hội đồng trường, họp phụ huynh. Biên bản quan sát gồm biên bản ghi toàn văn bản, biên bản ghi theo mẫu.

+ Phương pháp phỏng vấn: Phỏng vấn CBQL phòng GD & ĐT Mỹ Đức, Ba Vì, Hai Bà Trưng để làm sáng tỏ các vấn đề liên quan đến thực trạng hoạt động của Hội đồng trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường.

- *Phương pháp toán thống kê*: Sử dụng phần mềm SPSS để tính tần suất, điểm trung bình để xử lý kết quả nghiên cứu thu được từ phiếu điều tra.

- *Xử lý kết quả khảo sát*: Các chỉ số sau được sử dụng trong phân tích thống kê mô tả: Điểm trung bình cộng được dùng để tính điểm đạt được của từng ý kiến và của từng nhân tố; Độ lệch chuẩn để đánh giá mức độ phân tán hoặc thay đổi của điểm số xung quanh giá trị trung bình.

- *Đánh giá kết quả khảo sát*: Đối với kết quả khảo sát, chỉ số Cronbach's Alpha cho thấy độ tin cậy của thang đo định lượng, theo quy ước: Từ 0.6-0.8: có độ tin cậy, sử dụng được; Từ 0.8 - trên 0.9 là tốt, độ tin cậy cao. Chỉ số tin cậy của thang đo trong nghiên cứu thuộc khoảng từ: 0.71255 - 0.74551. Đây là căn cứ để có thể tiến hành phân tích kết của các bảng số liệu.

- *Khách thể khảo sát*: Khách thể khảo sát là 30 khách thể thuộc các CBQL Phòng GD & ĐT trên địa bàn thành phố Hà Nội.

### 2.2.2. Kết quả nghiên cứu

\* *Về sự tồn tại của Hội đồng trường*: Theo kết quả khảo sát, 100% cán bộ quản lý nhận thức Hội đồng trường là tổ chức tồn tại trong cơ cấu tổ chức của một trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả khảo sát là cơ sở quan trọng để đề tài đánh giá vai trò, vị trí của Hội đồng trường đối với các vấn đề cần quan tâm của nhà trường.

\* *Về thành phần của Hội đồng trường*: Tất cả các ý kiến đều thống nhất với thành phần Hội đồng trường như trong quy định của Luật giáo dục Việt Nam. Thành phần của Hội đồng trường bao gồm: Hiệu trưởng, đại diện Công đoàn, Đoàn Thanh niên, tổ chuyên môn. Kết quả này cũng trùng với quan sát thành phần tham gia họp Hội đồng trường của một số trường Tiểu học như trường Tiểu học dân lập Đoàn Thị Điểm, Nam Trung Yên, Dịch Vọng A. Như vậy, nếu như xét tiêu chí của Hội đồng trường có sự tham dự của quản lý dựa vào nhà trường thì Hội đồng trường trong các trường Tiểu học ở Hà Nội đang thiếu đại diện phụ huynh học sinh, cộng đồng, đại diện chính quyền địa phương, đại diện cơ quan quản lý giáo dục cấp trên. Phỏng vấn cán bộ quản lý Phòng Giáo dục & Đào tạo huyện Mỹ Đức cho thấy nguyên nhân có thể được lý giải từ quy định trong hành lang pháp lý của Việt Nam chưa tạo điều kiện cho các thành phần khác nhau tham dự vào Hội đồng trường và thực hiện ra quyết định quản lý nhà trường. Đây là một trong những nguyên nhân khiến các trường tiểu học có mức độ tự chủ và trách nhiệm chưa cao.

\* *Về thời gian họp của Hội đồng trường*: Theo kết quả khảo sát và quan sát thực tế, phần lớn các trường đều tổ chức họp từ 3 lần trở lên trong một năm học. Kết quả khảo sát cũng cho thấy, cán bộ quản lý cấp Phòng GD &ĐT thống nhất trong hiểu biết về số lần họp của Hội đồng trường trong một năm học từ 3 lần trở lên.

**Bảng 1. Thời gian Hội đồng trường họp định kỳ**

Stt	TG Định kỳ họp HĐT	TS	%
1	1 lần/1 năm học	0	0
2	2 lần/1 năm học	0	0
3	3 lần/năm học	28	93,33
4	Hơn 3 lần/năm học	2	06,67
5	Không họp	0	0

**\* Thực trạng thẩm quyền ra quyết định của Hội đồng trường đối với các vấn đề của nhà trường**

Số liệu khảo sát cho thấy, theo CBQL cấp Phòng GD & ĐT, những vấn đề Hội đồng trường có nhiều quyền quyết định nhất liên quan đến chiến lược, sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của nhà trường. Cụ thể, đứng đầu là “Sứ mệnh, tầm nhìn” với điểm trung bình 2.9; tiếp theo sau là “Kế hoạch chiến lược, kế hoạch hành động” với điểm trung bình đạt 2.833.

**Bảng 2. Hội đồng trường có thẩm quyền quyết định đối với các vấn đề của nhà trường**

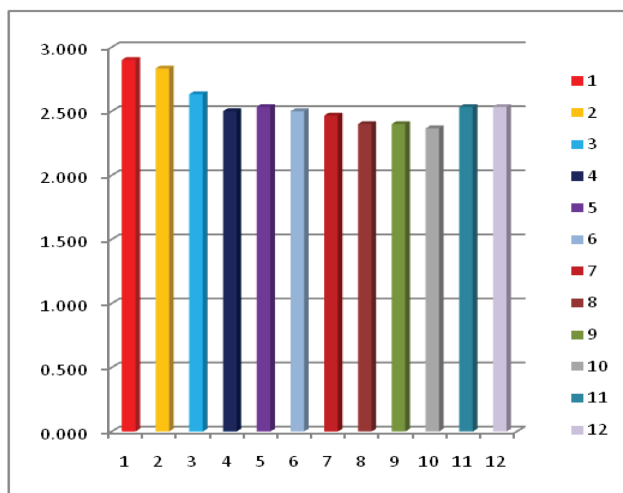
Stt	Nội dung	Xếp hạng	ĐTB	Độ lệch chuẩn	Mức độ quyết định		
					Tỉ lệ % theo điểm chuẩn		
					Toàn bộ 3	Một phần 2	Không bao giờ 1
1	Sứ mệnh, tầm nhìn	1	2,900	0,3051	90,00	10,00	0,00
2	Kế hoạch chiến lược, kế hoạch hành động	2	2,833	0,379	83,33	16,67	0,00
3	Các mục tiêu hoạt động	3	2,633	0,4901	63,33	36,67	0,00
4	Tài chính	7,5	2,500	0,5085	50,00	50,00	0,00
5	Nội quy dành cho người học, giáo viên, nhân viên	4,5	2,533	0,5074	53,33	46,67	0,00%
6	Xây dựng và phát triển cơ sở vật chất	7,5	2,500	0,5724	53,33	43,33	3,33
7	Lấy tín nhiệm hiệu trưởng	9	2,467	0,6814	56,67	33,33	10,00
8	Tuyển chọn giáo viên, nhân viên	10,5	2,400	0,5632	43,33	53,33	3,33
9	Lựa chọn tài liệu tham khảo, sách giáo khoa	10,5	2,400	0,6747	50,00	40,00	10,00
10	Lựa chọn chương trình học cho học sinh	12	2,367	0,5561	40,00	56,67	3,33
11	Các cách thức thực hiện chương trình dạy và học	4,5	2,533	0,5074	53,33	46,67	0,00
12	Quản lý quỹ phúc lợi	4,5	2,533	0,5074	53,33	46,67	0,00

Những nội dung Hội đồng trường ít có quyền ra quyết định là vấn đề chương trình học, sách giáo khoa và nhân sự. Cụ thể, vấn đề được đánh giá thấp nhất trong các nội dung ra quyết định là

“Lựa chọn chương trình học cho học sinh”, các nội dung “Tuyển chọn giáo viên, nhân viên” và “Lựa chọn tài liệu tham khảo, sách giáo khoa” cũng có điểm trung bình rất thấp đạt 2.4.

Qua trao đổi, chuyên viên thuộc Phòng giáo dục Hai Bà Trưng cho biết: hiện tại Việt Nam đang áp dụng một bộ sách giáo khoa chung nên các nhà trường tuân theo, không có quyền thảo luận hay lựa chọn tài liệu riêng, ngay cả với 20% chương trình giáo dục địa phương cũng được Sở và Phòng GD & ĐT lựa chọn nội dung và áp dụng cho các trường Tiểu học, Hội đồng trường không có mối liên quan chặt chẽ và hầu như không quyết định vấn đề gì. Những đánh giá này được thể hiện trong Bảng 2.

Thứ tự của những nội dung Hội đồng trường có thẩm quyền ra quyết định được thể hiện trong Hình 1.



**Hình 1. Thẩm quyền quyết định của Hội đồng trường**

*Ghi chú. 1. Sứ mệnh, tầm nhìn; 2. KH chiến lược, KH hành động; 3. Các mục tiêu hoạt động; 4. Tài chính; 5. Nội quy dành cho NH, GV, NV; 6 XD và PT cơ sở VC; 7. Lấy tín nhiệm hiệu trưởng; 8. Tuyển chọn GV, NV; 9. Lựa chọn TL tham khảo, SGK; 10. Lựa chọn chương trình học cho hs; 11. Các cách thức thực hiện chương trình dạy và học; 12. Quản lý quỹ phúc lợi.*

**\* Thực trạng đánh giá của CBQL đối với các vấn đề thuộc về hoạt động của Hội đồng trường**

Nội dung được các CBQL PhòngGD & ĐT đánh giá cao là “Kế hoạch hành động của hội đồng trường” và quá trình phân công nhiệm vụ “Phân chia quyền lãnh đạo, quản lý trong hội đồng trường” cũng như nguyên tắc hình thành Hội đồng trường.

Quá trình Hội đồng trường vận hành thì “chức năng hoạt động của hội đồng trường” đánh giá với số điểm thấp nhất. Qua phỏng vấn, CBQL phòng giáo dục và Đào tạo Ba Vì cho biết: Luật giáo dục và điều lệ trường Tiểu học mới đề cập đến thời gian, thành phần của Hội đồng trường, chức năng và nhiệm vụ vẫn chưa được thể hiện rõ nên trong quá trình vận hành Hội đồng trường chưa thể hiện được vai trò. Quan niệm và cách làm truyền thống, Hiệu trưởng được trao quyền quản lý nhà trường ở cấp trường nên vai trò của Hội đồng trường cũng bị mờ nhạt, đặc biệt là tâm huyết và thời gian mà các bên liên quan dành cho hoạt động của tổ chức này bị hạn chế.

**Bảng 3. Thái độ của cán bộ quản lý giáo dục đối với vận hành của Hội đồng trường**

Stt	Nội dung	Xếp hạng	ĐTB	Độ lệch chuẩn	Mức độ		
					Tỉ lệ % theo điểm chuẩn		
					Nhất trí 3	Phân vân 2	Không nhất trí 1
1	Nguyên tắc hình thành hội đồng trường	2,5	2,700	0,4661	70,00	30,00	0,00
2	Thành phần hiện tại của hội đồng trường	4	2,667	0,5467	70,00	26,67	3,33
3	Chức năng, hoạt động của hội đồng trường	7	2,467	0,5074	46,67	53,33	0,00
4	Phân chia quyền lãnh đạo, quản lý trong hội đồng trường	2,5	2,700	0,4661	70,00	30,00	0,00
5	Quá trình ra quyết định trong hội đồng trường	5	2,633	0,4901	63,33	36,67	0,00
6	Kế hoạch hành động của hội đồng trường	1	2,800	0,4842	83,33	13,33	3,33
7	Lượng thời gian làm việc của Hội đồng trường	6	2,567	0,5683	60,00	36,67	3,33
8	Thầy cô hài lòng với lượng thời gian bản thân dành cho hội đồng trường	8	2,167	0,8339	43,33	30,00	26,67

### 2.2.3. Đánh giá kết quả thực trạng

Hầu hết các khách thể khảo sát đánh giá hoạt động của Hội đồng trường phù hợp với cấp độ thấp của quản lý dựa vào nhà trường. Điều này xuất phát trong thực tiễn Hội đồng trường hoạt động theo quy định của pháp luật; đồng thời vai trò của Hội đồng trường chưa lớn, không có quy định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ, quan hệ với các tổ chức khác về trách nhiệm, quyền hạn và mức độ ra các quyết định quản lý.

Ở cấp độ nhà trường, cán bộ quản lý nhận thấy các trường tiểu học trong phạm vi quyền hạn của mình đã nỗ lực tăng cường sự tham gia của các bên có liên quan trong các hoạt động của nhà trường. Tuy nhiên sự tham gia của các bên có liên quan chưa cao, đặc biệt là sự tham gia của phụ huynh và cộng đồng, chính quyền địa phương, cán bộ quản lý cấp trên hết sức mờ nhạt. Thêm vào đó, dù xem xét trên phương diện quy định pháp lý hay điều tra thực tiễn thì học sinh không được tham gia vào quá trình ra quyết định quản lý của bất kì lĩnh vực nào của nhà trường. Hoạt động của Hội đồng trường trong các trường tiểu học theo tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường cho thấy vai trò của Hội đồng trường đang ở mức yếu và trung bình. Hoạt động của Hội đồng trường chưa được như mong đợi, Hội đồng trường chưa thể hiện được vai trò thu hút sự tham dự của các bên có liên quan tham gia vào quản lý nhà trường.

Từ kết quả trên có thể thấy cần tăng cường thời gian hoạt động của Hội đồng trường, nâng

cao tính tự chủ và trách nhiệm xã hội trong quá trình ra các quyết định quản lí, đặc biệt cần thay đổi thành phần hiện tại của Hội đồng trường, tăng thêm các bên có liên quan vào trong thành phần của Hội đồng trường. Điều này cần sự thay đổi không chỉ của các nhà trường mà cần thể hiện trong chủ trương, chính sách về Hội đồng trường. Hội đồng trường có sự tham dự là đặc trưng khi thực hiện quản lí dựa vào nhà trường, do đó các nhà lập pháp, các nhà quản lí và các cấp quản lí cần dành sự lưu tâm đặc biệt tới vấn đề này.

### 3. Kết luận

Hội đồng trường phản ánh tính chất và mức độ của quản lí dựa vào nhà trường. Từ góc nhìn của cán bộ quản lí cấp Phòng GD & ĐT hoạt động của Hội đồng trường tiểu học còn chưa thu hút sự tham gia của các bên có liên quan. Thời gian hoạt động trong một năm học không nhiều nên không thể xử lí các vấn đề của nhà trường. Thực chất, vai trò của Hội đồng trường chưa lớn, nhiều Hội đồng trường hoạt động hình thức và mờ nhạt, chưa khẳng định được vị trí trung tâm, quyết định các vấn đề trọng yếu của nhà trường.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Alfred Lakwo and Vasco Kura, 2004. *Improving school based management: school management committee training guidelines.action aid uganda*. Nebbi Development Assistance.
- [2] USAID, 2010. *School Management Committees/Parent-Teacher Councils:Experiences in capacity building of local institutions and their contributions to education in earthquake-affected Pakistani communities*.
- [3] Ogundele, Michael Olarewaju, Oparinde, Folashade Odunola, Oyewale, Mashood Kunle, 2012. *Community - School Relations and Principals Administrative Effectiveness of Secondary Schools In Kwara State*. ISSN 2240 - 0524. Journal of Educational and Social Reseach Vol. 2 (3) September.
- [4] Nguyễn Tiến Hùng, 2005. *Nâng cao tính trách nhiệm với khách hàng thông qua hội đồng trường phổ thông*. Tạp chí Phát triển giáo dục, (3).
- [5] Nguyễn Tiến Hùng, 2014. *Quản lí giáo dục phổ thông trong bối cảnh phân cấp quản lí giáo dục*. Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội.
- [6] Gamage, D.T., 1996. *How community Participation Promotes Efficiency, Effectiveness and Quality in Education*. Journal of Educational Planning and Administration, 12 (3), pp. 313-23.
- [7] Ibtisam Abu - Duhou, 1999. *School Based management*, The United nations educational, Scientific & Cultural Organization.
- [8] Gamage, D.T., 1994. *Is community Participation in School Management Becoming An International Phenomenon?*. Canadian and International Education, 23 (2), pp. 73-83.
- [9] Sumintono, Bambang and Mislana, Nora and Said, Hamdan, 2012. *School committee: an implementation of school based management policy at school level in Indonesia*. Journal Cendekia, 4 (1). pp. 1-22. ISSN 2087-4049.
- [10] Gamage, D.T. 1993. *A review of Community Participation in School Governance: An emerging culture in Australian education*. British Journal of Education Studies, 41 (2), pp. 134-149.