

# Xây dựng năng lực lãnh đạo trường học cho giáo dục dân tộc thiểu số: Kinh nghiệm của New Zealand và gợi mở đối với hệ thống giáo dục Việt Nam

Nguyễn Thị Hoàng Lan<sup>1</sup>, Trần Thị Yên<sup>2</sup>,  
Vương Hồng Hạnh<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ngân hàng Phát triển Châu Á  
16 Phan Chu Trinh, Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam  
Email: nguyenvh@vies.edu.vn

<sup>2</sup> Email: yentt@vies.edu.vn

<sup>3</sup> Email: hanhvh@vies.edu.vn

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam  
101 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam

**TÓM TẮT:** *Lãnh đạo trường học là một trong những yếu tố cốt yếu quyết định thành công của bất kỳ cuộc cải cách giáo dục nào bên cạnh chất lượng giảng dạy của giáo viên. Ở những quốc gia tích cực nâng cao chất lượng giáo dục cho học sinh bản địa như New Zealand, phát triển năng lực lãnh đạo trường học là một trong những ưu tiên hàng đầu trong chiến lược của Chính phủ. Chia khóa để cải cách giáo dục ở New Zealand nhằm hỗ trợ học sinh bản địa (Maori) là kết hợp lí thuyết phê phán, lí thuyết Kaupapa Maori và lãnh đạo biến chuyển. Chương trình cải cách trường học dựa trên lí thuyết mới, Kia Eke Panuku đã hỗ trợ trường học thực hiện chiến lược giáo dục Maori (Ka Hikita) bằng cách thực hiện chương trình hành động chung của cộng đồng Maori (Kaupapa) và phát triển năng lực chuyên môn cho lãnh đạo và giáo viên nhà trường. Đây là một kinh nghiệm thực sự hữu dụng mà Việt Nam có thể tham khảo để phát triển năng lực lãnh đạo nhà trường cho giáo dục dân tộc thiểu số.*

**TỪ KHÓA:** *Lãnh đạo trường học; phát triển năng lực chuyên môn; học sinh Maori; lí thuyết phê phán; Kaupapa Maori.*

→ Nhận bài 03/11/2020 → Nhận bài đã chỉnh sửa 04/01/2021 → Duyệt đăng 05/7/2021.

## 1. Đặt vấn đề

Các nhà cải cách giáo dục (GD) đã kết luận rằng, lãnh đạo trường học là một trong những yếu tố cốt yếu quyết định thành công của bất kỳ cuộc cải cách GD nào, quan trọng chỉ sau chất lượng giảng dạy của giáo viên [1]. Để có thể tuyển dụng và duy trì được những giáo viên tốt nhất cho GD dân tộc thiểu số (DTTS), cần phải phát triển đội ngũ lãnh đạo nhà trường hiệu quả [2]. Kinh nghiệm của các quốc gia với nhiều dân số bản địa và tích cực nâng cao chất lượng GD cho học sinh (HS) bản địa như New Zealand đã khẳng định điều này. Bài viết giới thiệu bối cảnh GD học sinh bản địa ở New Zealand, phân tích mối liên hệ giữa lí thuyết phê phán (critical theory), lí thuyết chiến lược chung (Kaupapa Maori) và lãnh đạo biến chuyển (transformative leadership) trong hệ thống GD New Zealand, giới thiệu chương trình Kia Eke Panuku - Chương trình đổi mới GD chú trọng phát triển năng lực lãnh đạo trường học ở New Zealand và đưa ra một số suy nghĩ gợi mở đối với việc phát triển năng lực lãnh đạo trường học cho GD DTTS ở Việt Nam.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Bối cảnh giáo dục đối với học sinh bản địa ở New Zealand

Hệ thống trường công lập chính quy ở New Zealand vẫn luôn có chênh lệch về thành tích học tập giữa HS

Maori và các HS khác. Chương trình Đánh giá HS Quốc tế (PISA) của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) tiếp tục cho thấy hệ thống GD của New Zealand có chất lượng cao nhưng độ công bằng thấp xét theo kết quả GD [3]. Hệ thống công bằng thấp là hệ thống GD trong đó có HS không được hưởng GD có chất lượng như các HS khác. Nhóm HS chưa được hưởng bình đẳng trong GD trong các trường trung học ở New Zealand là nhóm HS Maori. Phần lớn HS Maori (90,3% vào năm 2015) học trong các trường dạy và học bằng tiếng Anh. HS Maori có số năm đi học ít hơn và kết quả học tập thấp hơn so với các HS khác. Vì vậy, khi tốt nghiệp, các em có trình độ thấp hơn và ít lựa chọn cho cuộc sống. Điều này ảnh hưởng tới tương lai của các em cũng như toàn xã hội. Kết quả tổng kết năm học 2015 cho thấy, HS Maori chiếm khoảng 24% số HS đang học trong các trường và có nguy cơ bị đình chỉ và đuổi học cao gấp đôi so với sinh viên gốc Châu Âu/Pākehā. Thống kê của Bộ GD cũng cho thấy, 26% HS Maori rời trường năm 2014 không có bằng cấp chính thức, so với tỉ lệ 17% đối với HS Pasifika và 10% đối với HS gốc Châu Âu ở New Zealand. Hơn nữa, HS Maori nam có nguy cơ bị đình chỉ và đuổi học cao gấp 3 lần, và 28% HS Maori nam rời trường mà không có bằng cấp chính thức. Có rất ít thay đổi trong khoảng cách GD giữa nhóm HS Maori và các nhóm HS khác

kể từ lần thống kê đầu tiên năm 1960. Đây là các bằng chứng cho thấy hệ thống GD New Zealand chưa thành công trong việc đảm bảo chất lượng GD cho HS Maori, đặc biệt là HS nam.

Bên cạnh đó, việc khôi phục và đưa vào thực hiện lí thuyết chiến lược chung (kaupapa Maori) như một yêu cầu trong hệ thống giáo dục trong 30 năm qua đã mang lại các sáng kiến đột phá trong GD ở New Zealand. Người Maori thành công trong việc phát triển các trường dạy bằng tiếng Maori và GD văn hóa và giá trị của người Maori ở tất cả các cấp: kōhanga reo (mầm non), kura kaupapa Māori (tiểu học), wharekura (trung học trường học) và wānanga (cơ sở GD đại học) trong hệ thống GD công lập. Điều quan trọng là trong các trường học này, HS Maori đạt được thành công trong học tập mà không phải hi sinh văn hóa của mình [4].

## **2.2. Mối liên hệ giữa lí thuyết phê phán (critical theory), lí thuyết chiến lược chung (Kaupapa Maori) và lãnh đạo biến chuyển (transformative leadership) trong hệ thống giáo dục của New Zealand**

Lí thuyết phê phán thách thức sự bất bình đẳng và bất công xã hội được tạo ra và duy trì bởi quyền lực nằm trong tay một số ít người có đặc quyền. Lí thuyết phê phán cho rằng, bất bình đẳng và bất công được tạo ra về khía cạnh xã hội và chính trị. Vì vậy, chúng cũng có thể được giải quyết và các tác động có thể được khắc phục bằng cách thay đổi mối quan hệ mang tính chất áp bức giữa những người có đặc quyền - ưu thế và những người ít đặc quyền - thiểu số. Trong lĩnh vực GD, lí thuyết phê phán nhấn mạnh vào tầm quan trọng của sự hiểu biết và mức độ phản kháng trong quá trình biến chuyển và tạo mức công bằng xã hội hơn. Quá trình này liên quan đến việc cùng xây dựng các không gian trí tuệ mới, trong đó tạo ra các cơ chế phản kháng, không ưu tiên văn hóa và giá trị của những người có quyền lực và đặc quyền. Đây chính là không gian mà chương trình đổi mới GD Kia Eke Panuku hướng tới nhằm tạo ra các cơ chế mới trong trường học với các nhà lãnh đạo trường chiến lược [5], [6].

Lí thuyết Kaupapa Māori xuất phát từ bối cảnh lịch sử chống lại quyền lực và áp bức thuộc địa của chính quyền nhập cư đối với người Maori từ khi kí kết Hiệp ước Waitangi với Hoàng gia Anh vào năm 1840 cho tới nay. Lí thuyết Kaupapa Māori thúc đẩy sự phản kháng đối với các chính sách áp đặt và sự vũng vãng trong việc thực hiện những thay đổi này bằng cách đặt các chương trình nghị sự chính trị và văn hóa trong thế giới quan của người Maori, xóa bỏ các cơ chế khiến người Maori không được kiểm soát và sử dụng kiến thức của mình một cách bất bình đẳng, khuyến khích người Maori chủ động hành động thay vì ngồi chờ đợi người khác làm cho mình và thừa nhận tiềm năng của người Maori. Lí

thuyết Kaupapa Maori tập trung cải thiện các mối quan tâm và lợi ích công bằng xã hội của người Maori [4].

Lãnh đạo biến chuyển nhấn mạnh trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm chung trong việc sử dụng quyền lực, đặc quyền và vị thế nhằm thúc đẩy công bằng xã hội vì lợi ích của cá nhân, tổ chức và toàn xã hội. Tám nguyên tắc chính của lãnh đạo biến chuyển gồm: 1/ Thực hiện thay đổi sâu sắc và công bằng; 2/ Thay đổi các khung kiến thức có thể gây ra bất bình đẳng và bất công; 3/ Tập trung vào vấn đề giải phóng, dân chủ, công bằng và công lí; 4/ Giải quyết sự phân bổ quyền lực không công bằng; 5/ Tập trung vào lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể; 6/ Nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau, sự liên kết và nhận thức toàn cầu; 7/ Cân bằng giữa phê bình và hứa hẹn; 8/ Thể hiện nghị lực đạo đức. Đối với GD HS Maori, cần thực hiện có hiệu quả các chương trình phát triển nghề nghiệp trong trường học hỗ trợ lãnh đạo và giáo viên nhà trường nâng cao chất lượng dạy và học thông qua trải nghiệm của HS Maori. Đồng thời, để thay đổi hệ thống một cách bền vững, cần thay đổi hệ thống quyền lực và đặc quyền trong trường học nhằm thúc đẩy công bằng xã hội vì lợi ích của cá nhân, tổ chức và xã hội [7].

## **2.3. Ka Hikitia - Chiến lược giáo dục Maori**

Năm 2008, Bộ GD ban hành chiến lược mới về GD cho HS Maori: Ka Hikitia - Quản lí để thành công. Trong bối cảnh vẫn có sự chênh lệch lớn về thành tích học tập giữa HS người Maori và các HS khác, Bộ GD đã đưa khái niệm ka hikitia, theo định nghĩa của người Maori có nghĩa là cách để nâng cao và tăng cường nỗ lực vào việc xây dựng chiến lược nâng cao chất lượng của hệ thống GD để đảm bảo HS người Maori được hưởng thành công trong GD với tư cách là người Maori. Chiến lược này yêu cầu trường học, trung tâm GD, các nhà GD, cộng đồng và cả hệ thống GD phải thay đổi để đảm bảo phát huy hiệu quả tiềm năng của HS Maori. Chiến lược tập trung vào HS Maori, hỗ trợ các em xác định liên kết về ngôn ngữ, kiến thức, cách hiểu, cách liên hệ, giá trị cốt lõi và cách thực hiện trong khi học. Mục đích là thay đổi cách suy nghĩ và cách làm của các nhà GD trên toàn hệ thống.

Việc triển khai chiến lược Ka Hikitia đã mang lại một số thay đổi tích cực ở cấp hệ thống. Tuy nhiên, việc thực hiện chiến lược bị chậm hơn dự tính và chưa giải quyết được sự chênh lệch trong thành tích học tập giữa HS Maori và các HS khác ở mọi cấp học. Cũng chưa có sự chuẩn bị tốt cho hội đồng trường, hiệu trưởng và giáo viên để xây dựng và thực hiện chính sách.

Để nâng cao hiệu quả của việc thực hiện chiến lược Ka Hikitia, năm 2012, Bộ GD đã tiến hành một quá trình tham vấn Me Kōrero - Hãy cùng trao đổi. Thông qua quá trình này, các vấn đề liên quan đến việc thực

hiện chiến lược Ka Hikitia đã được thảo luận và cho thấy cần phải có một cách tiếp cận đồng bộ trong hệ thống GD, nâng cao năng lực chuyên môn ở cấp trường, hỗ trợ và đẩy mạnh những hoạt động mang lại hiệu quả học tập cho HS Maori. Giai đoạn hiện tại của Ka Hikitia - Tăng tốc thành công nhấn mạnh sự cần thiết phải có những thay đổi ngay lập tức và lâu dài trong lĩnh vực GD và sự tham gia của tất cả các bên để nâng cao chất lượng của hệ thống GD và thành công trong học tập của HS Maori ở tất cả các cấp học [8].

**2.4. Kia Eke Panuku - Chương trình đổi mới giáo dục chú trọng phát triển năng lực lãnh đạo trường học ở New Zealand**

Kia Eke Panuku - Xây dựng dựa trên thành công là chương trình đổi mới GD được xây dựng dựa trên kinh nghiệm từ các chương trình phát triển chuyên môn trước đó ở New Zealand. Đây là chương trình đổi mới GD được thực hiện ở 61 trường trung học trong năm 2014. Vào cuối năm 2014, chương trình bổ sung thêm 33 trường. Chương trình này triển khai chiến lược GD Ka Hikitia bằng cách hỗ trợ các trường thực hiện chiến lược chung (Kaupapa) và phát triển hiệu quả hơn tiềm năng của HS Maori. Quá trình này bắt đầu bằng cách sử dụng thông tin nhà trường về thành tích HS Maori để phân tích ảnh hưởng của xã hội tới việc học tập của HS Maori cũng như ảnh hưởng của hệ thống GD đối với xã hội. Trên cơ sở đó, các nhà lãnh đạo GD thảo luận với trường về vấn đề bảo đảm bình đẳng cho HS Maori.

Trong chương trình Kia Eke Panuku, mỗi trường thành lập một “nhóm lãnh đạo thay đổi chiến lược” đứng đầu việc phát triển nghề nghiệp cho lãnh đạo và giáo viên trong trường với sự hỗ trợ của các thành viên trong nhóm Kia Eke Panuku. Nhóm này đại diện cho các nhóm nhân viên/lãnh đạo giữ các vị trí/vai trò khác nhau trong trường. Vì vậy, có thể hiểu, để thay đổi các cấu trúc lãnh đạo và thúc đẩy việc phổ biến và thực hiện lý thuyết kaupapa trong toàn trường.

Nhóm lãnh đạo thay đổi chiến lược thừa nhận vai trò của lãnh đạo trường trong việc thúc đẩy công bằng trường học và cùng trao đổi để hiểu những tác động có thể có của chương trình đối với xã hội. Việc này được thực hiện thông qua một loạt các buổi thảo luận *wānanga* phát triển nghề nghiệp theo các nguyên tắc và thực hành văn hóa Maori do các thành viên của nhóm Kia Eke Panuku hướng dẫn ở *marae* (địa điểm văn hóa của người Maori). Mục đích đầu tiên là giúp các nhóm hiểu và phân tích sự khác biệt giữa HS Maori và HS khác trong trường và lập hồ sơ HS. Tiếp theo là một buổi *wānanga* về việc sử dụng minh chứng để lập kế hoạch cho tương lai. Tiếp theo là các hoạt động tập trung vào việc thay đổi hiện trạng đồng thời thu thập và kiểm tra số liệu về sự chuyên cần, tỉ lệ lên lớp, thành tích học tập và mức độ tham gia của HS để giám sát

hiệu quả chương trình.

Chu trình học tập quan trọng *ako* bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao nhận thức và mức độ phản kháng. Đầu tiên là hoạt động *mihimihi* (giới thiệu văn hóa) được thực hiện để làm quen với HS Maori và cộng đồng. Tiếp theo là *whanaungatanga* (các hoạt động văn hóa để thiết lập hoặc thiết lập lại mối quan hệ theo nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau) giữa những người cùng thực hiện cải cách bao gồm cả thành viên cộng đồng Maori. Tiếp theo là quá trình tìm hiểu HS Maori và sự cần thiết phải thay đổi hướng tới công bằng trong học tập cho các em theo Hiệp ước Waitangi. Sau đó là quá trình biến đổi *mahitahi* (làm việc cùng nhau).

Đối với lãnh đạo trường học, chu trình bắt đầu với các hoạt động lập hồ sơ sử dụng minh chứng trường học để phát triển và thực hiện kế hoạch hành động chiến lược từ năm khía cạnh phụ thuộc lẫn nhau, thúc đẩy việc học của HS, hiểu biết các cấu trúc và thể chế trong trường, đồng thời kết nối với bối cảnh cụ thể của trường. Năm khía cạnh đòn bẩy thúc đẩy cải cách trường học trong chương trình Kia Eke Panuku là: lãnh đạo, tìm hiểu hiện trạng dựa trên bằng chứng, dạy và học phù hợp với văn hóa, kết nối mạnh mẽ GD với người Maori, văn hóa ngôn ngữ Maori và toán học trong chương trình GD. Kế hoạch hành động tạo ra một khung chiến lược để xác định nội dung, cách thức, các thành viên nhóm và đòi hỏi lãnh đạo nhà trường phải nghiên cứu, phát triển các hệ thống và quy trình chiến lược nhằm đổi mới GD.

Lãnh đạo phù hợp với văn hóa là lãnh đạo làm thay đổi sự phân hóa và giảm thiểu nhóm yếu thế, hiểu vấn đề từ hai phía và hiểu rõ cần đẩy mạnh hòa nhập và tôn trọng bản sắc thay vì thiểu số hóa và gạt nhóm thiểu số ra ngoài lề. Lãnh đạo nhà trường và giáo viên tự đặt câu hỏi để hiểu họ đang làm gì để thay đổi thực trạng của HS Maori và điều đó ảnh hưởng như thế nào đối với tình hình lãnh đạo trong trường. Lãnh đạo và giáo viên thực hiện tương tác giữa nguyên tắc hiểu biết, phản kháng và chuyển đổi. Kết quả học tập của HS Maori cùng với thông tin về phương thức lãnh đạo trong trường sẽ giúp họ hiểu rõ về thực trạng và quyết định nên duy trì, nên dừng hay thay đổi hoạt động nào để công tác lãnh đạo trở nên có hiệu quả hơn đối với HS Maori. Các hoạt động đổi mới đều phải tập trung vào và hướng tới HS Maori [4].

**2.5. Vận dụng kinh nghiệm của New Zealand và đề xuất bài học cho giáo dục dân tộc thiểu số ở Việt Nam**

GD cho HS DTTS luôn là một trong các ưu tiên hàng đầu của Chính phủ cho lĩnh vực GD. Tuy nhiên, Việt Nam vẫn đang trong giai đoạn phát triển, ưu tiên xây dựng và nâng cấp cơ sở hạ tầng, thiết bị và phương tiện dạy và học và gần đây, Chương trình GD phổ thông và sách giáo khoa được ưu tiên nhiều hơn. Năng lực lãnh



đạo nhà trường là vấn đề quan trọng nhưng chưa được ưu tiên hàng đầu. Các báo cáo đánh giá ngành chỉ ra nhiều bất cập về chất lượng cán bộ quản lý trong các cơ sở GD vùng DTTS. Đội ngũ cán bộ quản lý GD DTTS vẫn còn thiếu về số lượng, yếu về chất lượng do nhiều nguyên nhân khác nhau. Đội ngũ lãnh đạo các trường phổ thông và trường chuyên biệt đều do Sở GD&ĐT hoặc Phòng GD huyện bổ nhiệm từ nguồn đội ngũ giáo viên và nhiều trường hợp không cần trải qua thi tuyển cạnh tranh. Trình độ đào tạo của đội ngũ lãnh đạo đều là chuyên môn dạy học. Trước khi được bổ nhiệm làm lãnh đạo trường (hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng), họ đã tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng như: Trung cấp chính trị; quản lý nhà nước về GD; quốc phòng an ninh... Như vậy, lãnh đạo các trường đều được đào tạo, bồi dưỡng những nội dung như nhau bất kể là họ là lãnh đạo trường phổ thông hay trường chuyên biệt. Trên thực tế, chưa có nhiều khóa đào tạo tốt để nâng cao năng lực cho lãnh đạo trường [9], [10].

Trong thời gian gần đây, ngành đang có những nỗ lực để nâng cao chất lượng quản lý nhà trường cho GD DTTS. Khi thực hiện chương trình GD phổ thông mới, trong chương trình bồi dưỡng thường xuyên, cán bộ quản lý cơ sở GD phổ thông khái niệm “quản trị nhà trường” là nội dung mới đã được đưa vào chương trình bồi dưỡng thay thế cho khái niệm quản lý nhà trường [11]. Nội dung quản trị nhà trường bao gồm: Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường; quản trị hoạt động dạy học, GD trong nhà trường; quản trị nhân sự trong nhà trường; quản trị tổ chức, hành chính trong nhà trường; quản trị tài chính trong nhà trường; quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, GD HS của nhà trường và quản trị chất lượng GD trong nhà trường. Như vậy, sự chuyển đổi từ quản lý sang quản trị thể hiện tinh thần đổi mới căn bản và toàn diện trong hoạt động của lãnh đạo trường, sự chuyển đổi này thể hiện ở nhiều khía cạnh: vai trò chủ thể, đối tượng, bản chất, quá trình, cấp bậc, chức năng, tổ chức... Bộ GD&ĐT đã tổ chức một số chương trình đào tạo cho cán bộ quản lý và giáo viên cốt cán về GD văn hóa dân tộc cho HS các trường phổ thông dân tộc nội trú. Nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý các trường phổ thông dân tộc nội trú và các trường phổ thông dân tộc bán trú là một trong những nhiệm vụ quan trọng để đáp ứng tinh thần đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT theo tinh thần Nghị quyết 29/NQ-TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 của

Ban Chấp hành Trung ương Đảng phù hợp với vùng dân tộc thiểu số và miền núi trong giai đoạn mới.

Việc nâng cao hơn nữa tiếp cận và chất lượng GD DTTS là một quá trình lâu dài, đòi hỏi một hệ thống chính sách đồng bộ và đầu tư toàn diện mọi mặt của GD DTTS trong đó có năng lực lãnh đạo trường học. Các cơ quan quản lý GD và nhà hoạch định chính sách cần tham khảo kinh nghiệm của các nước có nhiều kinh nghiệm trong vấn đề này như New Zealand, hiểu rõ tình hình cụ thể của hệ thống GD các nước này cũng như ở Việt Nam. Việc tham khảo này sẽ giúp xác định được cách thức triển khai phù hợp nhằm nâng cao năng lực quản lý trường học trong GD DTTS. Vận dụng kinh nghiệm của New Zealand trong quản trị nhà trường lãnh đạo trường phổ thông, trường chuyên biệt ở vùng DTTS cần thực hiện các nội dung cụ thể bao gồm: 1/ Bồi dưỡng đạt chuẩn chuyên môn cho giáo viên bổ sung nội dung văn hóa, ngôn ngữ, phong tục tập quán các DTTS (quản trị nhân sự); 2/ Phương pháp dạy học phù hợp với văn hóa của HS DTTS (quản trị hoạt động dạy học); 3/ Kết nối mạnh mẽ nhà trường với cộng đồng các DTTS (quản trị hoạt động GD).

### 3. Kết luận

Kinh nghiệm của New Zealand cho thấy, để nâng cao chất lượng GD cho HS, Maori cần thay đổi phương thức lãnh đạo trường học, theo hướng kết hợp chặt chẽ lý thuyết phê phán, lý thuyết Kaupapa Maori và lãnh đạo biến chuyển. Lý thuyết Kaupapa Maori thể hiện ngoài việc thay đổi hệ thống quyền lực mang truyền thống Châu Âu, cần tích hợp thế giới quan và văn hóa Maori vào quá trình dạy và học cho HS Maori ở trường học. Nếu không thì các em vẫn sẽ bị cô lập và khó có thể kết nối, đáp ứng với những nỗ lực nhằm nâng cao chất lượng GD. Theo quan điểm lãnh đạo biến chuyển, lãnh đạo trường học cần thể hiện quyết tâm thay đổi các cấu trúc quyền lực trong hệ thống trường học và xã hội. Kết hợp chặt chẽ ba yếu tố này sẽ tạo điều kiện thuận lợi hướng tới thay đổi phong cách lãnh đạo và văn hóa trong hệ thống GD. Quan điểm lãnh đạo, hệ thống chính sách cũng như các chương trình đổi mới GD như Kia Eke Panuku của New Zealand là kinh nghiệm thực sự hữu dụng, giúp các cơ quan quản lý GD và nhà hoạch định chính sách GD xây dựng và thực hiện các chính sách nâng cao năng lực quản lý trường học trong GD DTTS ở Việt Nam.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K., (2004), *How leadership influences student learning: Review of research*, New York, NY: Wallace Foundation.
- [2] Khalifa, M. A., Gooden, M. A., & Davis, J. E., (2016), *Culturally responsive school leadership: A synthesis of the literature*, Review of Educational Research, 86, pp. 1272-1311, doi:10.3102/0034654316630383.
- [3] Organisation for Economic Co-operation and Development, (2009), *Doing better for children*, Paris: Author.
- [4] Berryman, M., Egan, M., & Ford, T., (2017), *Examining the potential of critical and Kaupapa Māori approaches*

- to leading education reform in New Zealand's English-medium secondary schools*, *International Journal of Leadership in Education*, 20(5), 525-538, doi: 10.1080/13603124.2016.1206973.
- [5] Apple, M. (2013), *Knowledge, power, and education*, New York, NY: Routledge.
- [6] Freire, P. (1998), *Pedagogy of freedom*, Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- [7] Shields, C. (2010), *Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts*, *Educational Administration Quarterly*, 46, 558-589.
- [8] Ministry of Education, (2013), *The Maori education strategy: Ka Hikitia - Accelerating success 2003-2017*, Retrieved from <http://www.minedu.govt.nz/theMinistry/PolicyandStrategy/KaHikitia.aspx>
- [9] Le K. L., Tran, T., Le, T. T. H., & Le, T. T. T. (2020), *A study on factors affecting school principals' competencies in Vietnam's mountainous provinces*, *Management in Education*, 1-8. doi: 10.1177/0892020620918254.
- [10] Nguyen, T. H. (2013), *Recruitment of school principals in Vietnam: Using evidences for changing appointment policies*, *Asian Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(3), 132-140. <https://ajhss.org/pdfs/Vol1Issue3/Recruitment%20of%20school%20Principal...pdf>.
- [11] Bộ Giáo dục và Đào tạo, (01/11/2019), *Thông tư 18/2019/TT-BGDĐT ban hành Chương trình bồi dưỡng thường xuyên cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông*.

## SCHOOL LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR ETHNIC MINORITY EDUCATION: EXPERIENCES FROM NEW ZEALAND AND SUGGESTIONS FOR VIETNAM

Nguyen Thi Hoang Lan<sup>1</sup>, Tran Thi Yen<sup>2</sup>,  
Vuong Hong Hanh<sup>3</sup>

<sup>1</sup> The Asian Development Bank  
16 Phan Chu Trinh, Hoan Kiem, Hanoi, Vietnam  
Email: [nguyen.adb@gmail.com](mailto:nguyen.adb@gmail.com)

<sup>2</sup> Email: [yentt@vnies.edu.vn](mailto:yentt@vnies.edu.vn)

<sup>3</sup> Email: [hanhvh@vnies.edu.vn](mailto:hanhvh@vnies.edu.vn)

The Vietnam National Institute of Educational Sciences  
101 Tran Hung Dao, Hoan Kiem, Hanoi, Vietnam

**ABSTRACT:** *Educational reformers have long noted the centrality of school leadership to the reform process, second only to the act of teaching itself. In countries that are active in promoting education for indigenous populations, such as New Zealand, developing school leadership is at the fore of the education reform agenda. The key to New Zealand's educational reforms in support of the disadvantaged Maori students is the intersection of critical theories, Kaupapa Maori theory, and transformative leadership. The country's professional development school reform initiative, Kia Eke Panuku, supported schools to implement the Maori education strategy (Ka Hikita) by addressing the collective vision, aspiration and purpose of Maori communities (Kaupapa) and implementing the professional learning and development for school leaders and teachers. The approach may be relevant in informing the development of school leadership capacity for ethnic minority education in Vietnam.*

**KEYWORDS:** School leadership; professional competence development; Maori students; critical theory; Kaupapa Maori.