

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC



HÀ XUÂN NHÂM

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC
QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÔNG LẬP
TỰ CHỦ TÀI CHÍNH
TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

HÀ NỘI - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC



HÀ XUÂN NHÂM

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC
QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÔNG LẬP
TỰ CHỦ TÀI CHÍNH
TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

Chuyên ngành: QUẢN LÝ GIÁO DỤC
MÃ SỐ: 9.14.01.14

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS.TS. Trần Hữu Hoan
2. PGS.TS. Nguyễn Tiến Hùng

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận án là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các số liệu và kết quả nghiên cứu chưa từng được ai công bố trong bất kì công trình nào khác.

Trong quá trình nghiên cứu Luận án, tác giả có tham khảo một số tư liệu trong các công trình khoa học, các thông tin trích dẫn trong luận án đều được ghi rõ nguồn gốc trong danh mục tài liệu tham khảo.

Tác giả luận án

Hà Xuân Nhâm

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
BGD&ĐT	: Bộ Giáo dục và Đào tạo
CBQL	: Cán bộ quản lý
CBQLGD	: Cán bộ quản lý giáo dục
CLC	: Chất lượng cao
CLGD	: Chất lượng giáo dục
CTGDPT	: Chương trình giáo dục phổ thông
CNTT	: Công nghệ thông tin
CSVC	: Cơ sở vật chất
GDMN	: Giáo dục mầm non
GDPT	: Giáo dục phổ thông
NSNN	: Ngân sách Nhà nước
QLTC	: Quản lý tài chính
QLDH	: Quản lý dạy học
TBDH	: Thiết bị dạy học
THCS	: Trung học cơ sở
THPT	: Trung học phổ thông

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC BẢNG	ix
DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	xii
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÔNG LẬP TỰ CHỦ TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC	10
1.1. Tổng quan vấn đề nghiên cứu	10
1.1.1. Nghiên cứu về trường phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	10
1.1.2. Nghiên cứu về năng lực của hiệu trưởng trường phổ thông công lập tự chủ tài chính	19
1.1.3. Những nghiên cứu về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	24
1.1.4. Nhận xét khái quát về công trình đã tổng quan và những vấn đề đặt ra tiếp tục nghiên cứu.....	28
1.2. Khái niệm cơ bản của đề tài.....	29
1.2.1. Quản trị và quản trị nhà trường	29
1.2.2. Trường phổ thông công lập và trường phổ thông công lập tự chủ tài chính	32
1.2.3. Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	33
1.2.4. Phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	34
1.3. Trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong hệ thống giáo dục quốc dân	35
1.3.1. Mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	35
1.3.2. Quản lý nhà nước đối với trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	40
1.3.3. Nội dung tự chủ và trách nhiệm giải trình của trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	42

1.4. Yêu cầu của bối cảnh đổi mới giáo dục đối với quản trị trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	47
1.4.1. Bối cảnh đổi mới giáo dục.....	47
1.4.2. Quyền tự chủ và phân cấp tự chủ của đối với trường THPT công lập tự chủ tài chính	50
1.4.3. Yêu cầu đối với quản trị trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	52
1.5. Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục	53
1.5.1. Mục đích đề xuất khung năng lực	53
1.5.2. Cơ sở đề xuất Khung năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	55
1.5.3. Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	57
1.6. Nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục	61
1.6.1. Cơ sở xác định nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường	61
1.6.2. Tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng dựa trên Khung năng lực hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	62
1.6.3. Tổ chức phát triển chương trình, nội dung và tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào Khung năng lực.....	64
1.6.4. Tổ chức bồi dưỡng và phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ, đổi mới phương pháp và hình thức bồi dưỡng, phát huy trách nhiệm tự bồi dưỡng.	65
1.6.5. Xây dựng đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	65
1.6.6. Tổ chức các điều kiện môi trường thuận lợi đảm bảo cho các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	66
1.6.7. Tổ chức giám sát, đánh giá hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	70

1.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục	71
1.7.1. Thể chế, chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đối với mô hình trường trung học phổ thông tự chủ tài chính	71
1.7.2. Năng lực quản lý của các cấp quản lý ngành giáo dục	72
1.7.3. Mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ cho các trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	72
1.7.4. Hệ thống quản lý, giám sát của Nhà nước trong xác định các nguồn thu và trích lập quỹ phát triển nhà trường	73
1.7.5. Năng lực thích ứng và chuyển hóa của hiệu trưởng với mô hình trường học như là doanh nghiệp.....	73
1.7.6. Chiến lược phát triển năng lực của hiệu trưởng trường trung học phổ thông tự chủ tài chính	73
Kết luận Chương 1	74
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ THỰC TIỄN CỦA PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÔNG LẬP TỰ CHỦ TÀI CHÍNH.....	75
2.1. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính và bài học kinh nghiệm vận dụng cho Việt Nam	75
2.1.1. Kinh nghiệm của Hồng Kông, Trung Quốc	75
2.1.2. Kinh nghiệm của Úc	76
2.1.3. Kinh nghiệm của Nhật Bản	77
2.1.4. Kinh nghiệm của Hà Lan.....	78
2.1.5. Kinh nghiệm của một số nước khác ở Châu Âu	78
2.1.6. Bài học kinh nghiệm rút ra cho các cơ sở giáo dục phổ thông Việt Nam	79
2.2. Khái quát về tình hình các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	82
2.2.1. Tình hình thực hiện chủ trương, chính sách tự chủ của các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	82
2.2.2. Tình hình về hoạt động quản lý các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	85
2.3. Tổ chức khảo sát thực trạng	88
2.3.1. Mục đích khảo sát.....	88
2.3.2. Nội dung khảo sát.....	88
2.3.3. Đối tượng và địa bàn khảo sát.....	89

2.3.4. Hình thức và phương pháp khảo sát.....	90
2.3.5. Cách thức tiến hành khảo sát.....	91
2.4. Thực trạng về năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	92
2.4.1. Thực trạng mức độ nhận thức về phân cấp và trao quyền tự chủ trong các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	92
2.4.2. Thực trạng thực hiện mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ trong các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	96
2.4.3. Thực trạng về năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của Hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	99
2.4.4. Thực trạng năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	105
2.4.5. Thực trạng năng lực quản trị tài chính, tài sản của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	111
2.4.6. Nhận xét chung về thực trạng năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông tự chủ tài chính.....	116
2.5. Thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục	118
2.5.1. Thực trạng nhu cầu phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	118
2.5.2. Thực trạng tổ chức xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	120
2.5.3. Thực trạng về xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	122
2.5.4. Thực trạng tổ chức triển khai bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	127
2.5.5. Thực trạng quản lý đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	131
2.5.6. Thực trạng quản lý các điều kiện, môi trường đảm bảo cho các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính	133

2.5.7. Thực trạng tổ chức giám sát, đánh giá hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.....	139
2.6. Thực trạng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục	140
2.7. Đánh giá chung về thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục	142
2.7.1. Những điểm mạnh	142
2.7.2. Những hạn chế, bất cập	143
2.7.3. Nguyên nhân của những hạn chế	145
Kết luận Chương 2	146
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÔNG LẬP TỰ CHỦ TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC	147
3.1. Định hướng phát triển loại hình trường phổ thông công lập tự chủ tài chính ..	147
3.1.1. Phát triển mô hình trường trung học phổ thông công lập tự chủ theo hướng tăng cường quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình.....	147
3.1.2. Phát huy tự chủ trong xây dựng và thực hiện kế hoạch giáo dục nhà trường đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018	148
3.1.3. Quản trị trường trung học phổ thông công lập tự chủ gắn với tinh gọn bộ máy và hiệu quả thông qua ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số.....	150
3.1.4. Tăng cường cam kết chất lượng giáo dục và trách nhiệm giải trình xã hội về chất lượng giáo dục.....	150
3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp.....	151
3.2.1. Đảm bảo tính pháp lý	151
3.2.2. Đảm bảo tính khoa học.....	152
3.2.3. Đảm bảo tính hệ thống và kế thừa.....	153
3.2.4. Đảm bảo phù hợp với thực tiễn	154
3.2.5. Đảm bảo tính khả thi	154
3.3. Giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ trong bối cảnh đổi mới giáo dục	155
3.3.1. Tổ chức cụ thể hóa và triển khai thực hiện khung năng lực của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính phù hợp với điều kiện thực tiễn và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục	155

3.3.2. Tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu của bối cảnh thực tiễn đổi mới giáo dục	164
3.3.3. Quản lý phát triển chương trình, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng	166
3.3.4. Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai	173
3.3.5. Quản lý thực hiện bổ sung, hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục	176
3.3.6. Tổ chức thiết lập mối quan hệ và tăng cường vai trò tham dự của hiệu trưởng với hoạt động của chính quyền địa phương để nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường	179
3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp	182
3.5. Khảo nghiệm mức độ cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đề xuất....	183
3.5.1. Mục đích khảo nghiệm	183
3.5.2. Tổ chức khảo nghiệm	183
3.5.3. Kết quả khảo nghiệm	183
3.6. Thử nghiệm giải pháp	188
3.6.1. Mục đích thử nghiệm.....	188
3.6.2. Nội dung thử nghiệm.....	188
3.6.3. Đối tượng thử nghiệm, địa điểm, thời gian thử nghiệm.....	188
3.6.4. Phương pháp đánh giá thử nghiệm và quy trình xử lý số liệu	189
3.6.5. Kết quả thử nghiệm	190
Kết luận Chương 3	195
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	196
1. Kết luận	196
2. Khuyến nghị	199
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	202
DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ	207
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1.	Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	58
Bảng 2.1.	Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ thu được theo đối tượng và địa bàn khảo sát	90
Bảng 2.2.	Thực trạng về mức độ nhận thức trong phân cấp và trao quyền tự chủ các trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	92
Bảng 2.3.	Thực trạng mức độ thực hiện trong phân cấp và trao quyền tự chủ các trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	96
Bảng 2.4.	Thực trạng nhận thức về tầm quan trọng của các năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	100
Bảng 2.5.	Thực trạng năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	102
Bảng 2.6.	Thực trạng năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	103
Bảng 2.7.	Thực trạng về nhận thức trong quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	105
Bảng 2.8.	Thực trạng về thực hiện năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	108
Bảng 2.9.	Thực trạng về thực hiện năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	110
Bảng 2.10.	Thực trạng về nhận thức trong quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	112
Bảng 2.11.	Thực trạng về năng lực thực hiện trong quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	113
Bảng 2.12.	Thực trạng về năng lực thực hiện trong quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	114
Bảng 2.13.	Thực trạng nhận thức về nhu cầu phát triển năng lực quản trị của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	118

Bảng 2.14.	Thực trạng tổ chức xây dựng và triển khai chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	121
Bảng 2.15.	Thực trạng nhận thức về xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập TCTC.....	123
Bảng 2.16.	Thực trạng tổ chức thực hiện xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập TCTC	125
Bảng 2.17.	Thực trạng về sử dụng phương pháp và hình thức bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng thông qua tình huống.....	127
Bảng 2.18.	Thực trạng về hiệu quả của các phương pháp và hình thức bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư.....	130
Bảng 2.19.	Thực trạng quản lý đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính	132
Bảng 2.20.	Thực trạng về mức độ nhận thức thực hiện chính sách luân chuyển hiệu trưởng trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	134
Bảng 2.21.	Thực trạng hoàn thiện chính sách trao quyền tự chủ cho trường THPT công lập tự chủ tài chính	135
Bảng 2.22.	Thực trạng tổ chức phân cấp cho hiệu trưởng trong quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	136
Bảng 2.23.	Thực trạng ứng dụng CNTT trong các hoạt động phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính.....	137
Bảng 2.24.	Thực trạng tổ chức giám sát, đánh giá hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính	139

Bảng 2.25.	Thực trạng về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục	141
Bảng 3.1.	Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục....	156
Bảng 3.2.	Đề xuất chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục	168
Bảng 3.3.	Kết quả khảo nghiệm mức độ cấp thiết của các giải pháp.....	184
Bảng 3.4.	Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các giải pháp	186
Bảng 3.5.	Bảng đánh giá kết quả thử nghiệm về tính phù hợp trong chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ quy hoạch nguồn và luân chuyển nguồn của cấp trường (<i>các trường tham gia thực nghiệm</i>)	193

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Mô hình trường trung học phổ thông công lập tự chủ.....	39
Sơ đồ 1.2. Mô hình hoạt động của trường THPT công lập ở Việt Nam.....	41

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh đất nước đang đẩy mạnh công cuộc đổi mới và hội nhập quốc tế, yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vô cùng cấp thiết. Trong đó, giáo dục là lĩnh vực then chốt, quyết định sự phát triển bền vững của đất nước. Chính vì vậy, Đảng và Nhà nước ta đã ban hành Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Trong quá trình triển khai thực hiện Nghị quyết 29-NQ/TW, giáo dục phổ thông có vị trí đặc biệt quan trọng. Bởi giáo dục phổ thông là nền tảng, là bước đệm cho sự phát triển của con người. Chất lượng giáo dục phổ thông sẽ quyết định chất lượng đào tạo của các bậc học cao hơn cũng như nguồn nhân lực cho xã hội. Vì vậy, việc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục phổ thông là yêu cầu khách quan, cấp bách hiện nay.

Trong quá trình đổi mới giáo dục phổ thông, một trong những nội dung quan trọng là trao quyền tự chủ cho các nhà trường. Theo đó, các trường được tự chủ về chuyên môn, tài chính và nhân sự. Đây cũng là xu thế tất yếu của cải cách giáo dục trên thế giới. Tự chủ sẽ tạo động lực và tăng trách nhiệm của nhà trường trong việc nâng cao chất lượng, đáp ứng nhu cầu xã hội. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy việc triển khai tự chủ ở các trường phổ thông còn gặp nhiều khó khăn, thách thức. Trong đó, vấn đề quan trọng nhất và khó khăn nhất là nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ nhà quản lý, cụ thể là hiệu trưởng nhà trường. Khi trường được trao quyền tự chủ cao, hiệu trưởng phải đảm nhiệm vai trò quan trọng trong việc điều hành mọi mặt hoạt động của nhà trường. Thực tế cho thấy, một bộ phận đội ngũ hiệu trưởng trường vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu về năng lực quản trị nhà trường. Theo đánh giá của Nghị quyết 29-NQ/TW, đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục các cấp còn nhiều bất cập, một bộ phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới.

Với các trường THPT công lập theo mô hình tự chủ tài chính, hiệu trưởng phải đối mặt với nhiều thách thức mới trong việc quản lý tài chính, nguồn nhân lực, thu hút học sinh... do phải tự chủ hoàn toàn về kinh phí chi thường xuyên, không còn được cấp kinh phí từ ngân sách nhà nước. Vì vậy, việc nghiên cứu nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng THPT công lập tự chủ là hết sức cấp thiết trong bối cảnh hiện nay. Kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở để đề xuất các

giải pháp cụ thể nhằm nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng các trường này. Từ đó, tạo điều kiện thuận lợi để các trường THPT công lập tự chủ hoạt động hiệu quả, đáp ứng mục tiêu và yêu cầu của sự nghiệp đổi mới giáo dục. Cụ thể, cần có các nghiên cứu để đề xuất hoàn thiện các cơ chế chính sách liên quan tới vị trí, chức năng, nhiệm vụ của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ. Trên cơ sở đó, xây dựng và ban hành các tiêu chuẩn cụ thể về năng lực quản trị điều hành đối với đội ngũ hiệu trưởng các trường này. Đồng thời, cần khảo sát, đánh giá thực trạng năng lực quản trị của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ nhằm xác định nhu cầu để làm cơ sở thiết kế các chương trình bồi dưỡng chuyên sâu về kỹ năng quản trị hiện đại cho đội ngũ này. Nội dung đào tạo cần bám sát thực tiễn, tập trung vào các kỹ năng cụ thể và thiết thực để đáp ứng yêu cầu quản trị điều hành của các trường THPT công lập tự chủ. Bên cạnh đó, cần đổi mới cách thức đánh giá năng lực quản trị của đội ngũ hiệu trưởng. Theo đó, việc đánh giá cần dựa trên kết quả đầu ra của nhà trường chứ không chỉ dựa vào các tiêu chí đầu vào như bằng cấp, kinh nghiệm. Các chỉ số cụ thể về kết quả hoạt động sư phạm, chất lượng đào tạo, uy tín và hiệu quả của nhà trường cần được ưu tiên sử dụng để đánh giá một cách khách quan năng lực quản trị của hiệu trưởng.

Như vậy, có thể thấy nghiên cứu đề tài “***Phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục***” là hết sức cấp thiết trong bối cảnh hiện nay. Kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở quan trọng để nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ. Qua đó, góp phần thực hiện thắng lợi mục tiêu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông. Đồng thời, việc nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ cũng góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo tại các trường này. Từ đó, cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng. Với tầm quan trọng đó, việc triển khai nghiên cứu đề tài này là vô cùng cấp bách và cần được ưu tiên đầu tư nguồn lực để thực hiện thành công, đem lại hiệu quả thiết thực.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận về phát triển năng lực của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính, đề xuất được khung năng lực quản trị nhà trường

cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính đáp ứng yêu cầu tự chủ, dựa trên thực trạng quản lý hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính, tác giả đề xuất giải pháp quản lý hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính để đáp ứng yêu cầu quản trị nhà trường tự chủ, nhằm góp phần thực hiện các yêu cầu, nhiệm vụ của công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

4. Câu hỏi nghiên cứu

1. Mô hình trường THPT công lập tự chủ tài chính đang phát triển đã phản ánh xu hướng phù hợp với yêu cầu của tự chủ giáo dục phổ thông trong bối cảnh hiện nay hay chưa ?

2. Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập đáp ứng mô hình tự chủ tài chính cần có sự thay đổi thế nào? Quản trị trường THPT tự chủ tài chính đặt ra những yêu cầu gì đối với đội ngũ hiệu trưởng các loại hình trường THPT này và cán bộ quản lý ngành giáo dục nói chung?

3. Nhận diện điểm mạnh, hạn chế về năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính để tìm ra giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục để tìm ra giải pháp là vấn đề cấp bách?

5. Giả thuyết khoa học

Năng lực quản trị của hiệu trưởng là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự ổn định, phát triển chất lượng giáo dục và thu hút học sinh cho các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Mặc dù đã đạt được một số thành tựu nhất định, nhưng hoạt động quản trị ở các trường này vẫn còn nhiều hạn chế về ủy quyền, nguồn kinh phí, nhân sự và nhận thức về tự chủ. Vì vậy, việc đề xuất các giải pháp phát triển năng

lực quản trị dựa trên cơ sở khoa học và phù hợp thực tiễn sẽ giúp khắc phục những tồn tại, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

6. Nhiệm vụ nghiên cứu

6.1. Xây dựng cơ sở lý luận về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

6.2. Khảo sát, đánh giá thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

6.3. Đề xuất giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

6.4. Tổ chức khảo nghiệm các giải pháp được đề xuất trong luận án và thử nghiệm 01 giải pháp.

7. Giới hạn phạm vi nghiên cứu đề tài

- Về nội dung nghiên cứu: Nghiên cứu hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính là vấn đề có phạm vi nghiên cứu rất rộng như quản lý phẩm chất nghề nghiệp, tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường, quản trị hoạt động giáo dục và dạy học, quản trị nguồn nhân lực, quản trị tài chính, quản trị chất lượng giáo dục, xây dựng môi trường giáo dục an toàn lành mạnh, xây dựng văn hóa nhà trường, thực hiện dân chủ trong trường học, phối hợp giữa gia đình nhà trường và xã hội. Tuy nhiên, luận án đặt trọng tâm nghiên cứu lý luận, thực trạng và đề xuất các giải pháp phát triển năng lực quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính ở các góc độ: quản trị chất lượng giáo dục, quản trị chuyên môn, quản lý cơ sở vật chất trang thiết bị, quản trị hoạt động phối hợp giữa gia đình nhà trường và xã hội nhằm huy động các nguồn lực để thực hiện mục tiêu “sống còn” của nhà trường là thu hút người học, với chủ thể chính là người hiệu trưởng nhà trường.

- Về phạm vi khảo sát: Tiến hành điều tra khảo sát thực trạng tại các THPT công lập tự chủ tài chính đại diện các vùng miền trong cả nước.

- Đối tượng khảo sát: cán bộ quản lý Sở GD và ĐT, ban ngành liên quan, cán bộ quản lý, giáo viên, phụ huynh học sinh và học sinh thuộc các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

8. Cách tiếp cận nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

8.1. Cách tiếp cận nghiên cứu

8.1.1. Tiếp cận logic - lịch sử

Tiếp cận logic-lịch sử xem xét các giai đoạn phát triển của quá trình đổi mới giáo dục để xác định tính tất yếu và yêu cầu phát triển năng lực cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ. Cách tiếp cận này giúp xác định các giải pháp phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

8.1.2. Tiếp cận hệ thống

Tiếp cận hệ thống xem xét mối quan hệ giữa các thành tố trong hệ thống giáo dục để xác định trách nhiệm của các cơ quan quản lý trong việc phát triển nguồn nhân lực và nâng cao năng lực cho hiệu trưởng. Cách tiếp cận này góp phần hoàn thiện các giải pháp phát triển năng lực cho hiệu trưởng.

8.1.3. Tiếp cận theo năng lực

Phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT công lập theo hướng tiếp cận dựa trên năng lực là cần thiết nhằm nâng cao khả năng quản lý, điều hành và tự chủ về tài chính của các nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Quá trình phát triển năng lực này cần được thực hiện bài bản thông qua các bước: Bước 1: Nghiên cứu kỹ lưỡng về bối cảnh, xu thế đổi mới trong lĩnh vực giáo dục, nhất là các chính sách liên quan đến tự chủ tài chính ở các trường THPT công lập.; Bước 2: Đánh giá toàn diện thực trạng năng lực quản trị hiện tại của đội ngũ Hiệu trưởng, bao gồm các khía cạnh về lập kế hoạch tài chính, quản lý nguồn lực, quản lý rủi ro... Bước 3: Dựa trên kết quả đánh giá ở bước 2, xác định cụ thể các năng lực cần ưu tiên phát triển cho Hiệu trưởng; Bước 4: Thiết kế và triển khai các chương trình, hoạt động đào tạo phù hợp để phát triển các năng lực đã xác định; Bước 5: Theo dõi, đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo và kịp thời điều chỉnh nội dung, phương pháp cho phù hợp. Như vậy, việc phát triển năng lực quản trị theo hướng tiếp cận năng lực sẽ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và đạt được các mục tiêu giáo dục đề ra của nhà trường trong bối cảnh đổi mới.

8.1.4. Tiếp cận theo Chuẩn

Tiếp cận dựa vào Chuẩn hiệu trưởng trong nghiên cứu đề tài này nhằm nhận biết được các yêu cầu của chuẩn/khung năng lực về phẩm chất và năng lực, năng lực quản lý của hiệu trưởng trường THPT. Từ đó xác định khung năng lực quản lý

của hiệu trưởng của trường THPT theo mô hình nghiên cứu, đề xuất bổ sung chuẩn cho phù hợp với đặc điểm văn hóa, kinh tế - xã hội, đặc điểm dân cư vùng miền và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay, đồng thời xác định chương trình bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ hiệu trưởng, tìm các giải pháp phát triển năng lực của hiệu trưởng theo hướng chuẩn hóa.

8.1.5. Tiếp cận theo chức năng quản trị

Cách tiếp cận phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục tập trung vào việc nâng cao kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát và hợp tác để quản trị nhà trường hiệu lực, hiệu quả. Cách tiếp cận theo chức năng quản lý có thể bao gồm:

- **Hoạch định:** chức năng này liên quan đến việc phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng để lập kế hoạch và tổ chức hiệu quả các khía cạnh khác nhau của quản lý trường học, bao gồm lập kế hoạch tài chính, phân bổ nguồn lực, phát triển chương trình giảng dạy và các hoạt động ngoại khóa.

- **Tổ chức:** Chức năng tổ chức bao gồm việc phân công nhiệm vụ, thiết lập các mức độ trách nhiệm, xác định cấu trúc tổ chức, và tạo ra môi trường làm việc có tổ chức để đảm bảo mục tiêu và kế hoạch của nhà trường được thực hiện hiệu quả.

- **Lãnh đạo:** Hiệu trưởng đóng một vai trò quan trọng trong việc lãnh đạo và thúc đẩy giáo viên, nhân viên trong nhà trường đạt được các mục tiêu của nhà trường. Phương pháp này tập trung vào việc phát triển các kỹ năng lãnh đạo, chẳng hạn như giao tiếp hiệu quả, xây dựng nhóm và ra quyết định. Hiệu trưởng cần truyền cảm hứng và trao quyền cho giáo viên và nhân viên, thúc đẩy văn hóa học đường tích cực, khuyến khích sự phát triển và hợp tác chuyên nghiệp.

- **Kiểm soát và đánh giá:** Quản lý hiệu quả yêu cầu hiệu trưởng thiết lập cơ chế kiểm soát và quy trình đánh giá để theo dõi tiến độ và đảm bảo trách nhiệm giải trình. Cách tiếp cận này nhấn mạnh đến việc phát triển các kỹ năng giám sát hoạt động tài chính, kết quả học tập và hoạt động tổng thể của trường.

8.1.6. Tiếp cận nội dung hoạt động

Tiếp cận phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính cần tập trung vào các bước: (1) *Nghiên cứu về khái niệm, ý nghĩa của tự chủ tài chính trong giáo dục và bối cảnh đổi mới;* (2) *Phân tích, đánh giá năng lực quản trị hiện tại của hiệu trưởng để xác định các lĩnh vực*

cần cải thiện; (3) Xác định cụ thể nhu cầu bồi dưỡng năng lực cho hiệu trưởng; (4) Thiết kế và triển khai các hoạt động đào tạo phát triển năng lực phù hợp với nhu cầu và (5) Giám sát, đánh giá hiệu quả của các hoạt động đào tạo để kịp thời điều chỉnh. Tiếp cận toàn diện này sẽ trang bị cho hiệu trưởng những kỹ năng và kiến thức cần thiết để quản lý hiệu quả trường học trong bối cảnh đổi mới.

8.2. Phương pháp nghiên cứu

8.2.1. Phương pháp nghiên cứu lí luận

- Nghiên cứu, tổng kết các công trình, tài liệu trong và ngoài nước liên quan đến đề tài để xây dựng cơ sở lý luận, khoa học cho việc xây dựng khung năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ.

- Phân tích, so sánh, khái quát hóa các tài liệu lý luận, chính sách pháp luật về giáo dục để làm rõ các khái niệm, yêu cầu đặt ra cho đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới.

8.2.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- *Phương pháp điều tra khảo sát:* thiết kế 02 loại mẫu phiếu dành cho CBQL, giáo viên – nhân viên các trường THPT tự chủ tài chính.

- *Phương pháp phỏng vấn sâu:* Phỏng vấn chuyên gia, CBQL nhà nước, Hiệu trưởng các trường THPT tự chủ tài chính.

- *Phương pháp quan sát:* quan sát các hoạt động quản lý của Hiệu trưởng THPT trong mô hình nghiên cứu

- *Phương pháp chuyên gia:* Tiến hành đánh giá mức độ cấp thiết và khả thi của các giải pháp đề xuất trong luận án qua khảo nghiệm lấy ý kiến về các giải pháp và thử nghiệm 01 giải pháp đề xuất trong luận án tại trường THPT Phan Huy Chú - Đống Đa và trường THPT Hoàng Cầu, Hà Nội.

- *Phương pháp khảo nghiệm:* Xây dựng kế hoạch và tổ chức khảo nghiệm giải pháp tại các trường thuộc đối tượng khảo sát. Cụ thể là khảo nghiệm để khẳng định tính cấp thiết, tính khả thi của các giải pháp luận án đề xuất.

- *Phương pháp thử nghiệm:* Thử nghiệm giải pháp “Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa theo khung năng lực quản trị nhà trường đã đề xuất”

9. Luận điểm bảo vệ

9.1. Xây dựng khung năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa trên Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục là yếu tố cần thiết để phát triển năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trong bối cảnh tự chủ nói chung và tự chủ tài chính của trường THPT công lập hiện nay.

9.2. Đề xuất nội dung, chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng, đồng thời phù hợp với yêu cầu của đổi mới giáo dục.

9.3. Hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục nhằm sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và đảm bảo chất lượng giáo dục của nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

9.4. Các giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục được đề xuất trên cơ sở khoa học và thực tiễn.

10. Đóng góp mới của luận án

10.1. Đóng góp về lý luận

- Luận án xây dựng được khung lý thuyết về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục trên cơ sở phân tích bối cảnh, chức năng nhiệm vụ, nội dung tự chủ của loại hình trường THPT công lập tự chủ tài chính. Luận án xây dựng được khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục để làm cơ sở phát triển chương trình, nội dung, tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính.

10.2. Đóng góp về thực tiễn

- Trên cơ sở khảo sát đánh giá đã đưa các nhận định được điểm mạnh, điểm hạn chế của thực trạng năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính; thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính. Khung năng

lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng và hệ thống giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính được đề xuất trong luận án là tài liệu tham khảo giá trị, hữu ích đối với lãnh đạo, CBQL ngành Giáo dục và đội ngũ hiệu trưởng, CBQL cơ sở giáo dục phổ thông nói chung, trường THPT công lập tự chủ tài chính nói riêng trong bối cảnh hiện nay.

11. Cấu trúc luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, tài liệu tham khảo và các phụ lục, luận án được trình bày trong 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Chương 2: Cơ sở thực tiễn của phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Chương 3: Giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÔNG LẬP TỰ CHỦ TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

1.1. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

1.1.1. Nghiên cứu về trường phổ thông công lập tự chủ tài chính

Ở nước ngoài có những nghiên cứu điển hình như sau: Trong cuốn sách “SABER School Autonomy and Accountability” của nhóm tác giả Wermke & Hostfalt (2014) [59] đã đề cập đến Mô hình nhà trường tự chủ (SAA - School Autonomy & Accountability) của SABER (SABER-Sytems Approach For Better Education Results - Tiếp cận hệ thống hướng đến đổi mới giáo dục, Ngân hàng thế giới - World Bank) đã đề xuất 5 giải pháp chính sách: 1) *Tăng quyền tự chủ trong lập dự toán và quản lý ngân sách của nhà trường*; 2) *Tăng mức độ tự chủ trong quản lý nhân sự*; 3) *Nâng cao vai trò của hội đồng trường trong điều hành các hoạt động của nhà trường*; 4) *Tăng cường hoạt động đánh giá nhà trường và đánh giá giáo viên*; và 5) *Tăng cường trách nhiệm của các bên liên quan* [6]. Mô hình quản lý dựa vào nhà trường là đề xuất dựa trên lập luận cho rằng: thay vì thông qua tác động lâu dài từ phía chính sách của chính phủ, cần có giải pháp mang tính tức thời hơn, hướng đến sự phân quyền và trao quyền mạnh mẽ hơn cho các cơ sở giáo dục để các quyết định được đưa ra nhanh chóng và đáp ứng kịp thời các đòi hỏi của bối cảnh xã hội. Nhà trường cần có nhiều quyền quyết định hơn để điều chỉnh các hoạt động đáp ứng nhu cầu của người học, phụ huynh học sinh và cộng đồng xã hội. Tuy nhiên SABER cho rằng, chỉ tăng quyền tự chủ là chưa đủ, cần tăng cường hoạt động đánh giá nhà trường, đánh giá giáo viên và tăng cường trách nhiệm giải trình của nhà trường. Theo đó, khung tiêu chí đánh giá mức độ tự chủ của trường học theo mô hình AAA của quản lý dựa vào nhà trường (SABER SAA) đã đề xuất nội dung tự chủ theo khung mô hình Tự chủ - Đánh giá - Trách nhiệm giải trình AAA (Autonomy, Assessment, Accountability). [58]

Theo SABER SAA, một nhà trường tự chủ khi có quyền quyết định và giải trình trách nhiệm trên 5 phương diện: 1) *Tự chủ trong lập kế hoạch và quản lý ngân sách nhà trường*; 2) *Tự chủ trong quản lý nhân sự*; 3) *Vai trò của hội đồng trường* Tự chủ Quyết định dựa trên điều kiện cụ thể Đánh giá Đo lường hiệu quả giáo dục

Trách nhiệm Đảm bảo thực hiện nhiệm vụ của nhà trường Hệ thống thông tin quản lý Hội đồng trường Chất lượng giáo viên 11 trong quản trị nhà trường (tham gia); 4) Đánh giá của trường và học sinh; 5) Trách nhiệm của nhà trường. Nội dung tự chủ trong lập kế hoạch và quản lý của ngân sách nhà trường bao gồm các thẩm quyền pháp lý được trao đổi với quản lý ngân sách hoạt động, quản lý tiền lương của nhân viên không giảng dạy, quản lý tiền lương giáo viên, gây quỹ bổ sung cho trường, lập kế hoạch và sử dụng ngân sách. Nội dung tự chủ trong nhân sự bao gồm: tự chủ trong việc bổ nhiệm giáo viên và quyết định phân công nhiệm vụ cho giáo viên, tự chủ trong các quyết định bổ nhiệm và phân công nhiệm vụ cho nhân viên, tự chủ trong các quyết định bổ nhiệm và phân công việc vụ cho hiệu trưởng của trường.

Ở nước ngoài, trong khái niệm nhà trường tự chủ tài chính bao gồm quyền tự chủ giáo viên, điển hình là những nghiên cứu:

Trong giáo dục, khái niệm tự chủ tài chính đã được tác giả Mugnus Frostenson nghiên cứu trong cuốn sách: “Three forms of professional autonomy: deprofessionalisation of teachers in a new light” (Ba hình thức tự chủ nghề nghiệp: phi chuyên nghiệp hóa giáo viên trong bối cảnh mới) đã phân tích khái niệm quyền tự chủ theo ba lĩnh vực: 1) *Lĩnh vực chuyên môn - đề cập tới quyền tự chủ như đặc điểm của giáo viên với tư cách là nhóm chuyên môn*; 2) *Lĩnh vực tổ chức - nhấn mạnh đến quyền tự chủ của tổ chức nhà trường, bao gồm hiệu trưởng và tập thể đội ngũ giảng dạy*; và 3) *Lĩnh vực cá nhân - đề cập tới quyền tự chủ của cá nhân giáo viên* [51]. Mugnus Frostenson đồng thời cũng cho rằng tự chủ tài chính giúp nhà trường chủ động hơn trong việc huy động và sử dụng các nguồn lực tài chính phục vụ cho hoạt động dạy và học. Thay vì chỉ trông chờ vào nguồn ngân sách cấp phát hạn hẹp từ Nhà nước, nhà trường có thể linh hoạt khai thác các nguồn thu hợp pháp khác để tăng cường đầu tư cho cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học và nâng cao thu nhập cho giáo viên.

Nhóm tác giả Wermke & Hostfalt (2014) [59] trong cuốn sách: “School Autonomy and Accountability” (Tự chủ và trách nhiệm giải trình của nhà trường phổ thông), đã phân tích khi áp dụng vào thực tiễn giáo dục, lấy ví dụ tự chủ ở cấp độ nhà trường đã cho thấy các khía cạnh phức tạp của khái niệm này. Nhà trường là một hệ thống xã hội phức tạp trong đó có nhiều chủ thể vận hành ở vai trò khác

nhau và phạm vi hoạt động của mỗi người có thể ảnh hưởng đến khả năng ra quyết định của người khác. Vấn đề ai trong cộng đồng trường học có thể sở hữu quyền tự chủ (ví dụ giáo viên, hiệu trưởng hoặc người học) đã có những ứng dụng cơ bản cho cách thức vận hành của nhà trường. Nếu xem xét quyền tự chủ của giáo viên kỹ hơn, có thể nhận thấy quyền tự chủ của giáo viên thường được hiểu theo hai khái niệm ràng buộc và tự do [58]. Nói cách khác, quyền tự chủ của giáo viên luôn bị ràng buộc. Vì vậy, quyền tự chủ của giáo viên cần được phân biệt với các hình thức tự chủ khác như quyền tự chủ trường học hoặc địa phương. Đồng thời Wermke & Hostfalt (2014) cho rằng, tự chủ tài chính thúc đẩy tinh thần tự chịu trách nhiệm của nhà trường. Khi tự quyết định việc chi tiêu, nhà trường sẽ cân nhắc kỹ lưỡng và chỉ đầu tư vào những nhu cầu thiết yếu, hiệu quả nhất, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách, hạn chế lãng phí.

Trong khi đó, nhóm tác giả như Welch, Mathew (2011) đã công bố bài viết "Eight-year study and charter legitimacy" trên Tạp chí Journal of Education [58] đề cập đến thực tế phong trào Friskola ở Thụy Điển 5 hoặc phong trào Academies ở Anh cho thấy việc tăng quyền tự chủ cho trường học không tự động tăng phạm vi hoạt động cho giáo viên. Gần đây, sự thành công của Phần Lan trong kì thi PISA đã được giải thích phần nào thông qua lực lượng giáo dục có quyền tự chủ cao (Lopez, 2012; Stenla, 2011). Thêm vào đó, tự chủ tài chính tạo điều kiện để nhà trường thu hút nhân tài. Khi có nguồn thu và quyền chi tiêu, nhà trường có thể đưa ra các chính sách ưu đãi hấp dẫn để thu hút giáo viên giỏi về công tác, từ đó giúp nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên của nhà trường.

Nhóm tác giả như: Mintrom, Michael; Sandra Vergari (1997) [47] đã có bài viết "Political Factors Shaping Charter School Laws" đã thảo luận về quyền tự chủ nhà trường trong mối quan hệ với quyền tự trị nhà trường, mặt khác liên quan tới quyền tự chủ của giáo viên và học sinh. Điểm nổi bật trong nghiên cứu này là đóng góp của tác giả về mặt khái niệm - sự khác biệt và tương tác qua lại giữa quyền tự chủ nhà trường, quyền tự chủ của giáo viên và quyền tự chủ của người học. "Trong quy trình sư phạm - được coi là một quy trình biện chứng giữa phương tiện của quyền tự chủ và quyền tự trị, kết quả tất yếu của bản chất tự chủ của người học là quyền tự chủ của giáo viên. Nói cách khác, để có quyền tự chủ của học sinh thì tất yếu phải có quyền tự chủ của giáo viên. Mặc khác bản thân sự tự do của giáo viên

gắn liền với quyền tự chủ của tổ chức trong một hệ thống giáo dục nhất định (Heinrich, 2015) [54]. Tuy nhiên Heinrich (2015) cũng đi đến kết luận rằng, tự chủ tài chính đòi hỏi nhà trường phải tự tìm kiếm các nguồn thu hợp pháp để bù đắp cho nguồn ngân sách nhà nước không còn được cấp. Tuy nhiên, cần có cơ chế giám sát việc quản lý và sử dụng ngân sách của nhà trường để đảm bảo công khai, minh bạch.

Ở trong nước đã có nhiều nghiên cứu về nhà trường công lập tự chủ tài chính như sau:

Tác giả Chu Cẩm Thơ trong công trình nghiên cứu đề tài cấp Bộ “Nghiên cứu mô hình trường THPT công lập tự chủ” [4] đã phân tích mô hình quản lý giáo dục theo phương thức tăng cường phân cấp và phân quyền cho nhà trường, tạo ra trường học tự chủ. Mô hình này yêu cầu sự phân quyền và tham gia của đông đảo trong quá trình ra quyết định, dựa trên quan hệ cung-cầu trong giáo dục. Tác giả tập trung phân tích các trường THPT công lập và xây dựng mô hình trường THPT công lập tự chủ để đáp ứng đổi mới giáo dục Việt Nam, thực hiện các quy định pháp lý về trao quyền tự chủ cho nhà trường và tăng cường tính hướng dẫn cho lãnh đạo các nhà trường trong tổ chức bộ máy và vận hành nhà trường. Mô hình trường công lập tự chủ cần dựa trên lí thuyết quản lý dựa trên nhà trường, bám vào các nguyên lý quản lý như đa hướng đồng quy, trao quyền cho cơ sở và tập trung quyền lực, hệ thống tự quản và hệ thống chấp hành, phát huy tính tích cực chủ động của con người và chấp hành theo quy định chặt chẽ của tổ chức. Mô hình này cũng phải giải quyết được mối quan hệ giữa quyền tự chủ của nhà trường, giáo viên và người học và tính đến cả khía cạnh quản lý nhà nước trong việc thúc đẩy mô hình trường học tự chủ trong thực tiễn.

Tác giả Nguyễn Đức Thắng trong bài viết trên Tạp chí Giáo dục [17] đã phân tích thách thức đối với việc đa dạng hóa nguồn tài chính và đổi mới quản lý tài chính tại các trường THPT công lập trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng. Thực tế, thanh tra công tác quản lý tài chính của các trường THPT trên địa bàn đã chỉ ra nhiều hạn chế trong công tác quản lý tài chính, cả về khía cạnh khách quan và chủ quan. Để giải quyết vấn đề này, cần áp dụng các giải pháp như phân bổ định mức chi, tăng tính hiệu quả và tiết kiệm chi tiêu tại các trường THPT công lập, hoàn thiện các chính sách quản lý tài chính, tăng cường tính tự chủ, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

và đầu tư vào cơ sở vật chất và khoa học công nghệ. Nghiên cứu cho thấy quản lý và sử dụng nguồn lực ngân sách hiệu quả là một yêu cầu khách quan và mong muốn của các nhà quản lý trường học. Các biện pháp đề xuất bao gồm phân bổ định mức chi, chi tiêu hiệu quả, quản lý tài chính kết hợp với các chính sách tăng tính tự chủ, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường cơ sở vật chất và ứng dụng khoa học công nghệ. Việc triển khai đồng bộ và nhất quán yêu cầu sự đồng thuận giữa các cơ quan lãnh đạo và trường học cùng với bồi dưỡng và tập huấn cho CBQL.

Tác giả Đỗ Thị Thu Hằng và Trần Thị Bích Liễu đã công bố bài viết “Phân cấp quản lý tài chính đối với giáo dục phổ thông ở Việt Nam - Một nghiên cứu tình huống tại Hà Nội” [6] trên Tạp chí Khoa học Nghiên cứu giáo dục. Nghiên cứu đã đưa ra khuyến nghị để cải thiện việc phân cấp tài chính trong giáo dục và chỉ ra rằng phân cấp quản lý tài chính trong giáo dục là xu thế tất yếu trong quản lý nhà nước và đã được chứng minh tác động tích cực đến chất lượng giáo dục. Nghiên cứu tập trung vào đánh giá tác động của phân cấp tài chính đến chất lượng giáo dục trung học phổ thông Việt Nam thông qua một nghiên cứu tình huống tại một số trường tại Hà Nội. Các tác giả đã phát hiện ra mối quan hệ giữa trình độ chuyên môn của giáo viên và thành tích học tập của học sinh, tác động của quyền tự chủ tài chính và các chính sách phân cấp lên chất lượng giáo dục, cũng như con đường ảnh hưởng của tự chủ trường học lên chất lượng giáo dục. Cơ chế tự chủ về tài chính giáo dục đã tạo ra quyền phân bổ ngân sách phù hợp với nhu cầu của nhà trường và đầu tư vào các hoạt động dạy học và phát triển chuyên môn cho giáo viên. Nghiên cứu cũng chỉ ra có 4 yếu tố có tác động tích cực đến chất lượng giáo dục, bao gồm: trình độ giáo viên, lương giáo viên, hiệu suất lãnh đạo và môi trường học đường, trong đó tự chủ về tài chính cho phép các trường THPT tập trung vào nâng cao trình độ giáo viên và trả lương đúng với sự đóng góp của họ từ đó nâng cao CLGD nhà trường.

Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Văn Anh (2015) trong công trình Luận án tiến sĩ “Quản lý tài chính trong nhà trường trung học phổ thông theo hướng tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm” [20] đã hướng tới việc đề xuất được các biện pháp quản lý nhằm bảo đảm sự tác động và thực thi các biện pháp quản lý của chủ thể quản lý phù hợp với quy luật khách quan, phù hợp với mục tiêu, đặc điểm của các nhà trường trung học phổ thông công lập, nhằm đảm bảo rằng nguồn lực tài

chính cho giáo dục được quản lý và sử dụng có hiệu quả trên cơ sở nâng cao tính tự chủ của các cơ sở giáo dục, đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm đối với Nhà nước, người học và xã hội Từ đó, nghiên cứu phân tích (i) cơ sở lý luận về quản lý tài chính trường THPT theo hướng tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm; (ii) đánh giá thực trạng công tác quản lý tài chính trường trung học phổ thông trên địa bàn thành phố Hà Nội theo hướng tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm; (iii) Đề xuất các biện pháp quản lý tài chính trường THPT trên địa bàn thành phố Hà Nội theo hướng tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm phù hợp với định hướng đổi mới cơ chế quản lý và sự phát triển chung của nền kinh tế xã hội đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng công tác quản lý giáo dục và tổ chức thử nghiệm một trong số các biện pháp đề xuất.

Tác giả Phùng Nguyên (2019) đã viết bài “Tự chủ trong giáo dục phổ thông là xu thế tất yếu đã phân tích nhưng nội dung chính về cơ chế tự chủ tài chính ở trường phổ thông” đăng trên Tạp chí giáo dục. Bài viết đề cập đến các vấn đề như sau [25]: *1) Cần đổi mới theo hướng phân cấp, phân quyền cho các trường; 2) Ba khâu tự chủ về chuyên môn, về nhân sự, về tài chính trong giáo dục phổ thông; 3) Những khó khăn trong tự chủ ở các trường trung học phổ thông. các trường mới tự chủ được về chuyên môn.*

Nghiên cứu của tác giả Lã Tiên (2019) , “Khó khăn khi trường phổ thông thực hành tự chủ tài chính” đăng trên Tạp chí Giáo dục [10] đã phân tích khi thực hiện tự chủ tài chính, các trường phổ thông thực hành phải đối mặt với những khó khăn về tài chính, đội ngũ giáo viên, kế hoạch dạy học và tuyển sinh. Trong bối cảnh các trường THPT địa phương thực hiện tự chủ tài chính, mô hình trường phổ thông thực hành nhiều cấp học gặp nhiều khó khăn, *khó khăn lớn nhất* là về tài chính. Làm thế nào để thu hút học sinh theo học với mức học phí gấp 10 lần các trường công lập được ngân sách bảo đảm? Đây là câu hỏi khó khiến lãnh đạo các trường thực hành nhiều cấp học trong trường đại học địa phương. Muốn thực hiện được tự chủ, Hiệu trưởng các trường phổ thông thực hành phải loại bỏ tâm lý “sợ”. Khi bắt tay vào thực hiện tự chủ, tất cả các nguồn thu, chi đều không có sẵn công thức mà hoàn toàn phụ thuộc vào năng lực và sự năng động của người quản lý, đội ngũ cán bộ, giáo viên. Toàn bộ kinh phí chi thường xuyên của nhà trường đều từ nguồn thu học phí mà không nhận kinh phí từ ngân sách. *Thứ hai*, khó khăn thứ 2

đối với các trường phổ thông thực hành khi thực hiện tự chủ là đội ngũ giáo viên. Trong các năm học đều có sự luân chuyển giáo viên từ các khoa sư phạm về trường, trong khi các giáo viên này thiếu giờ giảng, hoặc họ sẽ được rút về khoa khi đủ tiết dạy định mức trong năm học. Số giáo viên này không gắn bó lâu dài hoặc không thể yêu cầu họ lo cho công việc của nhà trường giống như giáo viên cơ hữu được. *Thứ ba*, muốn tự chủ trước hết phải tự chủ về kế hoạch dạy học. Kế hoạch dạy học phải xây dựng phải bảo đảm chuẩn kiến thức kỹ năng theo hướng phát triển năng lực và phẩm chất học sinh, phù hợp với điều kiện nhà trường; Không giảm bớt số giờ và đầu điểm theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, bảo đảm tính logic của mạch kiến thức, đổi mới phương pháp dạy học, trải nghiệm sáng tạo... *Thứ tư*, khó khăn lớn nhất chương trình nhà trường đáp ứng đa mục tiêu: đáp ứng yêu cầu của phụ huynh, yêu cầu của cá nhân học sinh, phát huy tối đa những khả năng, sở thích của học sinh. Vì vậy, chương trình giáo dục được xây dựng dựa trên những nguyên tắc bảo đảm chương trình giáo dục hiện hành, còn có những chuyên đề dạy học dự án, dạy học trải nghiệm liên môn, đơn môn, những chuyên đề tự chọn cho học sinh. *Thứ năm*, công tác tuyển sinh bởi áp lực đóng góp cho học sinh đi học là rất lớn đối với các trường trung học phổ thông thực hành trong trường đại học địa phương.

Nghiên cứu của tác giả Phong Điền, Việt Hà (2010) “Khó khăn trong tự chủ tài chính ở các trường THPT” [24] đăng trên Báo Giáo dục thời đại, đã phân tích về những khó khăn trong tự chủ tài chính ở các trường THPT đã phân tích một mình một đường, giữa công lập và dân lập, những trường tự chủ tài chính đang “bơi” trong bối cảnh không có hành lang pháp lý. Trong khi đó, tác giả Oanh Trần (2018) đã công bố trên Tạp chí Kinh tế đô thị online “Trường chất lượng cao được tự chủ tài chính: Bước đột phá của giáo dục Thủ đô” đã phân tích về vấn đề trường chất lượng cao được tự chủ tài chính: Bước đột phá của giáo dục Thủ đô trên Tạp chí kinh tế đô thị [21] đưa ra một số phân tích trường chất lượng cao được tự chủ tài chính là chủ trương rất mới của thành phố Hà Nội. Sau 5 năm thực hiện, mô hình này đã có bước đột phá về chất lượng giáo dục và góp phần giảm ngân sách của Nhà nước đầu tư chi cho các dịch vụ giáo dục chất lượng cao, vì vậy, chất lượng đầu ra của nhà trường được nâng cao.

Nghiên cứu của tác giả Duy Tuyên (2019) được đăng trên trang website của UBND tỉnh Thanh Hóa bàn về “Thanh Hóa thực hiện thí điểm tự chủ một số trường

THPT công lập” [7] với mục tiêu tăng quyền tự chủ, nâng cao chất lượng, đẩy mạnh xã hội hóa giáo dục, Sở Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT) Thanh Hóa xây dựng đề án “Thực hiện thí điểm tự chủ một số trường THPT công lập tỉnh Thanh Hóa”. Nhiệm vụ của đề án là đánh giá thực trạng hoạt động; xây dựng kế hoạch và lộ trình thực hiện thí điểm tự chủ; xây dựng được mô hình, giải pháp quản lý, công tác quản trị đối với các trường thực hiện thí điểm. Theo đề án này, việc thực hiện triển khai các hoạt động giáo dục toàn diện chưa đạt hiệu quả, do thiếu các cơ sở hạ tầng cần thiết; tình trạng thiếu giáo viên cục bộ; nguồn kinh phí Nhà nước đầu tư chưa đáp ứng yêu cầu, trong khi công tác huy động xã hội hóa chưa hiệu quả do đời sống một bộ phận người dân còn khó khăn.

Nghiên cứu của tác giả Linh Hương (2019) được đăng trên Tạp chí văn hóa và đời sống online “Tự chủ các trường THPT, làm thế nào để khả thi?” [12] đã phân tích những nội dung cơ bản về các trường tự chủ nếu thực hiện tự chủ 70%-100%, mức thu học phí sẽ vượt quá mức quy định. Bên cạnh đó, hiện nay Chính phủ chưa ban hành nghị định quy định cơ chế tự chủ đối với cơ sở GD&ĐT công lập do đó Bộ GD&ĐT cũng chưa có hướng dẫn để các địa phương thực hiện. Với mức đóng góp cao, các trường thực hiện tự chủ sẽ gặp trở ngại trong việc thu hút học sinh. Khi chuyển sang cơ chế tự chủ, mô hình quản trị nhà trường phải thay đổi nhiều, trong khi đó năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ và tâm lý của giáo viên chưa thực sự sẵn sàng.

Tác giả Hà Linh (2019) [8] viết về việc giao quyền tự chủ cho trường phổ thông chất lượng cao ở Hà Nội, trong khi thành phố Hồ Chí Minh đang xây dựng đề án tương tự. Giao quyền tự chủ được coi là xu hướng quốc tế và đòi hỏi người quản lý trường phải đối mặt với một số khó khăn, bao gồm việc phải tuân theo quy định của pháp luật về cơ chế quản lý và hạch toán thu chi. Để giải quyết vấn đề này, cần đưa ra lộ trình thực hiện và hành lang pháp lý rõ ràng. Tương tự, nhóm nghiên cứu của CREDO (2013) cho thấy việc đóng cửa các trường ủy quyền có thể cải thiện hệ thống giáo dục, tuy nhiên, các trường ủy quyền vẫn phải tuân thủ quy định của tiểu bang và các yêu cầu truyền thống, dẫn đến chúng trở nên giống như các trường công lập [46].

Như vậy, qua phân tích khái quát một số công trình trong và ngoài nước trên đây tác giả đưa ra nhận xét cơ bản về THPT công lập tự chủ tài chính với những nội dung sau:

- *Xây dựng mô hình trường THPT công lập tự chủ đáp ứng đổi mới giáo dục Việt Nam là yêu cầu tất yếu nhằm thực thi các quy định pháp lý về trao quyền tự chủ cho nhà trường, tăng cường tính hướng dẫn thực hiện cho lãnh đạo các nhà trường trong tổ chức bộ máy, vận hành nhà trường.*

- *Nghiên cứu đã phân tích việc quản lý, sử dụng các nguồn lực ngân sách có hiệu quả cao đáp ứng tốt nhu cầu GD-ĐT của các trường THPT công lập tự chủ tài chính là một yêu cầu khách quan và cũng là mong muốn của các nhà quản lý.*

- *Bốn yếu tố có tác động mạnh nhất đó là: trình độ giáo viên, lương giáo viên, hiệu suất lãnh đạo và môi trường học đường, trong đó tự chủ về tài chính cho phép các trường THPT tập trung vào nâng cao trình độ giáo viên và trả lương đúng với sự đóng góp của họ từ đó nâng cao CLGD nhà trường.*

- *Trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho đơn vị sự nghiệp trong việc tổ chức công việc, sắp xếp lại bộ máy, sử dụng lao động và nguồn lực tài chính để hoàn thành nhiệm vụ được giao; phát huy mọi khả năng của đơn vị để cung cấp dịch vụ với chất lượng cao cho xã hội; tăng nguồn thu, nhằm từng bước giải quyết thu nhập cho người lao động; phát huy tính sáng tạo, năng động, xây dựng “thương hiệu riêng” cho đơn vị mình.*

- *Nhà trường cần có nhiều quyền quyết định hơn để điều chỉnh các hoạt động đáp ứng nhu cầu của người học, phụ huynh học sinh và cộng đồng xã hội.*

- *Phân tích cơ sở lý luận về quản lý tài chính trường THPT theo hướng tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm; đánh giá thực trạng công tác quản lý tài chính trường trung học phổ thông trên địa bàn thành phố Hà Nội theo hướng tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm; từ đó, đề xuất các biện pháp quản lý tài chính trường THPT trên địa bàn thành phố Hà Nội theo hướng tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm phù hợp với định hướng đổi mới cơ chế quản lý và sự phát triển chung của nền kinh tế xã hội đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng công tác quản lý giáo dục và tổ chức thử nghiệm một trong số các biện pháp đề xuất.*

- *Trong bối cảnh các trường THPT địa phương thực hiện tự chủ tài chính, mô hình trường phổ thông thực hành nhiều cấp học gặp nhiều khó khăn, khó khăn*

lớn nhất là về tài chính. Thứ hai, khó khăn thứ 2 đối với các trường phổ thông thực hành khi thực hiện tự chủ là đội ngũ giáo viên. Thứ ba, muốn tự chủ trước hết phải tự chủ về kế hoạch dạy học. Thứ tư, khó khăn lớn nhất chương trình nhà trường đáp ứng đa mục tiêu: đáp ứng yêu cầu của phụ huynh, yêu cầu của cá nhân học sinh, phát huy tối đa những khả năng, sở thích của học sinh.

Khi đi sâu phân tích về những khó khăn ở trường THPT công lập tự chủ tài chính các công trình trong và ngoài nước chủ yếu đi sâu phân tích nội dung khó khăn về vấn đề giáo viên trong quá trình phát triển của trường THPT công lập tự chủ tài chính, đề cập đến giải pháp xây dựng và phát triển mô hình trường công lập tự chủ tài chính, các nghiên cứu chưa đề cập đến vai trò của hiệu trưởng, năng lực của người đứng đầu tổ chức trong việc phát triển mô hình trường phổ thông công lập tự chủ tài chính.

1.1.2. Nghiên cứu về năng lực của hiệu trưởng trường phổ thông công lập tự chủ tài chính

Trong cuốn sách: “Principal Quality Practice Standard: Successful School Leadership in Alberta” (2003) [63] đã đề cập đến Hệ thống tiêu chí thực hành đánh giá chất lượng hiệu trưởng các trường phổ thông với kiến thức, kỹ năng và thuộc tính cần thiết cho hiệu trưởng. Tiêu chuẩn chất lượng hiệu trưởng/lãnh đạo trường học tuân theo một số nguyên tắc: 1) *Chất lượng/niềm tin định hướng bởi khách hàng*; 2) *Vai trò lãnh đạo*; 3) *Huy động tham gia của mọi người trong nhà trường*; 4) *Chủ trọng phương pháp quá trình*; 5) *Tính hệ thống*; 6) *Cải tiến liên tục*; 7) *Các quyết định dựa trên sự cam kết trách nhiệm*; và 8) *Phát triển quan hệ hợp tác*. Đồng thời, Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chất lượng hiệu trưởng/lãnh đạo trường học phải tuân thủ mô hình do UNESCO đề xuất trong Chương trình hành động Dakar (năm 2000) về chất lượng giáo dục và được dùng để đánh giá chất lượng hiệu trưởng/lãnh đạo trường học thích ứng với 10 thành tố: 1) *Người học khỏe mạnh được nuôi dưỡng tốt, được khuyến khích thường xuyên để có động cơ học tập chủ động*; 2) *giáo viên thành thạo nghề nghiệp và được động viên đúng mức*; 3) *Phương pháp dạy học tích cực*; 4) *Chương trình giáo dục thích hợp với người học và người dạy*; 5) *Trang thiết bị, phương tiện, tài liệu học phù hợp*; 6) *Môi trường giảng dạy và học tập tốt*; 7) *Hệ thống đánh giá chất lượng giáo dục thích hợp*; 8) *Hệ thống quản*

lý giáo dục tốt; 9) Thu hút được nguồn lực của địa phương và cộng đồng; 10) Chính sách phù hợp với giáo dục.

Nghiên cứu về năng lực quản trị nhà trường tự chủ của 14 nền kinh tế Đông Á cho thấy Hồng Kông là một trong những nền kinh tế đi đầu khu vực trong thực hiện tự chủ trường học. Mô hình tự chủ mà giáo dục phổ thông của Hồng Kông áp dụng chính là mô hình mang tên gọi “Quản lý lấy nhà trường làm cơ sở” (School-Based Management, SBM). Mô hình này thoát đầu được áp dụng thí điểm vào năm 1991 dưới tên gọi “Sáng kiến quản lý trường học” (School Management Initiative), được mở rộng cho các trường công lập thông qua việc ban hành chính sách SBM (School Based Management Policy) năm 1997, và rồi được pháp quy hóa bằng Sắc lệnh Giáo dục (sửa đổi) năm 2004. Trong phạm vi mô hình SBM, các quyền tự chủ của nhà trường được quy định như sau: Về nhân sự, nhà trường có quyền công nhận và bổ nhiệm giáo viên, sử dụng giáo viên thay thế, chấp nhận đơn nghỉ việc v.v... Về tài chính, nhà trường được sử dụng ngân sách trọn gói, được chủ động sử dụng các khoản thu ngoài ngân sách cho phát triển đội ngũ và các mục tiêu giáo dục khác. Ngoài ra, nhà trường còn được cấp một khoản kinh phí nâng cao năng lực, dùng để thuê một số dịch vụ bên ngoài nhằm giảm bớt công việc hành chính cho giáo viên, tạo điều kiện để giáo viên tập trung vào hoạt động dạy và học.

Về chuyên môn, tự chủ tài chính của các trường phổ thông công lập có thể giúp phát triển hoạt động chuyên môn của giáo viên và tăng cường chất lượng giáo dục nhà trường. Tự chủ tài chính giúp nhà trường có nguồn lực đầu tư nâng cao điều kiện dạy và học. Chẳng hạn mua sắm trang thiết bị, đồ dùng dạy học hiện đại, xây dựng cơ sở vật chất phục vụ giảng dạy và học tập tốt hơn. Từ đó, tạo môi trường thuận lợi để giáo viên phát huy năng lực sư phạm. Tự chủ tài chính cho phép nhà trường có chính sách thu hút nhân tài, trả lương và thưởng xứng đáng cho giáo viên giỏi, tạo động lực để giáo viên phấn đấu nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Tự chủ tài chính giúp nhà trường tổ chức thêm các hoạt động chuyên môn như tập huấn, hội thảo nâng cao nghiệp vụ sư phạm cho giáo viên. Khi trường có nguồn thu từ học phí, nhà trường sẽ chú trọng nâng cao chất lượng đào tạo để thu hút học sinh, thúc đẩy hoạt động chuyên môn của giáo viên. Như vậy, tự chủ tài chính gián tiếp tác động tích cực đến hoạt động chuyên môn của giáo viên thông qua việc tạo ra môi

trường và động lực thuận lợi cho hoạt động giảng dạy của giáo viên. Qua đó góp phần nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

Tác giả Đặng Thị Thanh Huyền (2017) trong bài viết “*Nghiên cứu xây dựng chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục*” [5] đã tập trung nghiên cứu tập trung phân tích mô hình năng lực của Hiệu trưởng và xây dựng chuẩn Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Trên cơ sở chuẩn Hiệu trưởng sẽ phát triển phẩm chất, năng lực quản trị trường học của đội ngũ cán bộ quản lý các cơ sở giáo dục phổ thông đáp ứng nhu cầu đổi mới toàn diện giáo dục hiện nay. Đặng Thị Thanh Huyền (2017) cho rằng hiệu trưởng cần có năng lực lập kế hoạch tài chính chi tiết, cân đối thu chi, dự trù các khoản chi tiêu hợp lý, có tầm nhìn chiến lược để đưa ra các kế hoạch tài chính dài hạn và Năng lực huy động và quản lý các nguồn thu hợp pháp cho nhà trường. Khéo léo trong việc vận động các nguồn tài trợ từ xã hội [5].

Tác giả Lê Đăng (2019) trong bài viết “Chuẩn hiệu trưởng: Thước đo năng lực trong đổi mới giáo dục” [11] đã nhận định rằng quy định Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông do Bộ GD&ĐT ban hành chính thức có hiệu lực từ năm học 2018 - 2019 đã tạo nên một hy vọng mới trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, bởi lẽ: Người Hiệu trưởng phải tự đổi mới, nâng cao năng lực quản lý; Hiệu trưởng phải đi đầu trong đổi mới. Muốn có đội ngũ giáo viên chất lượng thì hiệu trưởng phải là người đi đầu trong đổi mới. Vì thế, người đứng đầu trong các nhà trường không chỉ giỏi về năng lực chuyên môn mà cần vững vàng trong công tác quản lý. Lê Đăng (2019) đồng thời nhấn mạnh rằng, hiệu trưởng cần có năng lực quản lý chi tiêu hiệu quả, tiết kiệm, có tư duy kinh tế, biết cách tối ưu hóa nguồn lực tài chính của nhà trường và năng lực giám sát và phân tích tình hình tài chính của nhà trường. Đánh giá đúng thu chi, biết điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. [11].

Tác giả Phạm Viết Nhự (2019) về “Cơ sở đánh giá chất lượng cán bộ quản lý giáo dục phổ thông” đã đề cập và phân tích cơ sở để đánh giá chất lượng cán bộ quản lý giáo dục [23]. Các thành tố của chất lượng CBQLGD cơ sở giáo dục phổ thông. Tác giả Phạm Viết Nhự (2019) nhấn mạnh rằng, nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất của một trường học. Vì thế hiệu trưởng cần có năng lực xây dựng đội ngũ cán bộ giáo viên chất lượng cao. Có chiến lược để thu hút, tuyển dụng nhân

tài về làm việc, và năng lực phát triển nguồn nhân lực. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ nhà trường. Đồng thời, hiệu trưởng cần có năng lực năng lực sắp xếp, bố trí nhân sự hợp lý, phân công công việc phù hợp với năng lực của từng cá nhân. Đặc biệt, hiệu trưởng cần dùng nguồn lực tài chính của nhà trường để đãi ngộ xứng đáng cho giáo viên, cán bộ giỏi.

Trong khi đó, nghiên cứu của La Thị Kim Bách (2019) về vai trò của Hiệu trưởng trường phổ thông trong việc kiến tạo môi trường phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên. [9]. Nghiên cứu của La Thị Kim Bách (2019) nhấn mạnh vào việc Hiệu trưởng cần có năng lực xây dựng môi trường học và làm việc chuyên nghiệp trong nhà trường, coi trọng hoạt động nghiên cứu, sáng kiến cải tiến của giáo viên. Hiệu trưởng cần định hướng và cụ thể hóa các mục tiêu chuyên môn của nhà trường, xây dựng kế hoạch sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả và ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông trong quản lý hoạt động chuyên môn của nhà trường.

Tác giả Ngô Thùy Dương (2018) trong công trình nghiên cứu khoa học công nghệ cấp Bộ về “Kinh nghiệm quốc tế về quản trị nhà trường phổ thông tự chủ” đề xuất các cấp quản lý sớm giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho nhà trường phổ thông để mỗi cơ sở giáo dục được quyền tự quyết định việc cung cấp dịch vụ giáo dục tới người học; chủ động xây dựng chương trình khung; thiết kế nội dung dạy học nhằm thu hút người học [16]. Ngô Thùy Dương (2018) đồng thời nhấn mạnh hiệu trưởng cần có năng lực xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của nhà trường. Truyền tải sứ mệnh giáo dục và niềm tin giáo dục cho cán bộ nhà trường, xây dựng phong cách văn hóa ứng xử chuẩn mực cho cán bộ giáo viên. Gương mẫu trong giao tiếp, ứng xử hằng ngày và đề cao đạo đức nghề nghiệp, tính chuyên nghiệp trong mọi hoạt động của nhà trường.

Ở trong nước đã có nhiều đề tài, luận án tiến sĩ đã chọn lĩnh vực nghiên cứu vấn đề phát triển đội ngũ giáo viên và đội ngũ Hiệu trưởng các trường học của các ngành học hoặc bậc học ở các vùng miền hoặc địa phương trong cả nước. Một số công trình nghiên cứu liên quan đến vấn đề đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông.

Luận án tiến sĩ của Nguyễn Huy Hoàng (2011) với đề tài “Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh vùng Tây Bắc theo hướng chuẩn hóa” đã bàn về

vấn đề chuẩn hoá đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT và chỉ ra các biện pháp phát triển đội ngũ này theo hướng chuẩn hóa trên cơ sở điều kiện kinh tế xã hội của các tỉnh Tây Bắc. [19]

Luận án tiến sĩ của Nguyễn Hồng Hải (2013) với đề tài “Quản lý đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục” đã đề cập đến các nội dung quản lý đội ngũ hiệu trưởng trường THPT theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực, đánh giá thực trạng các nội dung quản lý đội ngũ hiệu trưởng và đề xuất một số giải pháp quản lý đội ngũ hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục. [18]

Luận án tiến sĩ của Cao Thanh Xuân (2015) với đề tài “Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục” [3], đã đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT phù hợp với điều kiện các tỉnh Bắc Tây Nguyên dựa vào chuẩn hiệu trưởng hiện hành, đồng thời tác giả luận án đề cập đến việc cụ thể hóa chuẩn hiệu trưởng trường THCS, THPT hiện hành để phục vụ công tác đánh giá hiệu trưởng.

Luận án tiến sĩ của tác giả Trần Mai Phương nghiên cứu về quản trị các trường THCS ngoài công lập đã phân tích nền tảng của hệ thống quản trị vận hành nhà trường là cơ sở để xây dựng các dung quản trị khác trong nhà trường và cần phải tổ chức bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ nhà quản trị đáp ứng các điều kiện nhà trường tự chủ. [27]

Như vậy, việc nghiên cứu phát triển năng lực của Hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục đào tạo còn rất hạn chế và rất khan hiếm, cần có những nghiên cứu khoa học chỉ ra sự thay đổi căn bản về chất trong quản lý của người hiệu trưởng. Như vậy, cần xác định khung năng lực quản lý của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục, từ đó xác định chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng giúp đội ngũ này đạt chuẩn và thích ứng nhanh với những thay đổi trong quản lý giáo dục, quản lý các hoạt động trong cơ sở giáo dục hiện nay.

Qua phân tích nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả đưa ra một số nhận xét, đánh giá như sau:

- Các công trình chủ yếu đưa ra các tiêu chuẩn, tiêu chí dành cho hiệu trưởng, làm căn cứ để các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý

giáo dục xây dựng, phát triển chương trình và tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phát triển phẩm chất, năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông.

- Hiệu trưởng trong các cơ sở giáo dục phải thay đổi nhận thức về vai trò quản lý, phải tự đào tạo, bồi dưỡng các nhóm năng lực để đáp ứng yêu cầu kết nối mới trên nền tảng kiến thức và công nghệ.

- Phân tích được khái niệm, đặc trưng cơ bản của năng lực hiệu trưởng trường PT công lập tự chủ; từ đó, khái quát được tiêu chuẩn hiệu trưởng căn cứ vào những quy định của Bộ giáo dục và đào tạo ban hành; các nhân tố ảnh hưởng đến tự chủ, năng lực hiệu trưởng trường PT công lập tự chủ là cơ chế quản lý, kiểm soát, sự năng động, sáng tạo, cơ cấu tổ chức, hình thức pháp lý, quyền sở hữu, trách nhiệm giải trình, sự đa dạng của nguồn tài chính trong các trường.

Các nghiên cứu chưa phân tích làm thế nào Chuẩn Hiệu có thể hỗ trợ phát triển năng lực lãnh đạo và quản lý trường học của Hiệu trưởng để thành công trong thực hiện nhiệm vụ, bao gồm: Nâng cao thành tích học sinh; Tăng cường bình đẳng; Xây dựng và duy trì các điều kiện đảm bảo chất lượng dạy học tiến bộ mạnh mẽ; Hỗ trợ phát triển giáo dục cho cộng đồng theo chính sách giáo dục; Đóng góp vào sự phát triển của giáo dục địa phương, quốc gia và quốc tế.

1.1.3. Những nghiên cứu về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Tác giả Wily (1991) trong công trình “School-Based Management and its Linkages with School Effectiveness” phân tích về đặc trưng của quản trị nhà trường trong môi trường tự chủ và trách nhiệm xã hội [62] như sau: 1) Nhà trường là đơn vị quyết định chủ yếu những vấn đề liên quan đến thực hiện vai trò, sứ mệnh, chức năng nhiệm vụ trước, trong và sau khi vận hành. Từ đó, cần tăng quyền tự chủ về tài chính và quản lý, giảm thiểu khống chế từ các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục ở trung ương và địa phương; 2) Quyền sở hữu (hoặc đủ tư cách và trách nhiệm đại diện quyền sở hữu) là điều kiện chủ yếu để cải cách theo hướng tự chủ và trách nhiệm xã hội nhưng các bên có lợi ích liên quan phải hợp tác cùng đưa ra quyết sách; 3) Tự chủ phải đi đôi với trách nhiệm xã hội, nhà trường phải có trách nhiệm giải trình với các bên liên quan (cấp trên, giáo viên, học sinh, gia đình và cộng đồng) về chất lượng giáo dục, hiệu quả quản lý, tính an toàn của môi trường giáo

dục, chế độ chính sách và những vấn đề mà học sinh, gia đình, cộng đồng xã hội kì vọng ở nhà trường; 4) Nhà trường là đơn vị quyết định chủ yếu trên các lĩnh vực: Quyết định mục tiêu, sứ mệnh, quyết định giải pháp thực hiện chức năng nhiệm vụ của nhà trường các quy định đã ban hành; Tự chủ quản lý quá trình giáo dục theo chương trình giáo dục quy định; Tự chủ về tuyển dụng và quản lý nhân sự và giáo viên; Tự chủ về quản lý, sử dụng nguồn ngân sách được cấp từ phía nhà nước, chủ động huy động và sử dụng nguồn lực trong khuôn khổ pháp luật cho phép; và trên mỗi loại hình sở hữu, các bên có lợi ích liên quan hợp tác, đưa ra các quyết sách theo cơ chế hội đồng. Tự chủ phải đi đôi với trách nhiệm xã hội - trách nhiệm giải trình.

Theo nghiên cứu của Hội đồng tiêu chuẩn quốc tế về hiệu quả đào tạo và dạy học (International Board of Standards for Training Performance and Instruction - IBSTPI, 2019) đưa ra khung năng lực phát triển năng lực hiệu trưởng các trường THPT tự chủ gồm 4 nhóm [50]: *Nhóm 1: Nền tảng cơ bản; Nhóm 2: Lên kế hoạch và phân tích; Nhóm 3: Thiết kế và phát triển; Nhóm 4: Kỹ năng quản lý.*

Nghiên cứu của tác giả Matthew và Amadan [46] thì đưa ra quan điểm về phát triển năng lực cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông. Matthew và Amadan (2019) cho rằng phát triển năng lực phải dựa trên nhu cầu thực tế của từng cá nhân, từng nhóm đối tượng. Cần có sự tham gia tích cực của bản thân người học trong quá trình phát triển năng lực. Phát triển năng lực là quá trình học tập và rèn luyện liên tục, lâu dài chứ không phải là khóa đào tạo ngắn hạn. Phát triển năng lực phải gắn với thực tiễn công việc, giúp người học vận dụng kiến thức vào thực hiện nhiệm vụ cụ thể. Phát triển năng lực phải kết hợp nhiều phương pháp, hình thức đa dạng. Không chỉ đào tạo trên lớp mà cần áp dụng các phương pháp như: học hỏi kinh nghiệm thực tế, nghiên cứu khoa học, hội thảo chuyên đề...Đánh giá hiệu quả các hoạt động phát triển năng lực phải dựa trên mức độ đáp ứng nhu cầu thực tiễn công việc, chứ không chỉ dừng lại ở đánh giá quá trình đào tạo.

Trong khi đó, tác giả Annemarie Neeleman trong cuốn sách “The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions - Phạm vi tự chủ của trường học trong thực tế: Phân loại các can thiệp của trường học dựa trên kinh nghiệm” [30], cho rằng ở nhiều quốc gia, các hệ thống giáo dục đang hướng tới sự kết hợp giữa tự chủ trường học tăng cường và tăng cường trách nhiệm. Annemarie Neeleman đồng thời cho rằng có rất nhiều hoạt động phát

triển năng lực hiệu trưởng trường phổ thông bao gồm: (1) Đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh: Tổ chức các khóa đào tạo bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh hiệu trưởng trường phổ thông; (2) Bồi dưỡng thường xuyên, định kỳ hàng năm: Các khóa bồi dưỡng ngắn hạn về chuyên đề, nghiệp vụ quản lý cho hiệu trưởng. (3) Đào tạo lấy bằng cấp chính quy: Khuyến khích hiệu trưởng học tập nâng cao trình độ chuyên môn, lý luận chính trị hoặc quản lý giáo dục; (4) Tổ chức hội thảo, tọa đàm chuyên đề: Trao đổi, thảo luận về các vấn đề quản lý, cập nhật kiến thức mới, (5) Nghiên cứu khoa học, áp dụng công nghệ: Áp dụng CNTT trong quản lý, khuyến khích nghiên cứu cải tiến phương pháp quản lý hiệu quả; (6) Tham quan, học tập kinh nghiệm: Tổ chức cho hiệu trưởng đi tham quan học hỏi tại các nhà trường tiên tiến và (6) Tư vấn, hướng dẫn thường xuyên: Đội ngũ cán bộ quản lý cấp trên đóng vai trò tư vấn, hướng dẫn và hỗ trợ kịp thời cho hiệu trưởng các trường.

Tác giả Trần Hữu Hoan (2016) [26] đã công bố kết quả nghiên cứu đề tài cấp Bộ “Phát triển năng lực quản lý cho Hiệu trưởng trường Trung học phổ thông Việt Nam đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay” với các nội dung đã được đề cập như: xây dựng cơ sở lý luận về phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng trường trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Đề xuất khung năng lực quản lý cho đội ngũ hiệu trưởng trường THPT Việt Nam. Đánh giá mức độ phù hợp của khung năng lực đề xuất; thực trạng năng lực quản lý của đội ngũ hiệu trưởng ở các trường THPT Việt Nam hiện nay theo khung năng lực được đề xuất trong đề tài. Đề xuất giải pháp phát triển năng lực quản lý cho đội ngũ hiệu trưởng trường THPT Việt Nam. Đồng thời đã xây dựng chương trình bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT được đề xuất trong đề tài là kết quả mới có tính thời sự trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Các kết quả nghiên cứu của đề tài đã giúp cho công tác bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ Hiệu trưởng trường trung học phổ thông. Đồng thời hỗ trợ cho công tác đánh giá hiệu trưởng, tự đánh giá của Hiệu trưởng trường trung học phổ thông.

Tác giả Phan Thị Thúy Quyên với luận án: “*Quản lý hoạt động bồi dưỡng hiệu trưởng trường trung học phổ thông trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*” đã đóng góp những vấn đề về lý luận Quản lý hoạt động bồi dưỡng hiệu trưởng ở trường trung học phổ thông gắn với yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện ở trường phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục

trên cơ sở tiếp cận năng lực và tiếp cận hoạt động để xác định nội dung quản lý hoạt động bồi dưỡng hiệu trưởng trường trung học phổ thông. Từ đó góp phần hoàn thiện thêm khung lý thuyết về quản lý hoạt động bồi dưỡng hiệu trưởng trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục giai đoạn hiện nay.

Trong khi đó, tác giả Trần Thị Thơm với luận án “*Quản lý hoạt động bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục*” đã đề xuất được 6 biện pháp quản lý hoạt động bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục đảm bảo tính cần thiết và khả thi cao, gồm: 1) Tổ chức xây dựng và hoàn thiện quy trình tổ chức bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông; 2) Chỉ đạo điều chỉnh, bổ sung, cập nhật chương trình, nội dung bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông phù hợp với từng giai đoạn của bối cảnh; 3) Tổ chức phát triển năng lực giảng viên tham gia bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông phù hợp bối cảnh đổi mới giáo dục; 4) Quản lý đa dạng hình thức bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông theo hướng tăng cường tự bồi dưỡng và ứng dụng công nghệ thông tin; 5) Đổi mới hình thức kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực thực hiện công việc, đảm bảo tính thiết thực, hiệu quả; 6) Tổ chức phối hợp chặt chẽ giữa các lực lượng tham gia bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông, giữa các cơ sở giáo dục thực hiện nhiệm vụ bồi dưỡng, đồng thời gắn kết với các cơ sở giáo dục phổ thông.

Nhóm tác giả Phạm Quang Trình, Trần Hữu Hoan và Phạm Xuân Hùng (2019) đã công bố bài viết: “Đề xuất tiêu chí chất lượng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục” trên Kỷ yếu Hội thảo khoa học Quốc gia bàn về nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục [22]. Nghiên cứu đề cập đến vấn đề nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Theo nhóm tác giả, để có thể nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục cơ sở giáo dục phổ thông, cần làm sáng tỏ một số vấn đề cơ bản sau: 1) Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông là một đặc tính tồn tại trong bản thân người cán bộ đó, ngoài ý muốn của người khác; thể hiện qua các thuộc tính của đối tượng như: Phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống, trình độ đào tạo, năng lực quản lý, sức khỏe; được xác định bởi mức độ hoàn

thành các công việc so với yêu cầu đặt ra đối với cơ sở giáo dục; và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục được đánh giá trong bối cảnh đổi mới hiện nay. Như vậy, chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông được xem xét, đánh giá thông qua chất lượng của mỗi cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông và mối quan hệ giữa mỗi thành viên với các bên liên quan. Quản lý có hiệu quả các hoạt động phát triển năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông là yếu tố then chốt để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục. Đây cũng chính là khâu đột phá để thực hiện thắng lợi mục tiêu đổi mới căn bản, toàn diện ngành giáo dục đào tạo Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

1.1.4. Nhận xét khái quát về công trình đã tổng quan và những vấn đề đặt ra tiếp tục nghiên cứu

1.1.4.1. Khái quát về tổng quan các công trình đã nghiên cứu

Như vậy, phân tích khái quát một số công trình nghiên cứu trong nước và nước ngoài, tác giả luận án có thể đưa ra nhận xét, đánh giá như sau:

- Một số nghiên cứu đi từ việc phân tích chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, từ đó đề xuất các biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục;
- Một số nghiên cứu khác đi sâu vào việc phát triển các chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông như các chương trình bồi dưỡng ngắn hạn, các chương trình bồi dưỡng trong và ngoài nước theo các chuyên đề, và các chương trình đào tạo phát triển năng lực khác;
- Nghiên cứu khác lại tập trung phân tích, đánh giá và nâng cao chất lượng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông thông qua những bộ chỉ số đánh giá chất lượng. Một số nghiên cứu nước ngoài phân tích về sự hỗ trợ của địa phương trong việc phát triển năng lực hiệu trưởng của các trường trung học phổ thông. Nhìn chung, các nghiên cứu đi sâu phân tích, đề xuất giải pháp nâng cao năng lực của hiệu trưởng, cán bộ quản lý các trường phổ thông. Tuy nhiên, các nghiên cứu chưa đề xuất chương trình bồi dưỡng để nâng cao năng lực cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông cụ thể, các giải pháp đưa ra đều chung chung, chỉ là những định hướng để nâng cao năng lực của cán bộ quản lý.
- Bên cạnh đó, các công trình nghiên cứu ở nước ngoài tập trung phân tích mô hình quản trị nhà trường trong môi trường tự chủ và trách nhiệm xã hội, khung

năng lực phát triển năng lực hiệu trưởng các trường THPT tự chủ, Hệ thống phát triển năng lực của Hiệu trưởng: Theo mô hình T-Shape. Những nghiên cứu của tác giả nước ngoài xây dựng chuẩn Hiệu trưởng trường THPT tự chủ phải dựa trên khung năng lực lãnh đạo và quản lý trường học của Hiệu trưởng, tức: khả năng lãnh đạo và quản lý trường học để đạt mục tiêu giáo dục học sinh, phát triển nhà trường trong từng bối cảnh, lĩnh vực cụ thể.

1.1.4.2. Những vấn đề đặt ra cần tiếp tục nghiên cứu

Nghiên cứu về phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư trong bối cảnh đổi mới giáo dục được các công trình trong và ngoài nước đề cập đến nhưng các nghiên cứu chưa đi sâu vào nghiên cứu về các nội dung phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ và các điều kiện thực hiện trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Cụ thể:

- Xây dựng khung năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa trên Chuẩn Hiệu trưởng, đồng thời phù hợp yêu cầu của bối cảnh đổi mới giáo dục, Chương trình giáo dục phổ thông 2018.

- Đề xuất xây dựng chương trình bồi dưỡng, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng THPT tự chủ tài chính phù hợp với từng đối tượng hiệu trưởng và phù hợp yêu cầu bối cảnh đổi mới giáo dục.

- Hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục nhằm sẽ góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

- Cần tìm ra giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục trên cơ sở thực tiễn và phù hợp với điều kiện địa phương, qui định pháp luật Việt Nam.

1.2. Khái niệm cơ bản của đề tài

1.2.1. Quản trị và quản trị nhà trường

1.2.1.1. Quản trị

Theo cách các cách hiểu về quản lý và quản trị có nội hàm gần giống nhau nhưng về tiếng Anh thì hai từ “governance” (quản trị) và “management” (quản lý) hoàn toàn khác nhau về ngữ và nghĩa. Theo tác giả thì “governance” sẽ xuất hiện

khi có sự tách biệt giữa quyền quản lý và quyền sở hữu. Khi người chủ doanh nghiệp hoặc quốc gia trao quyền quản lý cho ai đó thì sẽ cần “governance” để kiểm soát quản trị đối với họ. Hiểu một cách đơn giản thì “governance” là công cụ của người chủ để kiểm soát những người quản lý còn “management” là công việc của nhà quản lý để vận hành tốt doanh nghiệp/tổ chức mà mình được giao quản lý. Quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác. Theo Robert Albanese, quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức [51]. Robert Albanese (2002) cho rằng quản trị là cấu trúc của các mối quan hệ nhằm mang đến sự kết dính, ủy nhiệm chính sách, kế hoạch và ra quyết định, chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng xã hội và người học về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý trong khi quản lý nhằm đạt được kết quả mong đợi thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả [36]. Theo tác giả Harris (2009) , quản trị là chức năng thiết yếu và đầu não của xã hội, chứ không đơn giản chỉ là việc điều khiển kinh doanh hay quản trị xí nghiệp. Quản trị chính là việc sử dụng những kiến thức sẵn có về con người, về trí thức nhân loại, về các nguyên tắc căn bản, những khái niệm, những hệ thống văn hóa, tín ngưỡng, giá trị... để nối liền văn minh, trở thành công cụ phục vụ những mục tiêu chung của nhân loại. Quản trị phải đóng góp vào việc khai thác giá trị, ước vọng và truyền thống của cá nhân, cộng đồng, của xã hội nhằm phục vụ lợi ích chung. Quản trị tạo ra phát triển kinh tế và xã hội chứ không phải là kết quả của phát triển kinh tế. Do đó quản trị phải được xem vừa là một khoa học, vừa là một chủ thuyết nhân bản, vừa là một hệ thống những giá trị và kinh nghiệm.

Mặc dù có sự khác nhau về cách diễn đạt khái niệm quản trị nhưng các quan niệm trên đều thống nhất, cho rằng quản trị là một quá trình phức tạp mà các nhà quản trị phải tuân thủ ít nhất theo ba yếu tố:

+ Phải có chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra tác động quản trị, có thể bao gồm một hoặc nhiều người và một đối tượng quản trị tiếp nhận sự tác động đó, có thể là một tổ chức, một tập thể con người hoặc máy móc, thiết bị, thông tin... Tác động đó có thể chỉ một lần và cũng có thể là nhiều lần.

+ Phải có một mục tiêu quản trị đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng. Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động. Sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị được thực hiện trong một môi trường luôn luôn biến động.

+ Phải có một nguồn lực để chủ thể quản trị khai thác và vận dụng trong quá trình quản trị.

Nhóm tác giả Koontz và O'Donnel lại cho rằng: *Quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả để hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định* [64]. Đây là khái niệm được sử dụng trong luận án này.

1.2.1.2. Quản trị nhà trường

Quản trị nhà trường phải luôn gắn với tinh thần “tự chủ” của cơ sở giáo dục, quản trị nhà trường là quá trình tổ chức, vận hành, kiểm soát hoạt động của trường nhằm đạt được mục tiêu quản trị một cách tối ưu nhất và thường gắn liền với xây dựng, tập hợp hệ thống quy tắc, luật lệ, hệ thống khen thưởng, kỉ luật trong nhà trường; xác định các mối quan hệ về thẩm quyền, quy định, cách thức tổ chức và khuyến khích sự đồng thuận với các chính sách đã được ban hành. Theo nghiên cứu của tác giả Đặng Tự Ân “Quản trị nhà trường là quản lý nhà trường theo hướng lãnh đạo”. [33] Theo cách hiểu này, quản trị nhà trường là một hệ thống các quá trình giúp duy trì hệ thống phức tạp bao gồm nguồn nhân lực, kĩ thuật, vận hành hiệu quả thông qua việc khởi xướng, xác định phương hướng, chiến lược mục tiêu lâu dài, tập hợp, dẫn dắt, tạo động lực cho mọi người trong nhà trường cùng thực hiện nhiệm vụ đưa nhà trường đạt được những mục tiêu đã định. Quá trình này bao gồm: lập kế hoạch chiến lược, chi tiêu ngân sách, tổ chức bộ máy, nhân sự, kiểm soát, giải quyết vấn đề.....

Theo tác giả Trần Thị Mai Phương [27] thì đưa ra một cách tiếp cận khác trong quản trị nhà trường đó là gắn quản trị nhà trường và hiệu quả công việc dựa trên chỉ số đánh giá KPI (Key Performance Indicator) trong đó nhà quản trị hướng dẫn và kiểm soát từng công việc trong nhà trường thông qua bản mô tả công việc, hướng dẫn thực hiện công việc và các kết quả cần đạt được của từng công việc đi kèm với thời hạn thực hiện công việc đó. Tác giả đã đưa ra định nghĩa: *Quản trị nhà trường phổ thông là hoạt động chỉ đạo, giám sát một cách hiệu quả của Lãnh đạo nhà trường (đứng đầu là hiệu trưởng) thông qua hệ thống quản trị vận hành trong*

và ngoài nhà trường (bao gồm hệ thống quản trị nội bộ và hệ thống quản trị ngoài nhà trường) dựa trên nguyên tắc phân cấp, trao quyền, tự chủ, cam kết và giải trình xã hội theo Luật, Chính sách, Chuẩn và Quy định hiện có nhằm đạt được mục tiêu chiến lược phát triển của nhà trường và đáp ứng nhu cầu cung ứng các dịch vụ giáo dục cho xã hội.

Nếu như quản lý hướng vào trật tự, sự nhất quán của tổ chức, về chức năng, quản lý bao gồm kế hoạch hóa, tổ chức đội ngũ, lập ngân sách, xây dựng, kiểm tra xác định mục tiêu... thì quản trị lại là khả năng huy động, phát triển nguồn lực, gây ảnh hưởng, động viên, hướng dẫn, chỉ dẫn cho người khác hành động đạt được mục tiêu một cách tối ưu và phát triển nhà trường một cách bền vững. Đây là một khái niệm đã phản ánh được tính tự chủ và phát triển năng lực và được luận án tiếp cận làm cơ sở xây dựng năng lực quản trị nhà trường.

1.2.2. Trường phổ thông công lập và trường phổ thông công lập tự chủ tài chính

1.2.2.1. Trường phổ thông công lập

Trường phổ thông công lập là một loại cơ sở giáo dục được quản lý và tài trợ bởi các cơ quan chính phủ hoặc cơ quan quản lý giáo dục nhà nước. Các trường phổ thông công lập chủ yếu dành cho học sinh từ mức học tiểu học đến học trung học phổ thông (cấp 1 đến cấp 12 hoặc tương đương) và thường được hoạt động dưới hình thức phi lợi nhuận.

Một số đặc điểm của trường phổ thông công lập như:

- *Quản lý bởi chính phủ hoặc cơ quan quản lý giáo dục nhà nước:* Trường phổ thông công lập thường được quản lý và tài trợ bởi các cơ quan chính phủ tại các cấp độ khác nhau (quốc gia, tỉnh, huyện). Chính phủ chịu trách nhiệm đảm bảo việc cung cấp giáo dục chất lượng cho tất cả các học sinh.

- *Tài trợ công:* Trường phổ thông công lập thường được tài trợ bởi ngân sách công hoặc nguồn tài chính khác do chính phủ cung cấp, giúp đảm bảo rằng trường có thể cung cấp giáo dục mà không đòi hỏi phí học phí cao đối với học sinh.

- *Mục tiêu phục vụ cộng đồng:* Một trong những mục tiêu chính của trường phổ thông công lập là cung cấp giáo dục cho toàn bộ cộng đồng, không phân biệt đối tượng học sinh dựa trên khả năng tài chính, giúp đảm bảo quyền tiếp cận giáo dục cho tất cả người dân.

- *Phi lợi nhuận*: Trường phổ thông công lập không hoạt động với mục đích tạo lợi nhuận. Mọi nguồn thu thập được thường được sử dụng để cải thiện chất lượng giáo dục và cơ sở vật chất.

- *Cam kết đối với chất lượng*: Chính phủ và các cơ quan quản lý giáo dục thường có vai trò giám sát và kiểm tra chất lượng giáo dục tại các trường phổ thông công lập, để đảm bảo rằng học sinh nhận được một môi trường học tập tốt nhất.

1.2.2.2. Trường phổ thông công lập tự chủ tài chính

Trường phổ thông công lập tự chủ tài chính là một mô hình hoạt động của các trường phổ thông công lập, trong đó các trường được cấp phép và quản lý bởi các cơ quan chính phủ hoặc cơ quan quản lý giáo dục nhà nước, nhưng được cho phép tự quản lý tài chính một cách tương đối độc lập. Các trường phổ thông công lập tự chủ tài chính có khả năng quản lý và sử dụng nguồn tài chính một cách linh hoạt để cải thiện chất lượng giáo dục và phát triển cơ sở vật chất.

Mô hình trường phổ thông công lập tự chủ tài chính thường thể đi kèm với việc thực hiện các hoạt động như thu học phí để đảm bảo đủ chi thường xuyên, cho phép tổ chức các hoạt động gây quỹ, hợp tác với các tổ chức hay doanh nghiệp khác để tăng cường nguồn tài chính. Mục tiêu chính của mô hình này thường là tạo điều kiện thuận lợi để trường có thể đầu tư vào chất lượng giáo dục, phát triển cơ sở vật chất, và cung cấp các dịch vụ giáo dục tốt hơn cho học sinh.

1.2.3. Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Năng lực là thuộc tính cá nhân được hình thành và phát triển nhờ tố chất sẵn có và quá trình học tập, rèn luyện cho phép con người huy động tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và các thuộc tính cá nhân khác như: hứng thú, niềm tin, ý chí,.. để thực hiện thành công một loại hoạt động nhất định, đạt kết quả mong muốn trong những điều kiện cụ thể.

Trong mô hình trường phổ thông tự chủ thì do vai trò và quyền hạn của hiệu trưởng mang tính tự chủ và chịu trách nhiệm giải trình cao nên các năng lực quản trị nhà trường được thực hiện dựa trên các hoạt động quản trị của nhà trường. Một số nghiên cứu về quản trị nhà trường và khung năng lực quản trị nhà trường phổ thông nhưng tập trung gắn với các lĩnh vực quản trị với các tiêu chuẩn/ tiêu chí tương ứng. Với nghiên cứu của tác giả Ngô Thùy Dương, Trần Mai Phương thì cho rằng: năng

lực quản trị nhà trường thường gắn với vai trò của nhà quản trị và các lĩnh vực quản trị của nhà trường. Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính là năng lực cá nhân của hiệu trưởng được thể hiện ở kiến thức, kỹ năng và thái độ trong việc điều hành các hoạt động của nhà trường trên cơ sở tự chủ về mặt tài chính một cách hiệu quả với mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường. Như vậy, *“năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường phổ thông được hiểu là khả năng đạt được các kết quả công việc như mục tiêu đặt ra một cách chuyên nghiệp và hiệu quả thông qua các hoạt động quản trị nhà trường cụ thể.”*

Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính là khả năng tổng hợp của hiệu trưởng trong công tác lãnh đạo, điều hành và tổ chức quản lý các mặt hoạt động của nhà trường một cách có hệ thống, khoa học và hiệu quả, phù hợp với đặc điểm tự chủ về tài chính. Vì vậy, năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính là năng lực của hiệu trưởng trong việc điều hành, tổ chức, quản lý và đánh giá các hoạt động của nhà trường trên cơ sở tự chủ về mặt tài chính để đạt được mục tiêu giáo dục đề ra.

1.2.4. Phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường phổ thông công lập tự chủ tài chính

Hoạt động quản trị của hiệu trưởng các trường phổ thông trong bối cảnh tự chủ đòi hỏi hiệu trưởng cần phải nỗ lực phát huy vai trò và năng lực quản trị nhà trường không chỉ đạt chuẩn hiệu trưởng mà còn thể hiện khả năng chủ động linh hoạt và thích nghi cao và đáp ứng quá trình vận hành bộ máy nhà trường với năng lực cam kết giải trình xã hội. Dựa trên khung chuẩn hiệu trưởng, khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng thì hiệu trưởng phải tự bồi dưỡng và được bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục đặt ra. Cho đến nay chưa có một định nghĩa nào rõ ràng về phát triển năng lực quản trị nhà trường, luận án có thể đưa ra một định nghĩa làm cơ sở trong nghiên cứu này. Luận án có thể đưa ra khái niệm như sau:

Phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng đề cập đến quá trình nâng cao và tăng cường khả năng và kỹ năng quản lý của người đứng đầu một tổ chức giáo dục, như trường phổ thông hoặc trường đại học. Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng bao gồm nhiều khía cạnh như: năng lực lãnh đạo, quản lý

nhân sự, lập kế hoạch và tổ chức, quản lý tài chính và nguồn lực, giao tiếp hiệu quả, định hướng chiến lược, và khả năng giải quyết vấn đề. Phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng tập trung vào việc cải thiện kiến thức, kỹ năng và hành vi quản trị để hiệu trưởng có thể đạt được kết quả tốt nhất trong việc quản lý tổ chức giáo dục của mình. Quá trình này có thể bao gồm việc tham gia vào các khóa đào tạo, học tập từ kinh nghiệm thực tế, tìm kiếm thông tin, nghiên cứu, tham gia các mạng lưới và sự tương tác với các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị giáo dục.

Phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng là quá trình nâng cao và củng cố khả năng, kỹ năng của hiệu trưởng trong các tổ chức giáo dục, chẳng hạn như trường phổ thông hoặc trường đại học, bao gồm việc nâng cao kiến thức, năng lực và hành vi của hiệu trưởng liên quan đến các hoạt động quản trị nhà trường hiệu quả. Sự phát triển này thể hiện trên các khía cạnh khác nhau, bao gồm kỹ năng lãnh đạo, quản lý nguồn nhân lực, lập kế hoạch và tổ chức, quản lý tài chính, giao tiếp hiệu quả, định hướng chiến lược và khả năng giải quyết vấn đề.

Việc phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng liên quan đến việc không ngừng học hỏi và trau dồi chuyên môn, đòi hỏi hiệu trưởng phải tham gia vào các chương trình đào tạo, học hỏi kinh nghiệm thực tế, tìm kiếm thông tin, tiến hành nghiên cứu, tham gia vào mạng lưới và tương tác với các chuyên gia trong lĩnh vực quản lý giáo dục. Mục tiêu cuối cùng của việc phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng là bồi dưỡng các nhà lãnh đạo giáo dục có hiểu biết và khả năng giải quyết hiệu quả các thách thức quản trị, thiết lập và duy trì môi trường học tập thành công, đảm bảo chất lượng giáo dục và đạt được các mục tiêu của tổ chức giáo dục.

1.3. Trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong hệ thống giáo dục quốc dân

1.3.1. Mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Luật Giáo dục 2019 [13] đã xác định mục tiêu của trường THPT như sau:

- *Mục tiêu của trường THPT*: Là một cơ sở giáo dục trong hệ thống giáo dục quốc dân hoạt động với mục tiêu: “*giúp học sinh củng cố và phát triển những kết quả của giáo dục trung học cơ sở, hoàn thiện học vấn phổ thông và có những hiểu biết thông thường về kỹ thuật và hướng nghiệp, có điều kiện phát huy năng lực cá*

nhân để lựa chọn hướng phát triển tiếp tục học đại học, cao đẳng, trung cấp, học nghề hoặc đi vào cuộc sống lao động.”

- *Trường THPT công lập*: Theo điều 33 và điều 47 Luật giáo dục 2019, trường THPT là cơ sở giáo dục phổ thông triển khai chương trình giáo dục trung học phổ thông. Trường THPT công lập là loại hình trường THPT do nhà nước đầu tư, đảm bảo điều kiện hoạt động và đại diện chủ sở hữu. Trường THPT công lập là trường THPT do Nhà nước thành lập, thuộc sở hữu của Nhà nước, được Nhà nước đầu tư các nguồn lực về tài chính, cơ sở vật chất, nhân lực, thực hiện chức năng giáo dục cấp THPT trên phạm vi địa lí được phân công. Trong hệ thống giáo dục phổ thông, trường THPT có những đặc trưng riêng và trực thuộc sự quản lý trực tiếp của UBND tỉnh và Sở giáo dục và đào tạo.

- *Vị trí, vai trò của Hiệu trưởng*: Cũng như hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông khác, Hiệu trưởng trường THPT có vị trí là người đứng đầu nhà trường, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận; có vai trò kép vừa là người lãnh đạo và vừa là người quản lý.

- *Trường THPT công lập tự chủ*: là trường THPT công lập có năng lực tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong khuôn khổ quy định và được cơ quan có thẩm quyền phân cấp, phân quyền mức độ tự chủ dựa trên năng lực và nhiệm vụ được giao.

Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành các hoạt động của nhà trường, do cơ quan có thẩm quyền bổ nhiệm hoặc công nhận (theo điều 56 luật giáo dục).

- *Đảng bộ/Chi bộ trường THPT*: Đảng bộ, chi bộ cơ sở trong các đơn vị sự nghiệp là hạt nhân chính trị, lãnh đạo thực hiện đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước; lãnh đạo thực hiện có hiệu quả các chủ trương, nhiệm vụ, công tác của đơn vị; hoàn thành nghĩa vụ đối với Nhà nước; nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ, đảng viên và quần chúng; xây dựng đảng bộ, chi bộ và đơn vị vững mạnh. Trong mô hình trường THPT tự chủ, đảng bộ/chi bộ trường THPT có vai trò chức năng quan trọng trong xây dựng các đường lối phát triển của nhà trường.

- *Hội đồng trường*: Theo điều 55 luật giáo dục, Hội đồng trường của trường công lập là tổ chức quản trị nhà trường, thực hiện quyền đại diện sở hữu của nhà trường, các bên có lợi ích liên quan; quyết định về phương hướng hoạt động của

nhà trường, huy động và giám sát việc sử dụng các nguồn lực dành cho nhà trường, gắn nhà trường với cộng đồng và xã hội, bảo đảm thực hiện mục tiêu giáo dục. Thành phần hội đồng trường đối cơ sở giáo dục phổ thông gồm bí thư cấp ủy, hiệu trưởng, chủ tịch Công đoàn, bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, đại diện tổ chuyên môn, đại diện tổ văn phòng, đại diện chính quyền địa phương, ban đại diện cha mẹ học sinh và đại diện học sinh đối với trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông.

- *Quyền tự chủ của trường THPT*: quyền tự chủ của một cơ sở giáo dục là thẩm quyền tự quản lý (hoặc tự quản trị) được xác định bởi Luật hay văn bản quy phạm dưới luật đối với một phần trách nhiệm quản lý (hoặc quản trị) vốn thuộc cơ quan quản lý cấp trên. Trong đó, cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công là các quy định về quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính của đơn vị sự nghiệp công (Điều 3 nghị định 16/2015 ND-CP). Như vậy, Quyền tự chủ của trường THPT công lập là thẩm quyền tự quản lý các nội dung: chương trình kế hoạch giáo dục, sử dụng đánh giá nhân sự, sử dụng cơ sở vật chất, tài chính và tuyển sinh theo sự phân cấp của cơ quan quản lý cấp trên.

- *Trách nhiệm*: Theo nghĩa thông thường thì trách nhiệm giải trình của nhà trường là việc đảm bảo và chứng tỏ với cơ quan có thẩm quyền và các bên có liên quan về việc nhà trường đã hoàn thành nhiệm vụ đặt ra. Đối với nhà trường tự chủ, việc giải trình bao gồm cả giải trình với cấp trên lẫn giải trình với xã hội và giải trình trong nội bộ nhà trường. Phương pháp giải trình cũng dựa trên phương pháp luận khoa học để đảm bảo tính trung thực, công khai và minh bạch, thường được thực hiện trên cơ sở xây dựng và phát triển một hệ thống thông tin quản lý giáo dục (Educational Management Information System, EMIS) với những chỉ số giáo dục đủ để cung cấp cho học sinh, phụ huynh và cộng đồng xã hội những thông tin tin cậy về chất lượng và hiệu quả giáo dục của nhà trường.

- *Đảm bảo chất lượng*: chất lượng giáo dục trường trung học là sự đáp ứng mục tiêu của trường trung học, đảm bảo các yêu cầu về mục tiêu giáo dục của luật giáo dục, phù hợp với vai trò phát triển kinh tế xã hội của địa phương và của cả nước. Đảm bảo chất lượng là toàn bộ hoạt động có kế hoạch và hệ thống được tiến hành trong hệ thống chất lượng và được chứng minh là đủ mức cần thiết để tạo sự tin tưởng thỏa đáng rằng thực thể sẽ đáp ứng các yêu cầu về chất lượng.

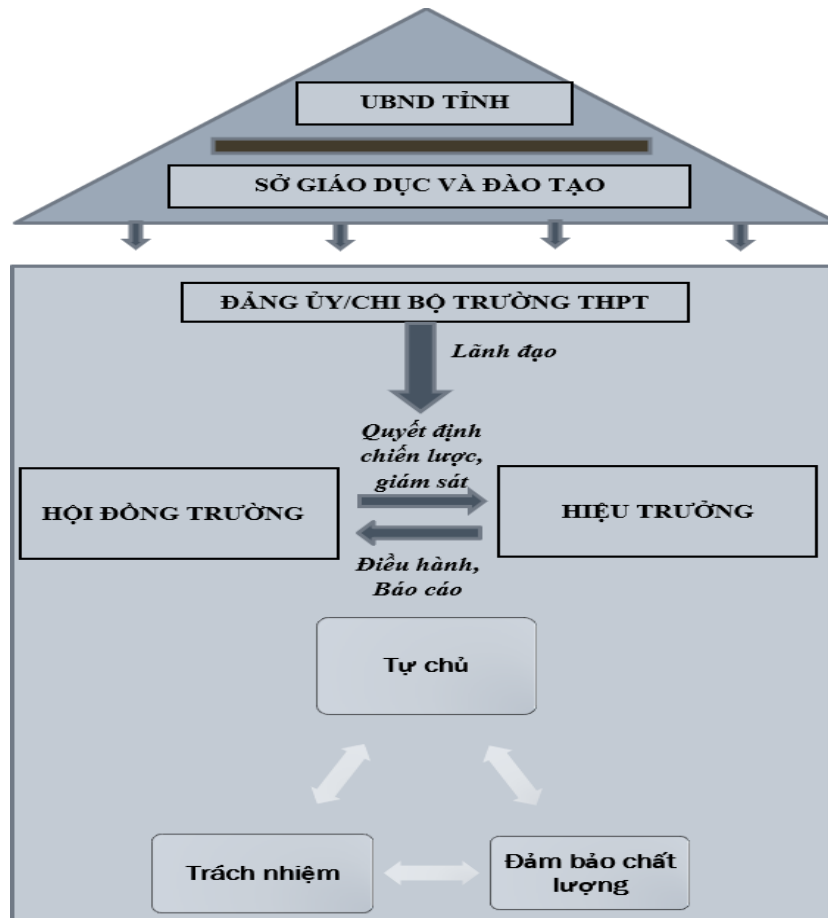
- Cơ cấu tổ chức của trường THPT công lập tự chủ

Về cơ bản, cấu trúc của trường THPT công lập tự chủ sẽ tuân thủ cấu trúc của trường THPT công lập truyền thống theo quy định của pháp luật. Sơ đồ 2 thể hiện mô hình trường THPT công lập tự chủ, trong đó Đảng ủy/Chi bộ giữ vai trò lãnh đạo các tổ chức còn lại, gồm Ban giám hiệu (đứng đầu là Hiệu trưởng); các tổ chức đoàn thể quần chúng (Công đoàn, Đoàn thanh niên), Hội đồng trường và các ban và hội đồng khác (Cha mẹ học sinh, Thi đua - Khen thưởng - Kỷ luật, Tư vấn). Hội đồng trường chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Chi bộ, đưa ra các quyết nghị. Chức năng của Hội đồng trường là quyết định chiến lược và giám sát mọi hoạt động nhà trường, bao gồm hoạt động quản lý của hiệu trưởng. Ban giám hiệu - đứng đầu là hiệu trưởng sẽ thực hiện các quyết nghị của Hội đồng trường, có nhiệm vụ điều hành, chỉ đạo các hoạt động của nhà trường và báo cáo lại với Hội đồng trường.

Các tổ chức đoàn thể, ban Cha mẹ học sinh và các hội đồng khác sẽ giữ vai trò tham mưu, phối hợp với Ban Giám hiệu để thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của nhà trường.

Các Tổ chuyên môn dưới sự lãnh đạo của Tổ trưởng và dưới là giáo viên sẽ thực hiện trực tiếp chức năng của nhà trường - giáo dục học sinh. Các tổ văn phòng trên là tổ trưởng, dưới là các nhân viên sẽ giữ vai trò vận hành bộ máy nhà trường, kết nối các bộ phận trong cơ cấu tổ chức của nhà trường. Cấp quản lý trực tiếp của trường THPT công lập tự chủ là Sở Giáo dục và Đào tạo.

Mô hình trường THPT công lập tự chủ tập trung vào việc tận dụng các quyền hạn của nhà trường (quyền tự chủ) theo quy định của pháp luật để tăng cường năng lực tự chủ và trách nhiệm của hiệu trưởng, giáo viên và học sinh nhằm nâng cao chất lượng giáo dục.



Sơ đồ 1.1. Mô hình trường trung học phổ thông công lập tự chủ [28]

Trong mô hình trường THPT công lập tự chủ, có thể thấy sự hiện diện của các cơ quan quản lý nhà nước (*UBND Tỉnh, Sở GD&ĐT*), 4 mũi tên thể hiện 4 nội dung quản lý nhà nước đối với các trường THPT công lập tự chủ bao gồm nhân sự, tài chính, tổ chức bộ máy và hoạt động giáo dục. Trung tâm của mô hình là sự hiện diện của 3 chủ thể và các vai trò tương ứng: *Tổ chức Đảng* trong nhà trường với vai trò lãnh đạo thực hiện đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, lãnh đạo thực hiện có hiệu quả các chủ trương, nhiệm vụ, công tác của nhà trường; *Hiệu trưởng* có vai trò quản lý điều hành các hoạt động của nhà trường và báo cáo kết quả hoạt động tới hội đồng trường; *Hội đồng trường* có nhiệm vụ quyết định các chiến lược phát triển trung và dài hạn của nhà trường do Hiệu trưởng xây dựng và giám sát các hoạt động của nhà trường. Điều kiện để thực hiện tự chủ là cân bằng giữa quyền tự chủ của nhà trường, trách nhiệm giải trình và đảm bảo chất lượng.

- Cơ chế vận hành của mô hình trường trung học phổ thông công lập tự chủ

Để vận hành mô hình trường THPT công lập tự chủ, cần phân định rõ vai trò quản lý nhà nước đối với cơ sở giáo dục và phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của các chủ thể tham gia lãnh đạo, quản trị nhà trường, đồng thời xác định rõ quyền tự chủ của giáo viên, của người học với vai trò là tự chủ cá nhân - có mối liên hệ chặt chẽ với tự chủ của tổ chức. Trên cơ sở nghiên cứu và tập hợp các quy định pháp quy hiện hành và một số khuyến nghị điều chỉnh trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn quản trị nhà trường, vai trò quản lý nhà nước và vai trò của các chủ thể trong nhà trường được đề xuất như sau:

1.3.2. Quản lý nhà nước đối với trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

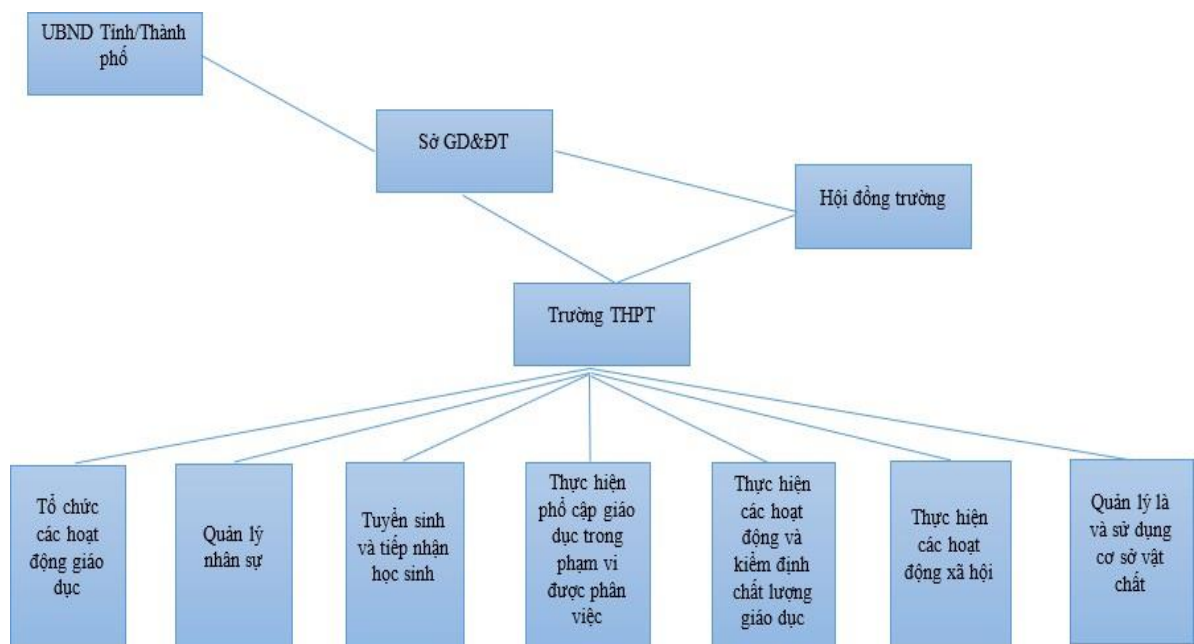
- Vai trò của các cơ quan quản lý nhà nước

Các cơ quan quản lý nhà nước có vai trò trong việc thành lập và tổ chức bộ máy, quản lý nhân sự, quản lý tài chính và quản lý các hoạt động giáo dục. UBND tỉnh có thẩm quyền thành lập hoặc cho phép thành lập trường, sáp nhập hoặc chia tách, giải thể trường THPT, Sở GD&ĐT có thẩm quyền cho phép hoạt động giáo dục và sắp xếp, tổ chức lại các trường THPT công lập phù hợp với điều kiện thực tiễn của địa phương. UBND Tỉnh phê duyệt tổng số lượng người làm việc của các trường THPT công lập; bảo đảm đủ biên chế công chức quản lý giáo dục, đủ số lượng người làm việc theo đề án vị trí việc làm được phê duyệt, đáp ứng các điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục cho các trường THPT công lập; chỉ đạo thực hiện việc sử dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện chính sách đối với đội ngũ công chức, viên chức và người lao động tại các trường THPT công lập. UBND Tỉnh có thẩm quyền quy định lộ trình tính đủ giá, phí để trường THPT công lập đảm bảo hỗ trợ đối tượng chính sách; ban hành cơ chế, chính sách khuyến khích xã hội hóa các hoạt động giáo dục. UBND Tỉnh trình Hội đồng ND cấp tỉnh quyết định mức thu học phí hàng năm đối với các trường THPT công lập. UBND Tỉnh bố trí đúng, đủ ngân sách nhà nước chi cho giáo dục tại địa phương theo quy định quản lý, kiểm tra việc sử dụng ngân sách nhà nước, thực hiện thu, sử dụng học phí và các khoản thu hợp pháp khác đối với các trường THPT công lập.

- Vai trò của các chủ thể lãnh đạo, quản trị nhà trường

Để vận hành mô hình nhà trường tự chủ, cần xác định rõ vai trò của các chủ thể tham gia lãnh đạo, quản trị nhà trường. Các vai trò này được gắn với việc thực

hiện từng lĩnh vực tự chủ để tránh tính chồng chéo trong chỉ đạo, điều hành hoạt động của nhà trường. Tổ chức Đảng với đại diện là người đứng đầu tổ chức Đảng trong trường THPT công lập lãnh đạo nhà trường và hoạt động trong khuôn khổ Hiến pháp và pháp luật. Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành các hoạt động của nhà trường. Hội đồng trường quyết định mục tiêu, chiến lược và kế hoạch phát triển trung hạn và hàng năm của nhà trường; thông qua quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường để trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; quyết định chủ trương về xây dựng tổ chức bộ máy, tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức, người lao động; tài chính, tài sản, đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, mua sắm trang thiết bị, huy động các nguồn lực cần thiết để phát triển hoạt động của nhà trường; quyết định về định hướng hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ và phát triển khoa học công nghệ của nhà trường; giám sát việc thực hiện các nghị quyết của Hội đồng trường, việc thực hiện quy chế dân chủ trong các hoạt động của nhà trường.



Sơ đồ 1.2. Mô hình hoạt động của trường THPT công lập ở Việt Nam [28]

1.3.3. Nội dung tự chủ và trách nhiệm giải trình của trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

1.3.3.1. Quản trị chiến lược nhà trường

Quản trị chiến lược nhà trường là quá trình đòi hỏi nhà quản trị phải thiết lập các chương trình hành động cụ thể để thực hiện tốt giá trị cốt lõi, tầm nhìn, sứ mệnh trong kế hoạch chiến lược của nhà trường đã đề ra. Kế hoạch chiến lược của nhà trường thường có 3 nội dung chính: xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh của nhà trường theo xu hướng hội nhập quốc tế; xây dựng nội dung kế hoạch chiến lược của nhà trường phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục, công nghệ 4.0 và hội nhập quốc tế, mục tiêu hướng tới xây dựng công dân toàn cầu; xác định các bên liên quan tham gia trong chiến lược của nhà trường. Trong kế hoạch chiến lược trường THPT công lập tự chủ tài chính để phù hợp với việc tăng quyền tự chủ và cam kết chịu giải trình xã hội đòi hỏi hiệu trưởng cần phải xác định rõ phân cấp trách nhiệm của mình trong quản trị chiến lược. Cụ thể, hiệu trưởng cần xây dựng, phát triển giá trị cốt lõi nhà trường và mở rộng các giá trị mới phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế. Kiểm soát, điều chỉnh các hoạt động của nhà trường và có mục tiêu thể hiện được rõ ràng các giá trị cốt lõi làm nên thương hiệu của nhà trường. Trong đó giá trị cốt lõi của nhà trường phải gắn với xây dựng văn hóa nhà trường hợp tác, sáng tạo và hiệu quả để phù hợp với xu thế đổi mới hiện nay.

1.3.3.2. Quản trị cơ cấu tổ chức, nhân sự

Quản trị cơ cấu tổ chức, nhân sự là một công việc khó và đòi hỏi nhà quản trị phải đầu tư nhiều thời gian hơn cả, từ việc quản lý con người lẫn việc đưa ra những quyết định liên quan tới con người. Nhà trường được quyền thiết lập cơ cấu bộ máy, tuyển dụng hoặc sa thải cán bộ của nhà trường, đưa ra quy định về việc lựa chọn ban lãnh đạo nhà trường, bổ nhiệm và miễn nhiệm cán bộ, tổ chức bộ máy sao cho phù hợp, hiệu quả, được quyền chủ động phân công, sắp xếp định biên nhân sự theo tiêu chuẩn của trường và quy định của nhà nước. Nhà trường có quyền mời các giáo viên thỉnh giảng, nhân sự nước ngoài, chuyên gia qua các hợp đồng thuê, khoán bằng chính kinh phí, ngân sách của nhà trường, được quyền cử cán bộ, giáo viên, nhân viên đi học tập, công tác ở nước ngoài để học tập và trao đổi kinh nghiệm. Công tác quản trị cơ cấu tổ chức, nhân sự là công việc rất quan trọng nhưng đòi hỏi

nhà quản trị cần có rất nhiều kiến thức và kỹ năng bởi rất khó để có thể đánh giá con người một cách hoàn hảo, chính xác tuyệt đối. Nhà quản trị phải có nhiệm vụ đảm bảo cho mọi giáo viên, nhân viên có trách nhiệm trong nhà trường, cố gắng nỗ lực để đạt thành tích cao. Sẽ không có quyết định nào quan trọng bằng quyết định về nhân sự vì chúng sẽ quyết định rất lớn đến khả năng thành công của tổ chức, nhà trường đó. Vì vậy nhà quản trị cần đặc biệt chú ý tới các quyết định trong hoạt động quản trị nhân sự của mình.

1.3.3.3. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường

Hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường là công việc quan trọng nhất của mỗi nhà trường để đảm bảo chất lượng chuyên môn, sự tồn tại và phát triển của nhà trường. Trong quản trị hoạt động giáo dục của nhà trường thì bao gồm 2 hoạt động là quản trị hoạt động dạy học và quản trị hoạt động giáo dục. Quản trị tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục gồm các nội dung sau: quản trị xây dựng kế hoạch giáo dục của nhà trường, quản trị phát triển chương trình giáo dục nhà trường, quản trị tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục do hiệu trưởng thực hiện trên nguyên tắc phân cấp đến các tổ chuyên môn, quản trị việc đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh được thực hiện trên phân cấp trực tiếp cho GV.

1.3.2.4. Quản trị tài chính

Các nguồn lực cần thiết trong vận hành và quản trị nhà trường như tài chính, cơ sở vật chất, thiết bị trường học, công nghệ dạy học cần được quản trị một cách bài bản, hệ thống để hỗ trợ cho đội ngũ nhân sự thực hiện tốt công tác chuyên môn là hoạt động dạy học và giáo dục học sinh. Quản trị tài chính trong giáo dục là chính sách sử dụng tiền tệ, quản trị tiền tệ theo các mục đích của nền giáo dục mà nhà nước có trách nhiệm. Nhà nước thống nhất quản lý nên phải tuân thủ theo các quy định về tài chính do nhà nước ban hành, dù là bất kì trường học công lập hay ngoài công lập nào. Nhà nước quy định các trường ngoài công lập được tự chủ quyết định mọi hoạt động tài chính của trường bao gồm: thu, chi, quản lý, phân phối kết quả hoạt động tài chính, huy động vốn, quản lý các tài sản, nợ phải trả của nhà trường... Nguồn thu của các nhà trường sẽ đến từ khoản thu học phí, lệ phí, phí phát triển trường, câu lạc bộ ngoại khóa, phí bán trú, phí đồng phục, phí tham gia hoạt động dã ngoại... Nhà trường cần có quyết định các khoản thu, mức thu với từng hoạt

động dịch vụ giáo dục theo thỏa thuận, hợp đồng với các đối tác, tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước, có quyền thiết lập mức học phí, lệ phí, có quyền vay nợ hoặc kêu gọi các tổ chức hỗ trợ, đầu tư vào nguồn vốn của nhà trường. Nguồn chi của nhà trường công lập tự chủ tài chính sẽ chủ yếu cho: trả lương giáo viên, nhân viên; xây dựng, đầu tư cơ sở vật chất; xây dựng và phát triển chương trình; hợp tác với đối tác... Nhà quản trị cần có khả năng hoạch định, sử dụng và quản lý hiệu quả các nguồn lực về tài chính, tài sản trong các hoạt động và phát triển nhà trường, có kiến thức tổng quan về tài chính, thuế và các nguyên tắc quản lý tài chính.

1.3.2.5. Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ dạy học

Trong các nội dung tự chủ và trách nhiệm giải trình, trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính cần trình bày kế hoạch và biện pháp quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ dạy học, từ đó có thể đảm bảo rằng trường sử dụng tài nguyên tài chính một cách hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu giảng dạy và học tập của học sinh và giáo viên, và đảm bảo môi trường học tập an toàn. Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ dạy học là một phần quan trọng trong nội dung tự chủ và trách nhiệm giải trình của trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính. Để hiểu rõ hơn về nội dung này, chúng ta có thể phân tích từng khía cạnh như sau:

- *Quản trị cơ sở vật chất:* Đây là quá trình quản lý và sử dụng các cơ sở vật chất của trường nhằm đáp ứng các nhu cầu giảng dạy và học tập của học sinh và giáo viên. Quản trị cơ sở vật chất bao gồm việc lập kế hoạch, mua sắm, bảo dưỡng và sử dụng các phòng học, phòng thí nghiệm, thư viện, sân chơi, nhà vệ sinh và các tiện ích khác. Ngoài ra, cần xác định các chính sách quản lý, quy định an toàn và bảo vệ môi trường trong việc sử dụng cơ sở vật chất.

- *Quản trị thiết bị dạy học:* Quản trị thiết bị dạy học bao gồm việc quản lý và bảo dưỡng các thiết bị dùng cho giảng dạy và học tập như máy tính, máy chiếu, máy in, bảng trắng, đèn chiếu, thiết bị thí nghiệm, đồ dùng giảng dạy, v.v. Trường cần có một quy trình đảm bảo việc mua sắm, kiểm kê, bảo trì và sửa chữa thiết bị để đảm bảo chất lượng và hiệu suất sử dụng. Quản trị thiết bị cũng đòi hỏi việc lên kế hoạch đào tạo giáo viên và học sinh về việc sử dụng hiệu quả các thiết bị này.

- *Quản trị công nghệ dạy học*: Công nghệ dạy học đóng vai trò quan trọng trong quá trình giảng dạy và học tập hiện đại. Quản trị công nghệ dạy học bao gồm việc lên kế hoạch, triển khai và quản lý việc sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông trong quá trình giảng dạy và học tập, có thể bao gồm việc phân phối máy tính, cung cấp kết nối mạng, quản lý hệ thống quản lý học tập trực tuyến, đào tạo giáo viên về sử dụng công nghệ trong giảng dạy, v.v.

1.3.2.6. Quản trị các hoạt động hỗ trợ tư vấn giáo dục

Công tác vận hành nhà trường là rất quan trọng để giúp các giáo viên thực hiện tốt công tác giảng dạy của mình. Hiệu trưởng cần quản trị được công tác vận hành nhà trường, công tác tuyển sinh, marketing, truyền thông... Quản trị vận hành nhà trường là việc hoạch định, thực hiện, kiểm soát các dữ liệu liên quan tới các dịch vụ học đường, cơ sở vật chất, công tác vận hành bếp ăn, y tế học đường, xe bus của học sinh, mua văn phòng phẩm học tập, đồng phục học sinh, nguyên vật liệu phục vụ giảng dạy của giáo viên, các đơn hàng, hợp đồng với đối tác, quản trị tồn kho, công tác bảo vệ, an ninh, vệ sinh trường học... Quản trị vận hành là chức năng tổng hợp, kết hợp, tối ưu hóa tất cả các hoạt động hỗ trợ cũng như việc phối hợp với các chức năng khác như tài chính, marketing, công nghệ thông tin, tuyển sinh... Mục tiêu sâu xa của quản trị vận hành được hiểu là giảm chi phí nhưng tăng chất lượng và hiệu quả dịch vụ. Quản trị truyền thông, marketing là khả năng nắm vững định vị thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ giáo dục của nhà trường, từ đó phân bổ nguồn lực, kiểm soát các hoạt động marketing, truyền thông hiệu quả (truyền thông bên ngoài và truyền thông nội bộ). Nhà quản trị cần quản lý được các hoạt động marketing, truyền thông, đảm bảo các mục tiêu, chiến lược, kế hoạch này gắn liền với thương hiệu nhà trường; cần nắm vững định vị thương hiệu, sản phẩm giáo dục, dịch vụ giáo dục của trường; hiểu rõ thông lệ tốt nhất, xu hướng và nhu cầu của khách hàng cũng như các hoạt động của đối thủ; có ý thức bảo vệ thương hiệu nhà trường.

1.3.3.7. Quản trị chất lượng giáo dục

Thông tư số 18/TT-BGDĐT quy định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường THCS, THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học. Theo đó, có 5 tiêu chuẩn và 4 mức độ đánh giá. Các trường sẽ tự

đánh giá và có báo cáo về Bộ thông qua Sở giáo dục và đào tạo. Sau đó Bộ Giáo dục và Đào tạo sẽ tổ chức cho các trường tham gia đánh giá ngoài bằng hình thức: tổ chức các đoàn kiểm tra giám sát, các tổ chức kiểm định cùng tham gia đánh giá trên 5 tiêu chuẩn trên. Các trường cần đánh giá, kiểm soát chất lượng nội bộ của nhà trường. Về việc quản trị công tác thanh tra, giám sát, kiểm soát chất lượng giáo dục, đó là khả năng nhận diện các lĩnh vực trọng yếu để xây dựng kế hoạch thanh tra định kì và đột xuất, xây dựng “kỳ yếu thanh tra, giám sát” để đào tạo và thực hành các hoạt động giám sát, kiểm soát toàn diện, sâu rộng. Nhà quản trị cần có kiến thức về nội dung thanh tra, giám sát, kiểm soát chất lượng giáo dục, các phương pháp xây dựng nội dung giám sát hoạt động, nhận diện chính xác, kịp thời các lĩnh vực và các vấn đề trọng yếu, các lỗi hệ thống cần ưu tiên giám sát, kiểm tra trước.

1.3.3.8. Quản trị hoạt động giải trình xã hội

Theo Nghị định 24/2021/NĐ-CP của Chính phủ về việc quản lý trong cơ sở giáo dục mầm non và cơ sở giáo dục phổ thông công lập, để thực hiện mô hình quản trị nhà trường tự chủ, trách nhiệm giải trình cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa: nhà trường - cơ quan quản lý giáo dục; nhà trường - những cộng đồng địa phương xung quanh; nội bộ các mối quan hệ trong nhà trường. Cùng với việc thực hiện tự chủ, trách nhiệm giải trình, dân chủ trong nhà trường thì việc công khai minh bạch các hoạt động của nhà trường trong công tác quản trị nhà trường là một yếu tố quan trọng và dường như không thể thiếu. Mục đích của việc thực hiện công khai, minh bạch các cam kết, các hoạt động của nhà trường về chất lượng giáo dục, về điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục, về thu chi tài chính... là để phụ huynh, học sinh, các cán bộ, giáo viên trong nhà trường cũng như ngoài xã hội tham gia giám sát và đánh giá các hoạt động quản trị của nhà trường theo đúng quy định của pháp luật. Bên cạnh đó, việc thực hiện công khai, minh bạch của các nhà trường cũng sẽ nhằm phát huy tính dân chủ, tăng cường tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm (trách nhiệm giải trình) của các nhà trường trong công tác quản trị nhằm đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. Nhà trường cần thực hiện việc ba công khai “cam kết chất lượng giáo dục và chất lượng giáo dục thực tế đạt được”; “điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục”; “thu chi tài chính” của nhà trường. Luật giáo dục 2019 đã có sự biến chuyển rõ nét hơn về quyền hạn và trách nhiệm giải trình của các cơ sở giáo dục phổ thông:

Nhà trường có trách nhiệm và quyền hạn song hành như: “*Công bố công khai mục tiêu, chương trình, kế hoạch giáo dục, điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục, kết quả đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục; hệ thống văn bằng, chứng chỉ của nhà trường*” và “*có trách nhiệm giải trình với xã hội, người học, cơ quan quản lý; bảo đảm việc tham gia của người học, gia đình và xã hội trong quản trị nhà trường*”. Tương tự như vậy, nhà trường đã được bổ sung các quyền về: tuyển sinh, đánh giá, cấp văn bằng, xây dựng kế hoạch, sử dụng, nhân lực; huy động nguồn lực tham gia giáo dục.

1.4. Yêu cầu của bối cảnh đổi mới giáo dục đối với quản trị trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

1.4.1. Bối cảnh đổi mới giáo dục

1.4.1.1. Khái quát chung về đổi mới giáo dục phổ thông

Nghị quyết 29 của BCH TW Đảng khóa 8 nhấn mạnh chủ trương “*Tiếp tục đổi mới mạnh mẽ và đồng bộ các yếu tố cơ bản của giáo dục, đào tạo theo hướng coi trọng phát triển phẩm chất, năng lực của người học*” và thực hiện “*hoàn thành xây dựng chương trình giáo dục phổ thông sau 2015*”. Năm 2018, chương trình giáo dục phổ thông 2018 được ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26 tháng 12 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo. Trong chỉ đạo thực hiện chương trình giáo dục phổ thông, các trường được trao quyền nhiều hơn trong phát triển chương trình nhà trường. Cụ thể, các trường xây dựng kế hoạch giáo dục riêng cho trường mình một cách linh hoạt, mềm dẻo, phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của địa phương, bảo đảm mục tiêu và chất lượng giáo dục. Đây là cơ sở quan trọng để nhà trường thực hiện quyền tự chủ trong chỉ đạo các hoạt động giáo dục, phát triển chương trình nhà trường phù hợp với đặc điểm của học sinh và điều kiện của địa phương. Bên cạnh đó, giải pháp đổi mới quản lý giáo dục được đánh giá là giải pháp mang tính then chốt, cũng nhấn mạnh: “*Đổi mới căn bản công tác quản lý giáo dục, đào tạo, bảo đảm dân chủ, thống nhất; tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, đào tạo; coi trọng quản lý chất lượng*”. Cụ thể, cơ chế tăng cường tự chủ cho cơ sở giáo dục bắt đầu từ việc xác định rõ trách nhiệm của các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục, đào tạo và trách nhiệm quản lý theo ngành, lãnh thổ của các bộ, ngành, địa phương, phân định

công tác quản lý nhà nước với quản trị của cơ sở giáo dục và đào tạo, đẩy mạnh phân cấp, nâng cao trách nhiệm, tạo động lực và tính chủ động, sáng tạo của các cơ sở giáo dục, đào tạo. Cơ chế tạo sự phối hợp đồng bộ nhằm giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các cơ sở giáo dục, đào tạo; phát huy vai trò của hội đồng trường (HĐT). Giải pháp chú trọng đến đảm bảo trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục thông qua thực hiện giám sát của các chủ thể trong nhà trường và xã hội, tăng cường công tác kiểm tra, thanh tra của cơ quan quản lý các cấp, bảo đảm dân chủ, công khai, minh bạch cũng là giải pháp được đề xuất nhằm đảm bảo thực hiện tự chủ hiệu quả. Các quy định về tự chủ của trường THPT công lập bao gồm: tự chủ về tổ chức bộ máy, quản lý nhân sự, quản lý tài chính, quản lý các hoạt động giáo dục, vai trò của các chủ thể (cơ quan quản lý nhà nước, Đảng ủy/Đảng bộ trường, Hội đồng trường, Ban giám hiệu), trách nhiệm của nhà trường và quyền tự chủ của giáo viên, học sinh. Tuy nhiên, các quy định này chưa tập trung và đặt ra yêu cầu phải hoàn thiện cơ sở pháp lý về thực hiện tự chủ đối với trường THPT công lập.

1.4.1.2. Yêu cầu của Chương trình giáo dục phổ thông 2018 cấp THPT

Theo Thông tư 32/2018/TT-BGDĐT [1]: Chương trình giáo dục trung học phổ thông giúp học sinh tiếp tục phát triển những phẩm chất, năng lực cần thiết đối với người lao động, ý thức và nhân cách công dân, khả năng tự học và ý thức học tập suốt đời, khả năng lựa chọn nghề nghiệp phù hợp với năng lực và sở thích, điều kiện và hoàn cảnh của bản thân để tiếp tục học lên, học nghề hoặc tham gia vào cuộc sống lao động, khả năng thích ứng với những đổi thay trong bối cảnh toàn cầu hoá và cách mạng công nghiệp mới”. Trong CTGDPT 2018, phẩm chất và năng lực của người học được hình thành và phát triển bằng hai con đường: Thông qua dạy học các môn học và thông qua hoạt động giáo dục bằng các phương pháp giáo dục tích cực.

Nội dung giáo dục cấp trung học phổ thông bao gồm:

- *Các môn học và hoạt động giáo dục bắt buộc:*

Ngữ văn; Toán; Ngoại ngữ 1; Giáo dục thể chất; Giáo dục quốc phòng và an ninh; Hoạt động trải nghiệm, hướng nghiệp; Nội dung giáo dục của địa phương.

- *Các môn học lựa chọn gồm 3 nhóm môn:*

- Nhóm môn khoa học xã hội: Lịch sử, Địa lí, Giáo dục kinh tế và pháp luật.

- Nhóm môn khoa học tự nhiên: Vật lí, Hoá học, Sinh học .
- Nhóm môn công nghệ và nghệ thuật (CN & NT): Công nghệ, Tin học, Nghệ thuật (Âm nhạc, Mĩ thuật).

Học sinh lựa chọn 5 môn học từ 3 nhóm môn học trên, mỗi nhóm chọn ít nhất 1 môn học.

- *Các chuyên đề học tập*: Chuyên đề học tập là nội dung giáo dục dành cho học sinh trung học phổ thông, nhằm thực hiện yêu cầu phân hoá sâu, giúp học sinh tăng cường kiến thức và kĩ năng thực hành, vận dụng kiến thức giải quyết một số vấn đề của thực tiễn, đáp ứng yêu cầu định hướng nghề nghiệp.

Mỗi môn học Ngữ văn, Toán , Lịch sử, Địa lí, Giáo dục kinh tế và pháp luật, Vật lí, Hoá học, Sinh học, Công nghệ, Tin học, Nghệ thuật có một số chuyên đề học tập tạo thành cụm chuyên đề học tập của môn học nhằm thực hiện yêu cầu phân hoá sâu, giúp học sinh tăng cường kiến thức và kĩ năng thực hành, vận dụng kiến thức, kĩ năng đã học giải quyết những vấn đề của thực tiễn, đáp ứng yêu cầu định hướng nghề nghiệp. Thời lượng dành cho mỗi chuyên đề học tập là 10 tiết hoặc 15 tiết; tổng thời lượng dành cho cụm chuyên đề học tập của một môn học là 35 tiết/năm học. Ở mỗi lớp 10, 11, 12, học sinh chọn 3 cụm chuyên đề học tập của 3 môn học phù hợp với nguyện vọng của bản thân và khả năng tổ chức của nhà trường.

Các trường có thể xây dựng các tổ hợp môn học từ 3 nhóm môn học và chuyên đề học tập nói trên để vừa đáp ứng nhu cầu của người học vừa bảo đảm phù hợp với điều kiện về đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất, thiết bị dạy học của nhà trường.

- *Các môn học tự chọn*: Tiếng dân tộc thiểu số, Ngoại ngữ 2.

Chương trình giáo dục phổ thông 2018 (CTGDPT 2018) quy định: “Nội dung giáo dục của địa phương là những vấn đề cơ bản hoặc thời sự về văn hóa, lịch sử, địa lí, kinh tế, xã hội, môi trường, hướng nghiệp,... của địa phương bổ sung cho nội dung giáo dục bắt buộc chung thống nhất trong cả nước, nhằm trang bị cho học sinh những hiểu biết về nơi sinh sống, bồi dưỡng cho học sinh tình yêu quê hương, ý thức tìm hiểu và vận dụng những điều đã học để góp phần giải quyết những vấn đề của quê hương. Căn cứ chương trình giáo dục phổ thông, Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương quy định tiêu chuẩn, quy trình biên soạn, thẩm

định, chỉnh sửa tài liệu về nội dung giáo dục của địa phương; chỉ đạo việc tổ chức biên soạn, thẩm định tài liệu về nội dung giáo dục của địa phương theo hướng dẫn của Bộ Giáo dục & Đào tạo và báo cáo để Bộ Giáo dục & Đào tạo phê duyệt.

Ở cấp trung học phổ thông, nội dung giáo dục của địa phương có vị trí tương đương các môn học khác. Căn cứ chương trình giáo dục phổ thông, Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương quy định tiêu chuẩn, quy trình biên soạn, thẩm định, chỉnh sửa tài liệu về nội dung giáo dục của địa phương; chỉ đạo việc tổ chức biên soạn, thẩm định tài liệu về nội dung giáo dục của địa phương theo hướng dẫn của Bộ Giáo dục và Đào tạo tại Công văn 1106/BGDĐT-GDTrH ngày 20 tháng 3 năm 2019 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc biên soạn và tổ chức thực hiện nội dung giáo dục địa phương trong CTGDPT và Thông tư số 33/2020/TT-BGDĐT ngày 15 tháng 9 năm 2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo qui định về thẩm định tài liệu giáo dục địa phương và báo cáo để Bộ Giáo dục và Đào tạo phê duyệt. Căn cứ nhu cầu thực tế, mỗi tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương lựa chọn nội dung giáo dục phù hợp, nội dung tích hợp giáo dục địa phương cho từng lớp trong cấp học.

1.4.2. Quyền tự chủ và phân cấp tự chủ của đối với trường THPT công lập tự chủ tài chính

- Quyền tự chủ của trường THPT công lập đã được quy định trong các văn bản pháp lý hiện hành, đặc biệt ở Luật giáo dục 2019.

Luật giáo dục đặt nền tảng pháp lý quan trọng để từ đó ban hành các văn bản dưới luật triển khai hướng dẫn thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các cơ sở giáo dục. Các văn bản pháp quy hiện hành đã đề cập tới khung tự chủ của các cơ sở. Tại khoản 2 và 3 điều 60 của luật này về nhiệm vụ và quyền hạn của nhà trường, việc thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính của các cơ sở giáo dục được quy định như sau: “Cơ sở giáo dục mầm non, cơ sở giáo dục phổ thông thực hiện quy chế dân chủ trong nhà trường; có trách nhiệm giải trình với xã hội, người học, cơ quan quản lý; bảo đảm việc tham gia của người học, gia đình và xã hội trong quản trị nhà trường”. Cụ thể, Luật cũng quy định nội dung quản lý nhà nước đối với các cơ sở giáo dục phổ thông (trong đó bao gồm trường THPT công lập) tại điều 52; quy định nội dung tự chủ về tổ chức hoạt động gắn với các chủ thể quản lý trong nhà trường tại Điều 56, 57, 58, 59 và 60. Về nội dung tự chủ trong

quản lý nhân sự, luật giáo dục quy định: “Nhà trường Chủ động đề xuất nhu cầu, tham gia tuyển dụng nhà giáo, người lao động trong trường công lập; quản lý, sử dụng nhà giáo, người lao động; quản lý người học”. Về nội dung tự chủ tài chính, Luật khẳng định: “Nhà trường được huy động, quản lý, sử dụng nguồn lực theo quy định của pháp luật; xây dựng cơ sở vật chất theo yêu cầu chuẩn hóa, hiện đại hóa”. Về quản lý các hoạt động giáo dục, nhà trường được “Tổ chức tuyển sinh, giáo dục, đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao kết quả đào tạo và nghiên cứu khoa học phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; xác nhận hoặc cấp văn bằng, chứng chỉ theo thẩm quyền”. Bên cạnh quyền tự chủ được trao, Luật giáo dục cũng khẳng định các trách nhiệm của nhà trường: “Công bố công khai mục tiêu, chương trình, kế hoạch giáo dục, điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục, kết quả đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục; hệ thống văn bằng, chứng chỉ của nhà trường” [23].

- *Quyền tự chủ trong các hoạt động*: mô hình quản lý trường THPT công lập tự chủ giống như các mô hình quản lý trường học khác trong việc thực hiện chức năng tổng quát là giáo dục học sinh. Tuy nhiên, mô hình quản lý trường THPT công lập tự chủ sẽ đặc trưng bởi khả năng tự định hướng, tự điều hành, tự điều chỉnh và đổi mới trong các hoạt động của nhà trường. Thuật ngữ “tự chủ” ở đây sẽ khác với thuật ngữ “tự chủ” ở bối cảnh và đầu vào. Nếu tự chủ ở bối cảnh và đầu vào được hiểu là “quyền tự chủ” - các quy định về quyền hạn mà một nhà trường có thể được phép làm, thì ở quá trình, “tự chủ” là “năng lực” - tức là khả năng tự định hướng, tự điều hành, tự điều chỉnh và tự đổi mới của một nhà trường trong “vòng kim cô” quyền hạn mà pháp luật đã quy định. Mục đích cuối cùng là nhằm thực hiện được mục tiêu của nhà trường nói riêng và mục tiêu giáo dục nói chung. Các thành phần quan trọng của tự chủ nhà trường bao gồm: (1) quản lý nhân sự và tài chính, (2) quản lý chuyên môn, (3) xây dựng môi trường giáo dục, (4) sự tham gia của các bên liên quan (cộng đồng, tổ chức xã hội, doanh nghiệp, gia đình). Một đặc điểm cơ bản của tự chủ nhà trường là khả năng nhà trường kích hoạt sự tương tác và cân bằng giữa các thành phần trên trong các bối cảnh và đầu vào khác nhau.

Giá trị khác biệt: Mô hình trường THPT công lập tự chủ cần đào tạo ra những con người có năng lực và phẩm chất, có trí tuệ và thể lực, có tinh thần trách nhiệm công dân và sẵn sàng đóng góp cho xã hội. Mục tiêu của nó là những học

sinh có khả năng tự định hướng hay học sinh tự chủ. Đặc trưng cơ bản của trường THPT công lập tự chủ đó là khả năng thiết lập tầm nhìn, sứ mệnh cũng như các mục tiêu theo từng giai đoạn để tạo ra giá trị khác biệt của nhà trường so với các trường khác. Năng lực tự chủ được hiểu là khả năng tự định hướng, tự quản, tự điều chỉnh và tự đổi mới/cải tiến của nhà trường trong điều kiện cụ thể. Đặc trưng của trường THPT công lập tự chủ sẽ được thể hiện ở 4 yếu tố: quản trị nhân sự và tài chính - tài sản, quản trị chuyên môn (chương trình, giảng dạy và đánh giá), sự tham gia của các bên có liên quan (cộng đồng, tổ chức xã hội, gia đình và doanh nghiệp) trong mọi khâu của quá trình giáo dục, môi trường giáo dục (trường học an toàn, dân chủ trong nhà trường và học tập liên tục). Khả năng tự định hướng, tự quản lý, tự điều chỉnh và tự cải tiến thể hiện ở quy trình 5 bước: lập kế hoạch - lựa chọn chiến lược/giải pháp, thực hiện kế hoạch, đánh giá, cải tiến. Quy trình này là quy trình mở rộng của quy trình PDCA (Plan - Do - Check - Act) thường được áp dụng trong quá trình đảm bảo và cải thiện chất lượng giáo dục.

1.4.3. Yêu cầu đối với quản trị trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

- Quản trị trường THPT công lập tự chủ theo hướng tinh gọn

Để đảm bảo chất lượng cung cấp các dịch vụ giáo dục, mỗi nhà trường cần xây dựng và quản trị bộ máy tổ chức nhân sự tinh gọn để tránh lãng phí chi trả lương và các khoản chi công lao động. Chi trả lương phải dựa trên sử dụng đội ngũ theo vị trí chức danh và mô tả việc làm phù hợp. Mỗi thành viên của nhà trường đều nỗ lực phát huy tối đa năng lực của mình và công tác tuyển dụng nhân sự được tuyển chọn một cách nghiêm ngặt theo qui trình cụ thể và dựa vào năng lực. Đối với các trường phổ thông chất lượng cao, đặc biệt có yếu tố nước ngoài, yêu cầu tuyển chọn và sử dụng nhân sự cần phải sử dụng đến hệ thống quy trình tuyển dụng rất khắt khe. Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị cần tăng cường các chính sách tạo động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên và nhân viên của nhà trường. Ngoài ra, hệ thống quản trị đòi hỏi sự rút ngắn về việc ra quyết định và thực hiện các quyết định từ nhà quản trị và các thông tin được minh bạch và thực hiện chuyên môn hóa cao. Điểm nổi bật của mô hình này là hướng đến đối tượng quản lý một cách khoa học theo hệ thống quản trị và năng suất lao động được gắn với trách nhiệm và lợi ích về thăng tiến và tăng thu nhập.

- *Ứng dụng công nghệ thông tin nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường:*

Quản trị nhà trường được thực hiện tinh gọn chính là nhờ vào quy trình thực hiện theo hệ thống quản trị bằng công nghệ. Các quá trình được số hóa và đảm bảo tính khách quan trong việc đánh giá chất lượng quản trị và chất lượng lao động của đội ngũ giáo viên, nhân viên. Các trường luôn tìm cách làm giảm chi phí lao động tay chân mà tăng yếu tố vận dụng công nghệ thông tin để phát huy sự tham dự của các bên liên quan và tăng cường chia sẻ thông tin thực hiện hiệu quả mục tiêu quản trị. Ứng dụng CNTT trong quản trị nhà trường đã giúp cho nhà trường sử dụng thông tin để cạnh tranh và khai thác dịch vụ giáo dục tốt nhất.

- *Hội nhập và hợp tác quốc tế trong xây dựng kế hoạch và chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường* là tăng cường yếu tố quốc tế như là một điều kiện cam kết chuẩn đầu ra của học sinh. Các trường công lập đã được trao quyền tự chủ về xây dựng và quản trị kế hoạch giáo dục nhà trường. Đối với trường THPT công lập tự chủ tài chính thì yếu tố tự chủ trong quản trị kế hoạch dạy học, giáo dục nhà trường luôn được coi trọng. Việc thực hiện chuẩn hóa các chương trình có yếu tố quốc tế là một nhu cầu đầu tư của phụ huynh cho con em họ và đồng thời là cơ hội để nhà trường để khai thác nguồn thu từ hoạt động này. Yêu cầu vận dụng các yếu tố mang tính quốc tế sẽ là một quy luật tất yếu của sự phát triển những trường công lập tự chủ tài chính.

- *Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường* là một yếu tố quan trọng trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Năng lực quản lý của hiệu trưởng được thể hiện rõ trong tính chủ động xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường. Đây là cơ sở đòi hỏi năng lực trị chuyên môn, năng lực quản trị tài chính cơ sở vật chất và môi trường giáo dục của hiệu trưởng phải phát triển để đáp ứng với thực tiễn quản trị đặt ra trong các trường công lập tự chủ tài chính.

1.5. Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

1.5.1. Mục đích đề xuất khung năng lực

Bối cảnh đổi mới giáo dục đòi hỏi sự thay đổi và cải tiến trong cách tổ chức và quản trị hệ thống giáo dục. Hiệu trưởng có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy và triển khai các chính sách và biện pháp đổi mới giáo dục, đảm bảo rằng trường

phổ thông đáp ứng được các yêu cầu mới của giáo dục hiện đại. Để sử dụng tài chính một cách hiệu quả và bền vững, hiệu trưởng cần có khả năng quản lý và tối ưu hóa nguồn lực tài chính, đồng thời đề xuất các biện pháp hướng tới phát triển và cải thiện chất lượng giáo dục. Hiệu trưởng đóng vai trò lãnh đạo và quản lý chiến lược của trường. Việc đề xuất khung năng lực quản trị nhà trường giúp hiệu trưởng xác định các mục tiêu phát triển chiến lược, lập kế hoạch và triển khai các biện pháp để đạt được mục tiêu đó. Hiệu trưởng là người lãnh đạo và quản lý đội ngũ giáo viên và nhân viên của trường. Việc đề xuất khung năng lực quản trị nhà trường giúp hiệu trưởng xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng, phát triển năng lực và tạo môi trường làm việc tích cực, đồng thời tạo điều kiện cho sự hợp tác và cống hiến chung trong công việc giảng dạy và quản lý.

Việc xây dựng khung năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục sẽ trao quyền cho họ để lãnh đạo và quản lý những thay đổi năng động cần thiết cho sự thành công của nhà trường và nâng cao trải nghiệm học tập của học sinh. Hiệu trưởng đóng vai trò nòng cốt trong việc lãnh đạo, thúc đẩy đổi mới giáo dục trong nhà trường. Bằng cách phát triển khung năng lực, sẽ cung cấp cho hiệu trưởng những kỹ năng và khả năng cần thiết để lãnh đạo và quản lý hiệu quả việc thực hiện các chương trình và thực tiễn đổi mới.

Đổi mới giáo dục đòi hỏi hiệu trưởng phải đưa ra những quyết định chiến lược phù hợp với tầm nhìn và mục tiêu của nhà trường. Khung năng lực giúp hiệu trưởng phát triển khả năng phân tích các xu hướng mới nổi, đánh giá tác động tiềm ẩn của các hoạt động đổi mới và đưa ra các quyết định sáng suốt về phân bổ nguồn lực, phát triển chương trình giảng dạy, tích hợp công nghệ và các sáng kiến phát triển chuyên môn. Các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa vào quản lý tài chính hiệu quả để duy trì hoạt động và hỗ trợ đổi mới giáo dục. Hiệu trưởng cần có năng lực quản lý hiệu quả các nguồn tài chính, bao gồm lập ngân sách, lập kế hoạch tài chính, gây quỹ và tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực để hỗ trợ các sáng kiến đổi mới. Đổi mới giáo dục thường liên quan đến việc hợp tác với các bên liên quan bên ngoài, chẳng hạn như các đối tác trong ngành, các tổ chức cộng đồng và các tổ chức giáo dục đại học. Hiệu trưởng cần có năng lực xây dựng và duy trì quan hệ đối tác hợp tác, thúc đẩy các mối quan hệ hỗ trợ việc thực hiện các phương pháp đổi

mới. Bằng cách phát triển khung năng lực, hiệu trưởng có thể xác định và cung cấp các cơ hội phát triển chuyên môn mục tiêu phù hợp với mục tiêu đổi mới giáo dục. Khung năng lực này giúp hiệu trưởng hỗ trợ giáo viên và các hiệu trưởng tương lai xây dựng kế hoạch phát triển kiến thức và kỹ năng cần thiết để chuẩn bị cho công việc quản lý trong tương lai.

1.5.2. Cơ sở đề xuất Khung năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

1.5.2.1. Cơ sở pháp lý

- Nghị định 16/2015/NĐ-CP ngày 14 tháng 02 năm 2015 của Chính phủ về việc quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập

- Nghị định 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Chính phủ về việc quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập

- Yêu cầu của thực hiện triển khai chương trình giáo dục phổ thông 2018

- Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo [2]: Ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông. Dựa trên Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông để làm căn cứ để các cơ quan quản lý nhà nước đánh giá phẩm chất, năng lực của hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông; xây dựng và thực hiện chế độ, chính sách phát triển đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông; lựa chọn, sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông cốt cán.

- Nội dung chương trình thể hiện rõ giữa giai đoạn *giáo dục cơ bản* và *giáo dục định hướng nghề nghiệp* đã tác động đến các hoạt động quản trị của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính để đáp ứng mục tiêu chung của chương trình giáo dục và mục tiêu của nội dung giáo dục. Mục tiêu giáo dục hình thành, phát triển phẩm chất và năng lực cho học sinh thông qua các nội dung giáo dục ngôn ngữ và văn học, giáo dục toán học, giáo dục khoa học xã hội, giáo dục khoa học tự nhiên, giáo dục công nghệ, giáo dục nghệ thuật, giáo dục thể chất, giáo dục hướng nghiệp. Mỗi nội dung giáo dục đều được thực hiện tất cả các môn học và hoạt động giáo dục, trong đó một số môn học và hoạt động giáo dục đảm nhiệm vai trò cốt lõi. Đội ngũ CBQL và GV các trường ngoài công lập đã có phương pháp giảng dạy, giáo dục được đổi mới thì khi tiếp cận chương trình và sách giáo khoa mới cần được

tập huấn để có tư duy về cách lựa chọn các phương pháp giáo dục phù hợp. Chương trình mới đòi hỏi hiệu trưởng phải thay đổi cách làm và tư duy cũng như điều kiện dạy học, giáo dục phục vụ chương trình mới.

1.5.2.2. Yêu cầu đặc thù về quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính

Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính cần có hiểu biết sâu về quản lý tài chính. Hiệu trưởng phải có khả năng lập ngân sách, lập kế hoạch tài chính, phân bổ nguồn lực và đảm bảo tính bền vững tài chính của trường. Hiệu trưởng cũng có thể khám phá các cơ hội tài trợ và quản lý các nguồn tài chính một cách hiệu quả để hỗ trợ các hoạt động và chương trình giáo dục của trường.

Hiệu trưởng phải có khả năng phát triển và thực hiện các kế hoạch chiến lược phù hợp với tầm nhìn và mục tiêu của nhà trường. Hiệu trưởng có thể phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa của trường và sử dụng thông tin này để đặt mục tiêu và chiến lược rõ ràng để cải thiện và phát triển. Lập kế hoạch chiến lược hiệu quả giúp hiệu trưởng điều hướng các thách thức, đưa ra quyết định sáng suốt và thúc đẩy sự phát triển chung của trường.

Hiệu trưởng nên có chuyên môn trong việc phát triển chương trình giảng dạy và lãnh đạo giảng dạy. Hiệu trưởng nên làm quen với khung chương trình quốc gia và có thể điều chỉnh nó phù hợp với nhu cầu và mục tiêu cụ thể của nhà trường. Hiệu trưởng cũng nên cung cấp hướng dẫn và hỗ trợ giáo viên trong việc thực hiện các phương pháp giảng dạy hiệu quả, tích hợp công nghệ vào việc dạy và học, đồng thời thúc đẩy các phương pháp giảng dạy đổi mới.

Hiệu trưởng cần có kỹ năng quản lý nguồn nhân lực vững vàng. Hiệu trưởng có thể tuyển dụng và lựa chọn giáo viên và nhân viên có trình độ, cung cấp các cơ hội phát triển chuyên môn, đánh giá và cố vấn cho giáo viên, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ. Quản lý nguồn nhân lực hiệu quả giúp nuôi dưỡng một đội ngũ năng động và có năng lực, nâng cao chất lượng giáo dục trong nhà trường.

Hiệu trưởng phải có kỹ năng thu hút và cộng tác với các bên liên quan khác nhau, bao gồm phụ huynh, học sinh, thành viên cộng đồng và các đối tác bên ngoài. Hiệu trưởng nên thúc đẩy các mối quan hệ tích cực, giao tiếp hiệu quả và thu hút các bên liên quan tham gia vào quá trình ra quyết định. Xây dựng quan hệ đối tác

mạnh mẽ với các bên liên quan góp phần tạo nên một cộng đồng trường học hỗ trợ và hòa nhập.

Hiệu trưởng có thể thu thập, phân tích và giải thích dữ liệu để đưa ra quyết định sáng suốt. Hiệu trưởng nên sử dụng dữ liệu để theo dõi hiệu suất của học sinh, xác định các lĩnh vực cần cải thiện và thực hiện các chiến lược dựa trên bằng chứng để nâng cao kết quả giáo dục. Việc ra quyết định dựa trên dữ liệu cho phép hiệu trưởng theo dõi tiến độ, giải quyết các thách thức và liên tục cải thiện hiệu suất của trường. Ngoài ra, hiệu trưởng nên có kỹ năng giao tiếp và lãnh đạo mạnh mẽ. Hiệu trưởng phải có khả năng giao tiếp hiệu quả với các bên liên quan khác nhau, truyền cảm hứng và động viên nhân viên, đồng thời thúc đẩy văn hóa học đường hợp tác và tích cực. Lãnh đạo hiệu quả tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc giảng dạy và học tập, đồng thời thúc đẩy tầm nhìn và sứ mệnh chung giữa tất cả các bên liên quan.

1.5.3. Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính được xây dựng dựa trên các lĩnh vực quản lý của Hiệu trưởng các trường phổ thông. Khung năng lực này ngoài có các tiêu chí giống như khung năng lực hiệu trưởng trường công lập thì còn có các chỉ số của từng tiêu chí đã theo *khung tự chủ, nguyên tắc phân cấp, cam kết và chịu trách nhiệm giải trình xã hội* của nhà trường công lập tự chủ tài chính. Dựa trên Chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông và đặc thù quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính, khung tự chủ các trường phổ thông công lập tự chủ và yêu cầu của đổi mới giáo dục, tác giả luận án đề xuất các năng lực quản trị nhà trường cơ bản của hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính.

Bảng 1.1. Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ
Tiêu chuẩn 1: Đạo đức nghề nghiệp	1. Năng lực chuyên môn của nghề giáo
	2. Năng lực nghiệp vụ quản lý giáo dục
	3. Phẩm chất, thái độ của nhà giáo dục
Tiêu chuẩn 2: Lãnh đạo	1. Năng lực xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của nhà trường
	2. Năng lực quản trị chiến lược nhà trường
	3. Năng lực gây ảnh hưởng và định hướng cá nhân trong và ngoài nhà trường
	4. Năng lực nhạy bén và thích ứng với bối cảnh thực tiễn
	5. Năng lực quản trị cảm xúc
	6. Năng lực quản trị hành vi tổ chức
Tiêu chuẩn 3: Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục	1. Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế
	2. Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương
	3. Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học
	4. Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh
	5. Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học
	6. Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục
	7. Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá
Tiêu chuẩn 4: Quản trị tổ chức nhân sự	1. Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng
	2. Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp
	3. Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ
	4. Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ
	5. Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn
	6. Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn
	7. Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên
	8. Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường
Tiêu chuẩn 5: Quản trị tài chính, tài sản	1. Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường.
	2. Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường
	3. Năng lực quản trị sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả
	4. Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường
Tiêu chuẩn 6: Quản trị môi trường giáo dục	1. Năng lực quản trị trường học an toàn
	2. Năng lực quản trị văn hóa nhà trường hợp tác
	3. Năng lực quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường

Để triển khai các nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính thì cần phải dựa trên Khung năng lực quản trị nhà trường với 6 tiêu chuẩn và 31 tiêu chí biểu hiện năng lực thực hiện. Khung năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ trong bối cảnh đổi mới giáo dục sẽ khác với khung năng lực hiệu trưởng hiện hành bởi vì mô hình tự chủ tài chính và đòi hỏi vai trò và năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng được phát triển theo giá trị: *chuyên nghiệp* và *hiệu quả* trong từng lĩnh vực quản trị nhà trường. Đây cũng chính là bản chất của văn

hóa chất lượng trong quản lý chất lượng giáo dục nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập nói chung và các trường THPT công lập tự chủ tài chính nói riêng.

Dựa trên kết quả hệ thống hóa các công trình tổng quan nghiên cứu ở Chương 1 và đặc thù của trường phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Tác giả luận án tổng hợp một số các năng lực quản trị nhà trường mà một hiệu trưởng trường phổ thông công lập tự chủ tài chính cần có và cơ sở đề xuất trong Bảng dưới đây:

TT	Năng lực đặc thù cần có của Hiệu trưởng trường phổ thông công lập tự chủ tài chính	Cơ sở đề xuất
1	Năng lực quản trị chiến lược, xây dựng và thực kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường hiệu quả.	Nghiên cứu của: Kolb và cộng sự (1986) [41]; Salamzadeh và cộng sự (2016) [52]; Davies (2003) [34].
2	Năng lực quản trị và phát triển chương trình giáo dục nhà trường độc đáo.	Nghiên cứu của Brown & Prendergast (2020) [32]; Slattery (2012) [55].
3	Năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục tăng cường kết quả học tập và rèn luyện của học sinh vượt trội.	Nghiên cứu của Manangan (2022) [43]; Naz & Rashid (2021) [48]; Marks & Printy (2003) [44].
4	Năng lực đánh giá sự phát triển của nhà trường và nâng cao chất lượng giáo dục nhà trường dựa trên dữ liệu và ứng dụng công nghệ thông tin.	Nghiên cứu của Jung Peng và cộng sự (2006) [40]; Kyriakides & Campbell (2004) [42]; Schildkamp (2019)[53].
5	Năng lực quản lý tài chính hiệu quả và huy động các nguồn lực cho các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường.	Nghiên cứu của Ntseto (2009) [49]; Dwangu & Mahlangu (2021) [36].
6	Năng lực lãnh đạo sáng tạo, khuyến khích sáng tạo và đổi mới trong nhà trường	Nghiên cứu của Harris (2009) [38]; Tsai (2012) [57]; Stoll & Temperley (2009) [56].
7	Năng lực xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các bên liên quan của nhà trường	Nghiên cứu của Odhiambo & Hii (2012) [50]; Dinella & Ladd (2009) [35].

Có thể thấy, đây là bảng tổng hợp hữu ích, thể hiện được những năng lực cốt lõi cần thiết cho hiệu trưởng trường phổ thông công lập tự chủ tài chính trong giai đoạn đổi mới giáo dục hiện nay. Bảng này chính là cơ sở khoa học để xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm phát triển các năng lực cốt lõi cho đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông công lập tự chủ tài chính. Các năng lực được đề xuất đều phù hợp với xu thế phát triển chung của ngành giáo dục trên thế giới

1.6. Nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

1.6.1. Cơ sở xác định nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường

Để xác định nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục, có thể dựa trên các cơ sở sau:

- Yêu cầu của đổi mới giáo dục: Nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng có thể được xác định dựa trên các yêu cầu và mục tiêu trong Chương trình giáo dục hiện hành. Chương trình giáo dục quy định những kỹ năng, kiến thức và nhiệm vụ quản trị mà hiệu trưởng cần có để đảm nhiệm vai trò quản lý hiệu quả.

- Chuẩn Hiệu trưởng/Khung năng lực của hiệu trưởng: Dựa trên đặc thù của các trường THPT công lập tự chủ tài chính xây dựng khung năng lực bao gồm các yếu tố đặc thù này.

- Phản hồi từ các bên liên quan: Đánh giá và phản hồi từ các bên liên quan như giáo viên, nhân viên, học sinh, phụ huynh, và cộng đồng địa phương có thể cung cấp thông tin quý giá về những khía cạnh cần phát triển trong năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng. Phản hồi này có thể liên quan đến quản lý tài chính, quản lý nhân sự, lãnh đạo và giao tiếp, và các khía cạnh khác của quản trị trường học. Phản hồi từ các bên liên quan có thể bao gồm phản hồi từ các chuyên gia trong lĩnh vực quản lý giáo dục.

- Kinh nghiệm và thực tiễn: Kinh nghiệm và thực tiễn trong việc quản lý trường học cũng là một cơ sở quan trọng để xác định nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng. Các tình huống thực tế và các vấn đề thường

gặp trong quản lý trường học có thể được sử dụng để phát triển các kỹ năng và khả năng giải quyết vấn đề của hiệu trưởng. Ngoài ra đồng thời phải tham khảo các bài học kinh nghiệm quốc tế, đặc biệt là từ các nước có điều kiện văn hóa, xã hội tương đồng với Việt Nam.

1.6.2. Tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng dựa trên Khung năng lực hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Một trong những nội dung quan trọng trong phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính chính là xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng để đảm bảo phát triển đội ngũ hiệu trưởng có năng lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và tự chủ tài chính trong các nhà trường.

Để xây dựng được kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính cần phải dựa trên khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính đã được xây dựng để rà soát và dự báo về năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng hiện có. Cụ thể:

- Xác định tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số và các mức độ phát triển của năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng trong thời điểm hiện tại so với khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng đã đề xuất.

✓ Các cấp quản lý Nhà nước như: Sở Giáo dục và đào tạo, UBND cấp tỉnh, thành phố cần xây dựng chủ trương làm rõ phân cấp, trao quyền và chịu trách nhiệm cam kết giải trình của hiệu trưởng các trường THPT phù hợp với mô hình tự chủ tài chính về các lĩnh vực quản trị trong nhà trường.

✓ Phối hợp với cơ quan quản lý nhà nước về chuyên môn như: Bộ Giáo dục và Đào tạo, Sở Giáo dục, các chuyên gia nghiên cứu về lĩnh vực quản trị nhà trường, các nhà quản lý giáo dục ,... đánh giá thực trạng năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiện có trên khung năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng để xác định mức độ năng lực quản trị nhà trường hiện có.

✓ Phân tích và đánh giá trên nguồn hiệu trưởng hiện có sẽ có cơ sở dự báo về năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự

chủ tài chính trong thời gian tới. Các cấp quản lý sẽ cùng thẩm định số liệu dự báo để xác định được kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng.

- Xác định các phương án và kế hoạch bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng dựa trên kết quả phân loại cấp độ năng lực quản trị nhà trường mà hiệu trưởng hiện có.

✓ Các cấp quản lý nhà nước như UBND tỉnh và Sở Giáo dục và đào tạo có phương án, kế hoạch bồi dưỡng dựa trên xây Chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Có thể đưa ra ba đối tượng bồi dưỡng như sau:

- Bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng nguồn các trường THPT công lập được đánh giá khảo sát năng lực thông qua các tình huống giả định đạt mức độ 2 trở lên trong khung năng lực quản trị nhà trường.

- Bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập trong quy hoạch luân chuyển.

- Bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập đang hoạt động theo mô hình tự chủ tài chính.

✓ Xây dựng các điều kiện và sắp xếp nguồn lực tài chính phù hợp với các đối tượng tham gia bồi dưỡng.

- Xây dựng lộ trình và các giai đoạn đạt được theo kế hoạch, chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính

✓ Kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính được dựa trên nhu cầu và yêu cầu về phát triển mô hình tự chủ này theo từng giai đoạn cụ thể. Như vậy kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính phụ thuộc rất nhiều vào bối cảnh và yêu cầu của từng địa phương.

✓ Mục tiêu của từng giai đoạn phát triển năng lực quản trị nhà trường gắn với mức độ tự chủ và các lĩnh vực tự chủ được các cấp quản lý như: UBND cấp tỉnh, thành phố, Sở GD&DDT đối với mô hình quản trị nhà trường THPT tự chủ tài chính.

- Xác định các bên liên quan tham gia trong thực hiện kế hoạch, chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính

✓ Các bên liên quan tham gia trong thực hiện kế hoạch, chiến lược cần được xác định rõ vì khẳng định được tính thống nhất trong khả năng thực thi của kế hoạch chiến lược và cũng là thay đổi quan điểm về sử dụng và đào tạo đội ngũ hiệu trưởng chuyển đổi từ công lập sang công lập tự chủ tài chính.

✓ Thành phần tham gia trong thực hiện kế hoạch chiến lược gồm có: các cấp quản lý nhà nước, Sở Ban Ngành liên quan như: Sở Giáo dục & Đào tạo, Sở Nội vụ và đội ngũ các hiệu trưởng cùng phối hợp thực hiện.

1.6.3. Tổ chức phát triển chương trình, nội dung và tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào Khung năng lực

- Chương trình, tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng THPT được xây dựng mang tính đặc thù của mô hình trường tự chủ tài chính

✓ Mô hình nhà trường THPT tự chủ thể hiện các nhà trường tăng tính phân cấp, trao quyền và chịu trách nhiệm giải trình xã hội, đòi hỏi hiệu trưởng của các trường THPT cần phải đáp ứng các năng lực của một cơ sở cung cấp dịch vụ công nhưng lại phải quản trị nguồn lực để khai thác hiệu quả chất lượng dịch vụ. Ngoài những nhóm năng lực theo chuẩn Hiệu trưởng đã ban hành thì cần phải có thêm các nhóm năng lực đặc thù cho các trường THPT tự chủ và tự chủ tài chính. Vì vậy, dưới góc độ khoa học và thực tiễn thì yêu cầu phát triển các năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ là tất yếu.

✓ Tổ chức, xây dựng chương trình, tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng THPT tự chủ tài chính được xây dựng theo khung năng lực quản trị nhà trường đã có. Nội dung bồi dưỡng được xây dựng theo hướng thực hành và sát với tình huống quản trị của các trường THPT công lập tự chủ tài chính

- Sở GD&ĐT chịu trách nhiệm tổ chức thẩm định chương trình, tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính và phê duyệt để triển khai thực hiện.

- Bộ GD&ĐT và các cơ sở giáo dục đào tạo phối hợp trong công tác thẩm

định chương trình tài liệu bồi dưỡng đáp ứng theo chuẩn hiệu trưởng và khung năng lực quản trị nhà trường đã xây dựng và có sự tham dự của đội ngũ hiệu trưởng trong quá trình xây dựng chương trình và biên soạn tài liệu bồi dưỡng NL quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

1.6.4. Tổ chức bồi dưỡng và phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ, đổi mới phương pháp và hình thức bồi dưỡng, phát huy trách nhiệm tự bồi dưỡng.

- Đổi mới phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ bằng phương pháp chuyên gia. Vận dụng phương pháp chuyên gia trong bồi dưỡng đội ngũ chính là mở rộng được các đối tượng tham gia giảng dạy và phát huy các điều kiện thực tiễn, các tình huống thực tiễn phục vụ tốt cho quá trình đào tạo.

- Phương thức bồi dưỡng được thực hiện với nhiều cách tùy thuộc vào phân bố chương trình và tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ. Có 3 phương thức bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ:

- + Bồi dưỡng tập trung (đối với các modul kiến thức cơ bản)
- + Bồi dưỡng thông qua tình huống thực tiễn về quản trị cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ (đối với các modul kiến thức thực tế)
- + Bồi dưỡng theo phương thức hỗn hợp: Thông qua tình huống, trải nghiệm, cầm tay chỉ việc và sau hình thành năng lực quản trị nhà trường.

1.6.5. Xây dựng đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

- Đội ngũ chuyên gia tham gia bồi dưỡng là những giảng viên, lãnh đạo cấp cao và trung trong các cơ sở giáo dục và đội ngũ hiệu trưởng có kinh nghiệm quản lý trong các trường phổ thông công lập tự chủ.

+ Đội ngũ chuyên gia tham gia bồi dưỡng cần có kiến thức thực tiễn trong quản lý các cơ sở giáo dục và có kiến thức về quản lý, lãnh đạo và quản trị.

+ Có kinh nghiệm tham gia bồi dưỡng CBQL các cơ sở giáo dục có chuyên ngành chuyên sâu.

- Đội ngũ tham gia được tập huấn về chương trình bồi dưỡng và phương thức tổ chức bồi dưỡng để phù hợp với đối tượng được bồi dưỡng

1.6.6. Tổ chức các điều kiện môi trường thuận lợi đảm bảo cho các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

1.6.6.1. Tổ chức xây dựng, hoàn thiện chính sách luân chuyển môi trường quản lý khác nhau trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính

Để phát huy năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính thì một trong các nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng là cần có chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau. Đây là một nội dung quan trọng trong đổi mới giáo dục nhưng khó thực hiện vì cơ chế luân chuyển nhân sự chưa được thực hiện có lộ trình theo hướng đào tạo nâng cao chất lượng mà đang theo hướng điều phối nhân sự quản lý mang tính hành chính.

Vấn đề sử dụng đội ngũ quản lý trong các cơ sở giáo dục nói chung còn gặp nhiều bất cập, hạn chế như: chưa có tiêu chí đánh giá cho Hiệu trưởng cho các trường tự chủ, thiếu tính sâu sát trong quá trình hỗ trợ đào tạo bồi dưỡng hoặc tự đào tạo bồi dưỡng của hiệu trưởng vì thời gian quản lý của đội ngũ cũng là quá trình tự bồi dưỡng và tích lũy kinh nghiệm, kiến thức để tăng hiệu quả quản lý.

Các chính sách luân chuyển môi trường quản lý khác nhau cho đội ngũ hiệu trưởng các trường công lập tự chủ là được thực hiện khi đảm bảo các điều kiện sau:

- + Đã có hệ thống đánh giá, giám sát năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính
- + Sử dụng quy trình đánh giá, giám sát năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Các chính sách luân chuyển đội ngũ hiệu trưởng được hiện khi có sự chỉ đạo từ các cấp quản lý trong công tác tổ chức nhân sự và thực hiện bám sát theo kế hoạch, chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trong các cơ sở giáo dục và quy hoạch nhân lực quản lý các Ban Ngành của địa phương.

1.6.6.2. Hoàn thiện chính sách trao quyền tự chủ cho trường THPT công lập tự chủ tài chính

Hoàn thiện chính sách trao quyền tự chủ cho trường THPT công lập tự chủ tài chính bao gồm các hoạt động và biện pháp sau:

- *Xây dựng và ban hành văn bản pháp quy*: Chính sách trao quyền tự chủ cho trường THPT công lập tự chủ tài chính cần được phản ánh trong văn bản pháp quy như các luật, quy định, chỉ thị, thông tư... Đây là cơ sở để trường thực hiện quyền tự chủ và định rõ các quyền, nghĩa vụ, và trách nhiệm của trường trong việc quản lý tài chính và hoạt động giáo dục.

- *Định rõ phạm vi và quyền hạn tự chủ*: Chính sách cần xác định rõ phạm vi và quyền hạn tự chủ của trường THPT công lập tự chủ tài chính, bao gồm quyền tự quyết về tài chính, quản lý nhân sự, chương trình giảng dạy, thiết kế và triển khai các hoạt động giáo dục, cùng với trách nhiệm đảm bảo chất lượng giáo dục và tuân thủ quy định của pháp luật.

- *Tạo điều kiện thuận lợi về nguồn lực tài chính*: Chính sách cần định rõ các biện pháp để tạo điều kiện thuận lợi về tài chính cho trường THPT công lập tự chủ, có thể bao gồm việc cung cấp nguồn ngân sách ổn định và đủ để trường hoạt động, hỗ trợ về cơ sở vật chất, thiết bị, và công nghệ, cũng như khuyến khích trường tìm kiếm nguồn tài trợ bổ sung từ các nguồn khác.

- *Hỗ trợ phát triển, bồi dưỡng năng lực quản lý*: Chính sách cần đảm bảo rằng hiệu trưởng và nhân viên quản lý trường THPT được đào tạo và hỗ trợ đầy đủ về năng lực quản lý, bao gồm chương trình đào tạo, khóa học, hội thảo, và sự tư vấn chuyên môn để nâng cao kỹ năng quản lý, lãnh đạo, và quản trị tài chính.

- *Quản lý và giám sát hiệu quả*: Chính sách cần định rõ cơ chế quản lý và giám sát để đảm bảo hiệu quả trong việc thực hiện quyền tự chủ của trường, bao gồm quy định về báo cáo, đánh giá, kiểm tra, và giám sát hoạt động của trường, đồng thời thiết lập cơ chế phản hồi và cải thiện liên tục.

- *Thúc đẩy sự tham gia và giao tiếp*: Chính sách cần khuyến khích sự tham gia và giao tiếp của cộng đồng giáo dục, phụ huynh, và các bên liên quan khác trong quá trình quản lý và hoạt động của trường, bao gồm việc thành lập hội đồng quản trị, tổ chức các buổi họp, đối thoại, và tham gia vào quyết định quan trọng của trường.

1.6.6.3. Tổ chức phân cấp cho hiệu trưởng trong quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính

Mô hình trường công lập tự chủ được triển khai khả thi dựa trên thể chế, chính sách và các cơ chế quản lý phù hợp với bản chất của mô hình tự chủ. Vấn đề hoàn thiện chính sách là rất cần thiết để tạo hành lang pháp lý trong các nội dung quản trị nhà trường. Đồng nghĩa với vấn đề hoàn thiện chính sách, đặc biệt các chính sách về tự chủ nhân sự và tài chính sẽ là cơ hội và thách thức cho các hiệu trưởng trường công lập tự chủ tài chính phát triển năng lực quản trị nhà trường để thích nghi và cải thiện môi trường quản lý không còn phù hợp.

Vấn đề hoàn thiện chính sách tự chủ nhân sự, tài chính cần được thực hiện trên từng đề án cụ thể và có lộ trình để hoàn thiện và được các cấp có thẩm quyền như: UBND tỉnh, thành phố xây dựng hoàn thiện và phê duyệt.

+ Hoàn thiện chính sách về bổ nhiệm, tuyển dụng, sử dụng và phát triển nhân sự do quyền tự chủ của nhà trường. Thực hiện cơ chế tự chủ còn giúp nhà trường chiêu mộ được nhân tài. Xây dựng các chính sách thuận lợi giúp cho nhà trường thu hút được nhiều giáo viên giỏi tham gia giảng dạy tại trường, đảm bảo mức công bằng tương đối về thu nhập và điều kiện làm việc giữa cán bộ biên chế và hợp đồng, để cán bộ hợp đồng có thể yên tâm công tác và gắn bó lâu dài.

+ Hoàn thiện chính sách về tài chính ngoài các chính sách được thực hiện theo chính sách tài chính của các trường THPT công lập bình thường thì cần phải có chính sách khuyến khích đầu tư phát triển dựa trên nguồn lực của Nhà nước. Nghiên cứu đã phân tích những thuận lợi trong hoạt động và quản lý khi nhà trường thực hiện theo cơ chế tự chủ. Thực hiện cơ chế tự chủ đã giúp nhà trường có cơ chế linh hoạt hơn trong việc bổ sung các nhiệm vụ mới. Chẳng hạn như nhà trường có thể liên kết đào tạo các khóa học về kỹ năng sống hoặc các nội dung tập huấn cho cán bộ, giáo viên. Ngoài ra, việc thực hiện tự chủ đã giúp trường có thể tăng thu nhập cho cán bộ giáo viên. Lương của cán bộ, giáo viên nhà trường được trích từ nguồn thu học phí.

Trước khi ban hành chính sách hoàn thiện về tự chủ nhân sự, tài chính cần cho thí điểm một số trường có đủ điều kiện và điều chỉnh kịp thời. Cần đưa ra các

điều kiện về năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng là một trong các điều kiện quan trọng để thực hiện các chính sách đã hoàn thiện một cách khả thi. Cụ thể:

+ Trong quá trình hoàn thiện phát triển mô hình tự chủ cần đặc biệt xây dựng các chính sách luân chuyển, bổ nhiệm hoặc bổ nhiệm lại hiệu trưởng sẽ khác so với các trường công lập bình thường. Các điều kiện đáp ứng công tác bổ nhiệm, luân chuyển CBQL nói chung và đặc biệt là hiệu trưởng đối với các trường THPT công lập tự chủ cần có các điều kiện đảm bảo như: năng lực quản trị nhà trường, kinh nghiệm quản trị nhà trường ít nhất là 3 nhiệm kỳ trở lên để ổn định hoạt động của bộ máy tự chủ thậm chí sẽ cần có chính sách riêng cho công tác bổ nhiệm, luân chuyển của các trường công lập tự chủ. Tăng cường ý kiến tham dự của các bên liên quan như: ban cha mẹ học sinh, các cộng đồng địa phương, giáo viên và học sinh trong công tác giới thiệu bổ nhiệm và luân chuyển CBQL các cấp của nhà trường vì với sự giám sát của cơ quan quản lý nhà nước thì vai trò giám sát của người dân dựa trên các giải trình xã hội của người đứng đầu của nhà trường sẽ phát huy hiệu quả tối đa với mô hình tự chủ và năng lực quản trị điều hành của hiệu trưởng.

+ Xây dựng các hành lang pháp lý cụ thể, rõ ràng để tạo điều kiện cho các trường thực hiện nhiệm vụ; đồng thời có cơ chế kiểm soát chặt chẽ để nhà trường thực hiện đúng quy định, đúng pháp luật. Bên cạnh đó, việc tự chủ tại trường phổ thông có liên quan chặt chẽ đến an sinh xã hội. Muốn tự chủ thì phải có kinh phí thực hiện hoạt động giáo dục, kinh phí đó phải được xã hội ủng hộ trên cơ sở xã hội hóa giáo dục, Nhà nước và nhân dân cùng làm. Qua đó, cần xây dựng các chính sách hỗ trợ của cộng đồng vào góp phần phát triển chất lượng của nhà trường THPT công lập tự chủ.

1.6.6.4. Ứng dụng CNTT trong các hoạt động phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính

Ứng dụng CNTT trong các hoạt động phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính giúp tăng cường hiệu quả quản lý, cải thiện chất lượng giáo dục, tạo sự tương tác và giao tiếp tốt hơn giữa các bên liên quan, và thúc đẩy sự phát triển bền vững của trường. Ứng dụng CNTT trong các lĩnh vực hoạt động sau:

- *Quản lý học sinh và nhân sự*: CNTT có thể hỗ trợ trong việc quản lý thông tin học sinh, bao gồm hồ sơ học sinh, danh sách lớp, kết quả học tập, tình trạng sức

khỏe và tiến độ học tập. Ngoài ra, CNTT cũng giúp quản lý thông tin nhân sự của trường, gồm lịch trình, chấm công, và quản lý thông tin giáo viên và nhân viên.

- *Tương tác giữa giáo viên và học sinh*: CNTT cung cấp các công cụ và nền tảng để tăng cường tương tác và giao tiếp giữa giáo viên và học sinh. Ví dụ, học sinh có thể truy cập vào các hệ thống học trực tuyến để tiếp cận tài liệu, bài giảng, và bài tập. Giáo viên có thể sử dụng các công cụ truyền thông và giao tiếp trực tuyến để hỗ trợ việc giảng dạy và tương tác với học sinh.

- *Quản lý tài chính và tài sản*: CNTT hỗ trợ trong việc quản lý tài chính của trường, bao gồm quản lý nguồn thu, chi tiêu, và lập báo cáo tài chính. Các công cụ quản lý tài chính và hệ thống thanh toán trực tuyến cũng giúp tăng cường tính minh bạch và hiệu quả trong quản lý nguồn lực của trường.

- *Quảng bá và truyền thông*: CNTT cung cấp các công cụ và nền tảng để quảng bá và truyền thông về trường, bao gồm thông tin về các hoạt động, chương trình, sự kiện, và thành tích. Website trường, trang mạng xã hội, và các kênh truyền thông khác giúp trường nâng cao sự nhận biết và tương tác với cộng đồng.

- *Quản lý dữ liệu và phân tích*: CNTT hỗ trợ trong việc quản lý dữ liệu và phân tích, giúp trường thu thập, lưu trữ, và xử lý thông tin liên quan đến học sinh, giáo viên, và quản lý trường. Qua việc phân tích dữ liệu, trường có thể đánh giá hiệu quả giảng dạy, quản lý tài chính, và các hoạt động khác, từ đó đưa ra quyết định và cải thiện chất lượng giáo dục.

1.6.7. Tổ chức giám sát, đánh giá hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Tổ chức giám sát và đánh giá hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng quản trị và đảm bảo sự phát triển bền vững của trường.

- *Đảm bảo chất lượng quản trị*: Qua việc giám sát và đánh giá, nhằm đảm bảo rằng hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính thực hiện nhiệm vụ quản trị một cách hiệu quả, tuân thủ các quy định và quy trình quản trị, và đạt được kết quả mong đợi.

- *Định hướng phát triển*: Giám sát và đánh giá giúp xác định điểm mạnh và yếu của hiệu trưởng trong năng lực quản trị nhà trường, từ đó đề xuất các biện pháp cải thiện và phát triển thích hợp. Qua quá trình này, hiệu trưởng có thể nhận biết và rèn luyện những kỹ năng và kiến thức cần thiết để nâng cao năng lực quản trị nhà trường của mình.

- *Kiểm soát và phản hồi*: Giám sát và đánh giá cung cấp thông tin về hoạt động và tiến trình phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng, từ đó cho phép các cơ quan quản lý và đơn vị liên quan có thể kiểm soát quá trình, xác định các vấn đề cần được giải quyết, và cung cấp phản hồi, hỗ trợ và định hướng phát triển thích hợp.

- *Đảm bảo tuân thủ quy định*: Qua quá trình giám sát và đánh giá, đảm bảo rằng hiệu trưởng tuân thủ các quy định, chính sách và quy trình liên quan đến quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính. Từ đó, góp phần tạo ra một môi trường quản trị trường hợp pháp, minh bạch và chất lượng.

- *Liên kết và chia sẻ kinh nghiệm*: Giám sát và đánh giá cung cấp cơ hội để chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi từ các hiệu trưởng khác. Các kết quả và bài học hợp lý từ quá trình giám sát và đánh giá có thể được chia sẻ, tạo ra một cộng đồng học tập và giao lưu giữa các hiệu trưởng và các trường THPT công lập tự chủ tài chính khác.

1.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

1.7.1. Thể chế, chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đối với mô hình trường trung học phổ thông tự chủ tài chính

Thể chế chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đã ảnh hưởng đến sự phát triển của các nhà trường, đặc biệt đối với các nhà trường tự chủ. Vì trong quá trình thực hiện tự chủ đòi hỏi cần phải có các điều kiện hỗ trợ tự chủ từ các nguồn lực điều kiện cơ sở vật chất, tài chính và nhân lực để huy động một cách hiệu quả trong vận hành nhà trường.

Các chính sách hỗ trợ cho các nhà trường tự chủ sẽ có tác động rất lớn đến phương thức quản lý của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ. Nó tác

động đến sự điều hành của hiệu trưởng về các lĩnh vực nhân sự, chuyên môn, tài chính, cộng đồng và các tổ chức có liên quan đến phát triển nhà trường.

Các chính sách tác động thay đổi mô hình tự chủ tài chính được chia thành hai cấp: Chính sách liên quan đến các cấp quản lý nhà nước đối với các nhà trường công lập tự chủ với vai trò giám sát và hỗ trợ các nhà trường có loại hình kinh doanh dịch vụ và loại chính sách thứ hai rất quan trọng là chính sách điều phối tới các lĩnh vực điều hành quản trị nội bộ trong các nhà trường THPT theo mô hình tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư trong đó có lựa chọn, đề bạt hiệu trưởng phù hợp đáp ứng được mô hình nhà trường như là một doanh nghiệp.

1.7.2. Năng lực quản lý của các cấp quản lý ngành giáo dục

Để thực hiện tốt các chính sách của Nhà nước thì năng lực quản lý của Nhà nước và các cấp Sở Ngành cũng cần phải đạt ở mức độ hỗ trợ tốt cho các nhà trường theo mô hình tự chủ lấy thu bù chi và chịu sự giám sát tài chính của Nhà nước theo quy định. Nhà nước cần xác định mức độ phân cấp và trao quyền rõ ràng để xác định được sự tham dự trong các mức độ điều hành và giám sát của Nhà nước trên nguồn tài sản của Nhà nước như: Cơ sở vật chất, TBDH và các khuôn viên hạ tầng xây dựng,.... Điều đó phụ thuộc rất nhiều vào năng lực quản lý và các quan điểm quản lý đang chuyển đổi từ mô hình công lập sang mô hình công lập tự chủ.

1.7.3. Mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ cho các trường THPT công lập tự chủ tài chính

Hiện nay mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ của Nhà nước với các trường THPT công lập tự chủ đang theo hướng từng phần và từng bước hoàn thiện chủ trương chính sách đáp ứng được nhu cầu phát triển của từng mô hình tự chủ. Vì vậy, có rất nhiều trường THPT công lập tự chủ tài chính rất muốn thực hiện tổng thể nhưng thiếu các nguồn lực, thiếu điều kiện cho phép để thực hiện, thiếu các quy định linh hoạt để thay đổi các cơ chế đánh giá chất lượng và sự cạnh tranh cao,.... Đây cũng là một trong các nội dung gây cho các nhà trường THPT công lập tự chủ không khác là mấy so với các mô hình công lập bình thường. Sự tác động của mức độ phân cấp và trao quyền của Nhà nước đã làm ảnh hưởng tới mức độ linh hoạt, sáng tạo trong quá trình thực hiện tự chủ của mỗi nhà trường.

1.7.4. Hệ thống quản lý, giám sát của Nhà nước trong xác định các nguồn thu và trích lập quỹ phát triển nhà trường

Một trong các ảnh hưởng rất lớn tới trường tự chủ chính là vấn đề nguồn thu, các hoạt động tài chính về nguồn thu hợp pháp của nhà trường. Hiện nay do cơ chế giám sát của Nhà nước trong việc lấy thu bù chi và công tác huy động nguồn lực tài chính cho nhà trường phụ thuộc rất lớn vào năng lực của hiệu trưởng hay nói cách khác đây là năng lực quản trị tài chính của hiệu trưởng rất tốt. Tuy nhiên, bài toán đặt ra khi nguồn thu tăng lên và các quỹ được trích lập để phát triển thì hiện nay các nhà trường chưa đủ cơ sở để đảm bảo các yếu tố giải trình với hệ thống quản lý giám sát của Nhà nước, từ đó tác động không nhỏ đến quá trình và năng lực của đội ngũ quản lý đối với sự phát triển nhà trường.

1.7.5. Năng lực thích ứng và chuyển hóa của hiệu trưởng với mô hình trường học như là doanh nghiệp

Năng lực thích ứng và chuyển hóa của Hiệu trưởng với mô hình trường học như là doanh nghiệp là một trong nhân tố ảnh hưởng rất quan trọng để thay đổi tư duy và các điều hành của hiệu trưởng. Nếu như đối với các trường công lập theo mô hình tự chủ tài chính đòi hỏi Hiệu trưởng ngoài các năng lực chuyên môn cần phải có khả năng thích ứng với các yêu cầu, sự thay đổi, sự cạnh tranh và nhu cầu của cộng đồng xã hội và thậm chí là truyền thông. Nó quyết định đến sự linh hoạt trong quản trị điều hành của hiệu trưởng.

1.7.6. Chiến lược phát triển năng lực của hiệu trưởng trường trung học phổ thông tự chủ tài chính

Sự phát triển năng lực hiệu trưởng trường THPT tự chủ tài chính cần phải có lộ trình để đáp ứng được với từng bước tự chủ trong mỗi nhà trường. Để đáp ứng đủ năng lực điều hành trong mỗi trường THPT tự chủ đòi hỏi hiệu trưởng phải được tham gia bồi dưỡng các chương trình bồi dưỡng và thậm chí cần thay đổi hình thức luân chuyển, tự bồi dưỡng bản thân để giảm bớt rủi ro khi điều hành.

Kết luận Chương 1

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính, luận án đã tập trung nghiên cứu một số vấn đề như sau:

Luận án đã xây dựng được các khái niệm chính như: Quản trị, Năng lực quản trị nhà trường, Phát triển năng lực quản trị trường phổ thông.... Luận án cũng đã phân tích được trường THPT công lập tự chủ tài chính trong hệ thống giáo dục quốc dân. Đã xây dựng được Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục để từ đó xây dựng khung lý thuyết về nội dung hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

Từ các phân tích và đánh giá trong luận án, có thể thấy rằng việc phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính là vô cùng quan trọng và cần được đẩy mạnh. Việc phát triển năng lực này sẽ giúp các hiệu trưởng đạt được sự hiểu biết sâu sắc về quản trị và tạo ra sự khác biệt đáng kể trong hoạt động quản trị của trường, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và đem lại lợi ích cho cả học sinh, giáo viên và toàn xã hội. Luận án cũng đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Đây là cơ sở quan trọng cho việc đánh giá, khảo sát và giải pháp thực tiễn ở Chương 2 và Chương 3.

CHƯƠNG 2:

CƠ SỞ THỰC TIỄN CỦA PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÔNG LẬP TỰ CHỦ TÀI CHÍNH

2.1. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính và bài học kinh nghiệm vận dụng cho Việt Nam

2.1.1. Kinh nghiệm của Hồng Kông, Trung Quốc

Nghiên cứu về tự chủ trường học ở 14 nền kinh tế Đông Á đã chỉ ra rằng Hồng Kông nổi lên như một tấm gương điển hình trong việc thực hiện mô hình tự chủ trường học. Mô hình "Quản lý lấy nhà trường làm cơ sở" (School-Based Management, SBM) tại giáo dục phổ thông Hồng Kông là một ví dụ thành công. Bắt đầu từ năm 1991 với tên gọi "Sáng kiến quản lý trường học", SBM đã mở rộng cho các trường công lập thông qua chính sách SBM năm 1997 và được pháp quy hóa vào năm 2004.

Trong mô hình này, nhiệm vụ và trách nhiệm của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính ở Hồng Kông là: (1) Sử dụng ngân sách trọn gói và các khoản thu ngoài ngân sách cho phát triển đội ngũ và mục tiêu giáo dục; (2) Xác định và quản lý các khoản kinh phí nâng cao năng lực để thuê các dịch vụ bên ngoài, giúp giáo viên tập trung vào công việc dạy học; (3) Xây dựng chương trình giáo dục phù hợp với mục tiêu giáo dục của Hồng Kông, đảm bảo phát triển toàn diện và lành mạnh cho học sinh; (4) Tạo môi trường học tập mở và hạnh phúc, cung cấp các trải nghiệm học tập chủ chốt và các hoạt động học tập đa dạng; (5) Tạo môi trường học tập tích cực cho giáo viên, thúc đẩy sự chuyên nghiệp hóa trong đội ngũ quản lý và giáo viên; (6) Phát triển và thúc đẩy việc sử dụng các phương pháp giảng dạy hiện đại, đảm bảo giáo viên tập trung vào hoạt động dạy và học; (7) Thành lập Ủy ban quản lý phối hợp (Incorporated Management Committee, IMC) để tham gia quản lý trường, với đại diện của cơ quan đỡ đầu, hiệu trưởng, giáo viên, phụ huynh, cựu học sinh và cộng đồng địa phương. IMC là cơ quan quyền lực cao

nhất của nhà trường, có trách nhiệm xây dựng chính sách phát triển trường, quản lý tài chính và nhân sự, và thúc đẩy việc học tập của học sinh.

Bài học từ Hồng Kông cung cấp cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính một số điểm quan trọng như:

- Tính Hợp Tác: Tham gia và xây dựng Ủy ban quản lý phối hợp để thúc đẩy sự hợp tác của các bên liên quan trong quản lý trường.
- Quản lý tài chính khéo léo: Sử dụng tài chính một cách hiệu quả để phát triển đội ngũ, cải thiện chất lượng giáo dục, và hỗ trợ giáo viên.
- Xây dựng chương trình giáo dục riêng Biệt: Tạo ra chương trình giáo dục phù hợp với mục tiêu giáo dục và đảm bảo trải nghiệm học tập toàn diện cho học sinh.
- Chuyên nghiệp hóa: Đầu tư vào sự chuyên nghiệp hóa của đội ngũ quản lý và giáo viên, thúc đẩy việc sử dụng phương pháp giảng dạy hiện đại.

2.1.2. Kinh nghiệm của Úc

Úc đã đi đầu trong việc áp dụng tự chủ vào đổi mới quản lý trường phổ thông. Năm 1987, bang Tây Úc đã thực hiện bước đầu tiên trong việc giao quyền tự chủ về nhân sự cho các trường. Đặc biệt, mô hình tự chủ trường học tại Úc thể hiện thông qua việc phát triển các Trường Công Độc Lập (Independent Public Schools, IPS). Sáng kiến IPS được đưa ra từ năm 2009 ở bang Tây Úc và đã lan tỏa vào nhiều bang khác. Vào năm 2014, Bộ trưởng Giáo dục liên bang Úc đã cam kết cấp 70 triệu đô la Úc để hỗ trợ 1500 trường công trở thành trường IPS tự chủ. Trong mô hình IPS tại Úc, những điểm quan trọng sau đây đáng để hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính rút ra: (1) Trường IPS có quyền tự quyết về cơ cấu nhân sự, tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự, sử dụng ngân sách và tài sản, phát triển chương trình giáo dục theo nhu cầu học sinh; (2) Quá trình chuyển đổi từ trường công thông thường sang trường IPS là tự nguyện và cần tuân thủ trình tự; (3) Quá trình bồi dưỡng năng lực đội ngũ cho việc thực hiện quyền tự chủ là bước quan trọng; (4) Nhà trường ký kết thỏa thuận với Tổng Giám đốc Giáo dục bang về cung ứng và thực hiện, với quy định cụ thể về nguồn lực và sự hỗ trợ từ chính quyền địa phương; (5) Hội đồng trường trong trường IPS được đổi tên thành Ủy Ban Nhà Trường (School Board); (6) Ủy Ban Nhà Trường bao gồm đại diện

cộng đồng và doanh nghiệp địa phương, có quyền phê chuẩn thỏa thuận, kế hoạch thực hiện, ngân sách và báo cáo hàng năm; (7) Ủy Ban Nhà Trường giám sát việc thực hiện mục tiêu thông qua kết quả học tập, sự hài lòng của giáo viên và phụ huynh. Như vậy, bài học từ nước Úc cho thấy mục tiêu phát triển quyền tự chủ tại các trường trung học phổ thông công lập, đảm bảo quyền quyết định về tài chính, nhân sự và chương trình học, đảm bảo quá trình chuyển từ trường công sang trường tự chủ được thực hiện một cách tự nguyện và có bước bồi dưỡng năng lực tương ứng, đồng thời thúc đẩy sự tham gia của cộng đồng và doanh nghiệp địa phương qua Ủy Ban Nhà Trường để đảm bảo sự phát triển và giám sát hiệu quả.

2.1.3. Kinh nghiệm của Nhật Bản

Năm 2002, Bộ Giáo dục, Văn hóa, Thể thao, Khoa học và Công nghệ Nhật Bản đã công bố Sách trắng về Cải cách Giáo dục cho thế kỷ 21. Mục tiêu là đề xuất các phương hướng cải cách hệ thống giáo dục Nhật Bản trong bối cảnh thế kỷ 21. Trong Sách trắng, một trọng tâm quan trọng là tăng cường tính tự chủ, tự giác của các nhà trường. Cụ thể, Chính phủ Nhật Bản đề xuất các biện pháp sau: Thứ nhất, xây dựng cơ chế để các trường học mở cửa hợp tác với cộng đồng, phụ huynh học sinh. Các trường cũng cần có hệ thống tự đánh giá chất lượng, công bố công khai kết quả cho phụ huynh và cộng đồng. Thứ hai, mở rộng quyền tự chủ về quyết định, ngân sách, nhân sự cho từng nhà trường. Các trường được quyền chủ động điều chỉnh ngân sách, mở rộng các dịch vụ giáo dục phù hợp với nhu cầu học sinh và cộng đồng. Thứ ba, khuyến khích sự tham gia của cộng đồng, phụ huynh, người lớn có kinh nghiệm vào các hoạt động giáo dục của nhà trường. Các biện pháp cụ thể như tuyển dụng giáo viên bán thời gian từ cộng đồng, bổ nhiệm hiệu trưởng từ khu vực tư nhân. Những biện pháp trên nhằm trao quyền tự chủ cao hơn cho các nhà trường để chủ động nâng cao chất lượng giáo dục. Đồng thời, tăng cường trách nhiệm giải trình của nhà trường với phụ huynh và cộng đồng thông qua các cơ chế như tự đánh giá chất lượng công khai. Việc trao quyền tự chủ, tự giác cho các nhà trường sẽ giúp hệ thống giáo dục Nhật Bản đáp ứng tốt hơn nhu cầu đa dạng của học sinh và xã hội trong bối cảnh thế kỷ 21.

2.1.4. Kinh nghiệm của Hà Lan

Mô hình tự chủ ở Hà Lan vừa nhấn mạnh quyền tự chủ của nhà trường nhưng đồng thời cũng đảm bảo sự giám sát chặt chẽ thông qua các cơ chế kiểm tra đánh giá và trách nhiệm giải trình của các trường. Hệ thống giáo dục Hà Lan có đặc điểm là phân quyền và nhấn mạnh tự chủ của các trường. Cụ thể: *Về tự chủ tài chính*: Các trường được nhà nước tài trợ gần như hoàn toàn thông qua hệ thống trợ cấp cho mỗi học sinh. Tuy nhiên, các trường có quyền tự quyết trong việc lập kế hoạch và phân bổ ngân sách cho các hoạt động giảng dạy và quản lý nhà trường. *Về tự chủ nhân sự*: Các trường có thẩm quyền tuyển dụng, bổ nhiệm và quyết định mức lương đối với đội ngũ giáo viên. Riêng bậc tiểu học, mức lương tuân theo quy định chung của nhà nước. Nhưng bậc trung học, các trường có thể tự thương lượng với giáo viên để quyết định mức lương phù hợp. *Về vai trò của Hội đồng trường*: Hội đồng trường bao gồm đại diện phụ huynh và cộng đồng, có nhiệm vụ giám sát mọi hoạt động của nhà trường. Hội đồng trường là đầu mối quản lý nhà trường, chịu trách nhiệm trước cơ quan quản lý cấp trên. *Về sự tham gia của phụ huynh và học sinh*: Các trường có Hội đồng tham gia gồm đại diện phụ huynh và học sinh, có quyền đóng góp ý kiến vào các vấn đề liên quan nhà trường. Bên cạnh đó, Hội đồng phụ huynh cũng có vai trò tư vấn, giám sát hoạt động nhà trường. *Về cơ chế đánh giá và trách nhiệm giải trình*: Các trường phải chịu sự thanh tra, kiểm tra định kỳ về chất lượng giáo dục. Kết quả được công khai để phụ huynh và cộng đồng giám sát. Học sinh được đánh giá thường xuyên để điều chỉnh hoạt động dạy học.

2.1.5. Kinh nghiệm của một số nước khác ở Châu Âu

Tự chủ trường học vốn không phải là truyền thống trong hệ thống giáo dục phổ thông ở Châu Âu. Chỉ từ những năm 1980, dưới tác động của phong trào Quản lý công mới, khái niệm tự chủ trường học mới được đưa vào áp dụng trong giáo dục phổ thông tại một số nước. Đến những năm 1990, tự chủ trường học đã trở thành một phong trào và ngày càng được áp dụng rộng rãi trên khắp Châu Âu. Bên cạnh sự thay đổi về mặt thời gian, nội hàm của tự chủ trường học cũng có sự vận động theo thời gian. Ban đầu, tự chủ nhằm mục đích phát huy tính dân chủ thông qua việc trao quyền cho các bên liên quan tham gia quyết định của nhà trường. Sau đó,

tự chủ được coi là công cụ để nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách nhà nước trong giáo dục. Đến nay, tự chủ trường học được coi là phương tiện then chốt để nâng cao chất lượng giáo dục. Cách thức triển khai tự chủ cũng có sự thay đổi. Trước đây, tự chủ được đưa trực tiếp vào trường học mà không qua giai đoạn thử nghiệm. Nhưng hiện nay, nhiều nước áp dụng giai đoạn thử nghiệm để đánh giá tác động của các giải pháp tự chủ lên chất lượng giáo dục trước khi nhân rộng ra toàn hệ thống. Nhìn chung, mô hình tự chủ trường học ở các nước Châu Âu thể hiện sự đa dạng về các khía cạnh: (1) Mức độ tự chủ: Có 3 mức độ tự chủ khác nhau giữa các nước gồm tự chủ hoàn toàn, tự chủ một phần và không tự chủ; (2) Các lĩnh vực tự chủ: Phổ biến nhất là tự chủ về tài chính và nhân sự; (3) Cơ chế ra quyết định: Phụ thuộc vào mối quan hệ quyền lực giữa hiệu trưởng, giáo viên và hội đồng trường, (4) Vai trò của hội đồng trường: Sự đa dạng về tính bắt buộc, vai trò và cơ cấu thành viên và (5) Cơ chế đánh giá và trách nhiệm giải trình: Xu hướng chuyển từ tiền kiểm sang hậu kiểm. Như vậy, mô hình tự chủ trường học tại Châu Âu là sự thể hiện rõ nét xu hướng phân quyền và trao quyền cho các trường trong giáo dục. Đồng thời, trách nhiệm giải trình cũng được siết chặt thông qua các cơ chế giám sát và đánh giá. Kinh nghiệm này có giá trị tham khảo lớn cho các nước đang trong quá trình đổi mới giáo dục.

2.1.6. Bài học kinh nghiệm rút ra cho các cơ sở giáo dục phổ thông Việt Nam

- Mô hình SBM đã được áp dụng tại Hồng Kông kể từ năm 1991 và sau đó được pháp quy hóa năm 2004. Mô hình này cho phép nhà trường có quyền tự chủ trong việc bổ nhiệm giáo viên, sử dụng nguồn tài chính, và xây dựng chương trình giáo dục phù hợp với mục tiêu giáo dục của Hồng Kông. Để được giao quyền tự chủ, nhà trường phải thành lập một Ủy ban quản lý phối hợp (IMC) gồm đại diện từ các cơ quan đỡ đầu, hiệu trưởng, giáo viên, phụ huynh, cựu học sinh và cộng đồng địa phương. IMC là cơ quan quyền lực cao nhất của nhà trường, có trách nhiệm xây dựng chính sách phát triển trường, quản lý tài chính và nhân sự, và đảm bảo sự thúc đẩy việc học tập của học sinh. Mô hình SBM của Hồng Kông có các đặc trưng như mở rộng sự tham dự của các bên liên quan, làm rõ trách nhiệm của IMC, nâng cao

chuyên nghiệp trong đội ngũ quản lý và giáo viên, xác định mục tiêu rõ ràng, đánh giá kết quả và phát triển văn hóa nhà trường.

- Tại Úc, mô hình tự chủ trường học chủ yếu được triển khai thông qua các trường công độc lập (Independent Public Schools, IPS). Đây là các trường công tuân theo pháp luật giáo dục của liên bang và bang, nhưng có một số quyền tự chủ trong tổ chức và hoạt động của mình so với các trường công truyền thống. Quá trình chuyển đổi từ trường công thành trường công độc lập là tự nguyện và cần nộp đơn để được chấp thuận. Trường công độc lập IPS có quyền tự quyết về cơ cấu nhân sự, tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự, sử dụng ngân sách, ký kết hợp đồng và sử dụng tài sản có giá trị đến mức nhất định. Tuy nhiên, nhà trường phải ký Thỏa thuận với cơ quan quản lý giáo dục để nhận được sự hỗ trợ và có trách nhiệm giải trình về kết quả đạt được.

- Ở Nhật Bản, việc đưa ra sự tự chủ và tự trách nhiệm của nhà trường đã được đề cập trong sách trắng "Cải cách giáo dục cho thế kỷ 21". Một phần quan trọng là xây dựng trường học mở cửa cho cộng đồng và thiết lập hệ thống tự đánh giá của trường. Các trường được yêu cầu đảm nhận trách nhiệm giải thích về mục tiêu và hoạt động giáo dục của mình đến phụ huynh và cộng đồng. Hệ thống cố vấn trường học cũng đã được thiết lập để phản ánh ý kiến của phụ huynh và người dân địa phương trong quản lý trường học. Đối với tự đánh giá của trường, các trường phải đánh giá quản lý và hoạt động của mình và công bố kết quả để cải thiện hoạt động quản lý và giáo dục.

Trong khi đó, Hà Lan đề cao tính phi tập trung và tự chủ của các trường học. Bộ Giáo dục là người chịu trách nhiệm xây dựng chính sách giáo dục, trong khi Hội đồng trường có trách nhiệm đạt được các mục tiêu giáo dục. Tổ chức hệ thống trường học dựa trên kiểm soát và cân bằng để đảm bảo trách nhiệm giữa các bên liên quan. Hội đồng trường kiểm soát ngân sách nhà trường với sự đóng góp từ phụ huynh. Quản lý nhân sự trong các trường học cũng được tự chủ ở mức tương đối, với khả năng thương lượng mức lương ở cấp trung học. Sự tham gia của phụ huynh trong quản trị trường được đặt ra. Có một hệ thống đánh giá cao cho nhà trường và học sinh, với việc kiểm tra và đánh giá thường xuyên. Các trường sử dụng kết quả

đánh giá để điều chỉnh chương trình học theo nhu cầu của học sinh. Hà Lan cho phép sự tự do giáo dục, cho phép các trường thuộc các liên kết chính trị, sự phạm và tôn giáo khác nhau. Tuy nhiên, các trường mới phải đáp ứng các yêu cầu chương trình cơ bản và báo cáo cho Hội đồng trường. Sự tham gia của Hội đồng trường và phụ huynh được đề cao trong quá trình quản trị trường học.

Kinh nghiệm của các nước như Hồng Kông, Úc, Nhật Bản và Hà Lan trong việc áp dụng mô hình tự chủ trường học có thể cung cấp một số bài học cho Việt Nam. Dưới đây là những bài học quan trọng mà Việt Nam có thể rút ra từ các kinh nghiệm này:

(1) Quyền tự chủ và trách nhiệm: Mô hình tự chủ trường học đặt trọng tâm vào việc trao quyền tự quyết và trách nhiệm cho nhà trường trong các quyết định quản lý, tài chính và chương trình giáo dục. Việc tăng cường quyền tự chủ và trách nhiệm của các nhà trường ở Việt Nam có thể giúp tăng cường sự linh hoạt và đáp ứng nhanh chóng đối với các thách thức và nhu cầu cụ thể của học sinh và cộng đồng.

(2) Tham gia của các bên liên quan: Các nước đã thấy giá trị của việc tham gia các bên liên quan như hiệu trưởng, giáo viên, phụ huynh, cựu học sinh và cộng đồng địa phương trong quản lý trường học. Việc khuyến khích sự tham gia và tham gia tích cực của các bên liên quan có thể tạo ra một môi trường giáo dục phát triển tốt hơn và đáp ứng tốt hơn các nhu cầu đa dạng của học sinh.

(3) Đánh giá và cải thiện: Các nước đã xem xét việc sử dụng các hệ thống đánh giá nội bộ và ngoại bộ để đánh giá quản lý và hoạt động của trường học. Việc áp dụng các tiêu chuẩn và chỉ số để đánh giá hiệu quả và chất lượng giáo dục, và sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện hoạt động, có thể giúp Việt Nam đảm bảo chất lượng giáo dục và tăng cường sự minh bạch và trách nhiệm trong quản lý trường học.

(4) Tự chủ địa phương: Mô hình tự chủ trường học cung cấp sự tự do cho các trường thuộc các khu vực địa phương để phát triển các chương trình giáo dục phù hợp với nhu cầu địa phương. Việc tạo điều kiện cho các trường ở Việt Nam có thể phát triển các phương pháp giảng dạy và nội dung giáo dục đáp ứng nhu cầu địa

phương và văn hóa địa phương có thể làm tăng chất lượng giáo dục và sự hài lòng của cộng đồng.

(5) Hỗ trợ và quản lý: Việc xây dựng các cơ chế hỗ trợ và quản lý từ các cơ quan giáo dục cấp trên là cần thiết để đảm bảo sự thực hiện hiệu quả của mô hình tự chủ trường học. Việc thiết lập hệ thống hỗ trợ, đào tạo và giám sát cho nhà trường có thể giúp đảm bảo rằng các trường được hỗ trợ và có đủ nguồn lực để hoạt động hiệu quả.

2.2. Khái quát về tình hình các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

2.2.1. Tình hình thực hiện chủ trương, chính sách tự chủ của các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Việc thực hiện tự chủ giáo dục phổ thông bắt đầu thực hiện từ năm 2006, khi có Nghị định số 43/2006/NĐ-CP của Chính phủ Quy định quyền tự chủ, trách nhiệm giải trình về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Theo Nghị định 43, liên bộ đã có Thông tư 71, hướng dẫn thực hiện. Sau đó, Chính phủ có Nghị định 16 về Quy chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập [14]. Bộ GD và ĐT cũng đã tham mưu với Thủ tướng Chính phủ để chuẩn bị ban hành nghị định về tự chủ trong giáo dục công lập phổ thông. Vấn đề tự chủ trong giáo dục phổ thông được Bộ GD và ĐT rất khuyến khích. Trong nghị định 16 đưa ra bốn mức về tự chủ tài chính: tự chủ phần chi đầu tư và chi thường xuyên, mức hai là tự chủ phần chi thường xuyên, mức ba là tự chủ một phần, mức bốn là ngân sách nhà nước cấp. Các cấp độ tự chủ do các địa phương quyết định. Hiện nay, nói chung các cơ sở giáo dục phổ thông đều tự chủ một phần, đó là có thêm các khoản thu khác như học phí hỗ trợ ngân sách để bảo đảm chất lượng giáo dục. Ngành giáo dục đã đưa ra ba khâu tự chủ, tự chủ về chuyên môn, tự chủ về nhân sự, tự chủ về tài chính.

- Về vấn đề tự chủ chuyên môn

Bộ GD và ĐT đã ban hành các văn bản theo hướng cho các trường phổ thông được thực hiện tự chủ một phần của chương trình phổ thông. Chương trình giáo dục hiện hành đang thực hiện một chương trình và có một sách giáo khoa duy nhất.

Theo đó, các trường học đều có phân phối chương trình từng tiết học và các nhà trường phải thực hiện theo yêu cầu này. Nhưng Bộ GD và ĐT đã “cởi trói” để giúp cho các cơ sở giáo dục được tự chủ trong xây dựng chương trình, đáp ứng nhu cầu của học sinh, theo hướng tiếp cận năng lực, mà muốn vậy nội dung học phải phù hợp với khả năng tiếp thu của các em, phù hợp với tâm lý lứa tuổi, văn hóa vùng, miền. Chính vì thế, Bộ GD và ĐT đã ban hành Văn bản 791 năm 2013, giao quyền tự chủ cho các trường được xây dựng kế hoạch nhà trường phù hợp.

Hiện nay về cơ bản các trường mới tự chủ được về chuyên môn được nâng lên cao. Tự chủ về tài chính phải theo Luật Kế toán, Luật Ngân sách nên các trường khó có thể tự chủ được. Muốn chi phải theo định mức, thí dụ chi cho một cuộc họp ở trường công lập hiện nay theo quy định không được quá 20 nghìn đồng. Thực tế, một trường học ở Hà Nội, định mức ngân sách trên một học sinh một năm là 7,5 triệu đồng. Như vậy, nếu tính ra trường có 1.000 em thì thầy hiệu trưởng sẽ có trong tay 7,5 tỷ đồng, thầy sẽ chi trong khoản tiền này. Toàn bộ các khoản lương và theo lương đã chiếm khoảng 80% số tiền ngân sách nhà nước, còn lại khoảng 20% để chi cho các hoạt động thường xuyên. Nhà trường phải xây dựng kế hoạch để chi trong số này vì mục chi, khoản chi đã được quy định trong Luật Ngân sách, cho nên bản thân các nhà trường cũng phải thực hiện theo quy định của Nhà nước, chứ không sáng tạo được. Tuy nhiên, chi tiêu trong các trường THPT công lập tự chủ cũng đã được tự chủ hơn, thông qua quy chế chi tiêu nội bộ. Ít nhất chi cho cuộc họp không phải là 20 - 50 nghìn, có thể điều chỉnh cao hơn để phù hợp với thực tế hơn.

- Về vấn đề tự chủ nhân sự

Bộ GD và ĐT đã ban hành các văn bản, trong đó Nghị định 115 về Quy định trách nhiệm quản lý nhà nước về giáo dục. Theo đó, phân rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của UBND tỉnh, thành phố, các Sở GD và ĐT, UBND các quận, huyện, các phòng GD và ĐT. Bộ GD và ĐT cũng đã có Thông tư 47 (sau sửa đổi thành Thông tư 11 ban hành năm 2015), với tinh thần để các nhà trường hết sức chủ động xây dựng đội ngũ giáo viên. Theo Nghị định 115, trưởng phòng GD và ĐT có thể quyết định bổ nhiệm các hiệu trưởng các trường trực thuộc mình, có quyền tham mưu với UBND điều động nhân sự giúp cho nhà trường có đủ giáo viên theo định

mức. Khi chuyển sang Thông tư 11, ngành giáo dục tuy vẫn được tham mưu cho UBND về nhân sự, nhưng phòng nội vụ, UBND mới là cơ quan quyết định. Nói chung ngành vẫn chưa được thật sự chủ động trong bố trí nhân sự. Tự chủ khó ở chỗ người ta nghiêng về tự chủ tài chính, nên đơn vị nào không tự chủ được về tài chính thì khó tự chủ về những cái khác. Về nhân sự định mức biên chế vẫn do địa phương giao, nhưng với các trường tự chủ thì có thể được chủ động hơn về định mức. Vấn đề nhân sự, bổ nhiệm hiệu trưởng các trường vẫn phải dựa trên Quyết định bổ nhiệm của UBND thành phố, tỉnh. Đây là một cái khó. Công tác tự chủ nhân sự quản lý chưa theo hướng phân cấp mạnh mẽ, phân quyền cho các trường, các trường được quyền tự chủ hơn về nhân sự, nâng cao năng lực quản trị nhà trường hơn.

- Về tự chủ tài chính

Hiện nay với chủ trương phổ cập giáo dục tiểu học và THCS, nhà nước đầu tư ngân sách để chăm lo. Theo Nghị định 86/2015/NĐ-CP quy định về cơ chế thu, quản lý học phí đối với cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân, mức thu học phí của giáo dục phổ thông rất vừa phải, thấp nhất là 20 nghìn đồng/tháng, cao nhất là 300 nghìn đồng/tháng, còn lại ngân sách cấp. Các địa phương tự đặt ra mức thu học phí phù hợp. Thế nên, nếu các trường tự chủ tài chính là tự chủ trong quy định mức thu học phí dao động từ 20 nghìn đến 300 nghìn đồng/tháng, cộng với ngân sách Nhà nước cấp. Chính vì vậy, các trường rất khó tự chủ về tài chính. Nhưng hiện nay, một số địa phương như Hà Nội đã làm việc này rất mạnh mẽ, nhất là việc xây dựng các trường chất lượng cao và các trường được công nhận chất lượng cao thì đều theo lộ trình ba năm, ngân sách nhà nước cấp giảm dần và đến năm thứ ba trở đi, nhà nước không cấp ngân sách chi thường xuyên nữa. Riêng trường THPT Phan Huy Chú - Đống Đa (Hà Nội), Nam Sài Gòn (Hồ Chí Minh) là những trường Chất lượng cao thì tự chủ tài chính theo quy định của Nghị định 43 và sau này là Nghị định 16 của Chính phủ. Nguồn thu duy nhất của trường là học phí, miễn giảm học phí tuân theo các nghị quyết của Hội đồng nhân dân thành phố và Sở giáo dục và đào tạo. Với cơ chế tự chủ đã tạo động lực cho đội ngũ giáo viên, nhân

viên và tạo điều kiện thuận lợi khác cho việc nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường. Còn một số trường THPT công lập khác trong diện tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư như: Trường THPT Hoàng Cầu (Hà Nội), trường THPT Hồng Quan (Hải Dương), Trường THPT Đào Duy Từ (Thanh Hóa),.... thì mức thu học phí hằng năm là kết quả của sự thỏa thuận giữa nhà trường và cha mẹ học sinh và được Sở giáo dục và đào tạo phê duyệt. Tất cả các trường đều thực hiện trên nguyên tắc tài chính “lấy thu bù chi”.

2.2.2. Tình hình về hoạt động quản lý các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Hoạt động quản lý các trường THPT công lập tự chủ được thực hiện theo hướng tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cam kết giải trình xã hội. Với mô hình trường công lập tự chủ tài chính đã thay đổi về các cách thức quản lý, vai trò, trách nhiệm của hiệu trưởng các nhà trường. Cụ thể:

- Về tình hình quản lý bộ máy tổ chức và nhân sự

Các trường THPT công lập tự chủ tài chính đều có đầy đủ các tổ chức trong nhà trường (Thanh tra, Công đoàn, Đoàn Thanh niên, Hội đồng trường, Hội CMHS,...). Các tổ chức này hoạt động theo đảm bảo theo đúng chức năng, nhiệm vụ. Tuy nhiên, chất lượng hoạt động của các tổ chức trong nhà trường hoạt động thực sự chưa hiệu quả. Do công tác phối hợp giữa cấp ủy, chính quyền, các tổ chức đoàn thể trong và ngoài nhà trường còn chưa thực sự đồng đều, đôi khi còn chông chéo, chưa phát huy hết được sức mạnh của các tổ chức đoàn thể, chưa tranh thủ được hết sự ủng hộ, giúp đỡ của các cấp chính quyền địa phương, chưa phát huy được vai trò của Ban cha mẹ học sinh trong công tác phối kết hợp giáo dục nhà trường và công tác xã hội hóa.

Hội đồng trường được Lãnh đạo nhà trường trao quyền đưa ra các quyết nghị về mục tiêu, chiến lược, các kế hoạch dự án và phương hướng phát triển của nhà trường, quy chế hoặc sửa đổi bổ sung quy chế tổ chức hoạt động của nhà trường để cấp có thẩm quyền phê duyệt, giám sát các hoạt động của nhà trường,... nhưng các quyết nghị liên quan đến vấn đề nhân sự như đề xuất lựa chọn hiệu trưởng, tuyển dụng giáo viên và nhân viên,... thì tham dự của hội đồng trường còn rất hạn chế.

Về trình độ CBQL và GV của các trường THPT công lập tự chủ tài chính ở trình độ thạc sỹ tập trung ở hai tỉnh: Thành phố Hà Nội và Hồ Chí Minh còn các trường ở các tỉnh khác tỷ lệ trình độ Đại học là chủ yếu. Một nghiên cứu đánh giá về tự chủ bộ máy tổ chức và nhân sự, 40% hiệu trưởng và giáo viên đánh giá được nhà trường đã đưa ra quyết định về việc sắp xếp tổ chức, vận hành bộ máy tổ chức ở nhà trường nhưng công tác thông qua Đề án vị trí việc làm vẫn phụ thuộc vào UBND tỉnh rất nhiều. Về công tác quản lý nhân sự trong đó chủ yếu là công tác tuyển dụng và vấn đề chỉ đạo không từ phía nhà trường mà vẫn theo quản lý biên chế từ Sở Nội vụ. Từ đó, dẫn đến nhiều nhà trường khi có sự biến động về học sinh thì hiệu trưởng không được quyền tuyển giáo viên vì phụ thuộc vào chỉ tiêu hằng năm của tỉnh và đây là khó khăn đầu tiên trong công tác quản lý nhân sự của hiệu trưởng.

- Về tình hình quản lý chuyên môn

Nhà trường đã chủ động lựa chọn về sách, chương trình và nội dung dạy học và tự chủ trong việc xây dựng và triển khai kế hoạch giáo dục nhà trường. Giáo viên có thể không bị quá bó buộc về thời gian, không gian sáng tạo và tự chủ trong thử nghiệm các phương pháp dạy học mới. Nhà trường phát huy hiệu quả năng lực của giáo viên.

Tuy nhiên, trình độ dân trí chưa thực sự đồng đều ở mỗi địa phương, mỗi phụ huynh nên chưa phát huy được vai trò tham gia của cộng đồng vào triển khai các hoạt động của nhà trường. Thực hiện kế hoạch năm học dựa trên áp đặt chỉ tiêu và việc giao quyền tự chủ trong giảng dạy vẫn lệ thuộc quá nhiều vào đánh giá chất lượng qua các kỳ thi tốt nghiệp. Một số các điều kiện CSVC và trang thiết bị dạy học chưa thực sự đồng bộ và gặp rất nhiều khó khăn trong quản lý và thực hiện các chương trình giáo dục của mỗi trường để tạo tính cạnh tranh và hợp tác phát triển trong các dịch vụ giáo dục của nhà trường.

- Về tình hình quản trị tài chính

Việc phân bổ ngân sách, hoạt động bổ sung ngân sách, quỹ cho nhà trường là cơ quan có thẩm quyền đưa ra quyết định. Trong cơ chế quản lý hiện nay hiệu trưởng được phép chủ động căn cứ vào nhu cầu và thực tiễn hoạt động dạy học,

giáo dục của nhà trường để lập dự toán, quyết định chi tiền kịp thời phục vụ dạy và học theo quy định. Kinh phí của nhà trường được giao theo định biên hiện có chứ không theo định biên cho phép. Nguồn ngân sách cho các nhà trường không đủ. Từ cấp huyện, quận tới cấp trường được tham gia xây dựng dự toán và quyết toán hằng năm nhưng trên thực tế chỉ được nhận dự toán từ Sở Tài chính và quyết toán theo đúng bản dự toán đã phê duyệt, do vậy, dẫn đến thực trạng các trường THPT công lập tự chủ cần bổ sung các hoạt động phục vụ cho nhà trường rất khó khăn và đôi khi là được cấp các hạng mục không phù hợp với nhu cầu thực tế. Lương giáo viên và các khoản thu nhập khác chưa được đãi ngộ thực sự và làm giảm một phần động lực làm việc của đội ngũ giáo viên.

Khó khăn lớn nhất khi nhà trường triển khai tự chủ chính là nguồn thu ngoài ngân sách thường xuyên. Hiện tại mức thu học phí đối với các trường công lập rất thấp nên các nguồn ngân sách cấp chi thường xuyên chưa đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường. Nội dung chi thực tế và quy chế chi tiêu không thống nhất. Quy chế chi tiêu nội bộ, phân phối thu nhập còn mang tính bình quân, chưa thực sự khuyến khích người lao động.

Việc trích lập, quản lý sử dụng các quỹ còn tình trạng chưa xây dựng mức trích lập quỹ; đồng thời chưa xây dựng cụ thể về đối tượng chi và mức chi. Việc bổ sung ngân sách cho hoạt động đột xuất (tu sửa, cơ sở vật chất) chưa hợp lý giữa các trường, các khu vực.

- Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị giáo dục và môi trường giáo dục

Hoạt động quản lý CSVC, TBGD và môi trường GD được các nhà trường trang bị tương đối đáp ứng được chất lượng đạt chuẩn. Trong công tác quản lý CSVC, TBGD thường gặp khó khăn trong công tác xây dựng kế hoạch và xin phê duyệt. Một số hạng mục CSVC, thiết bị GD theo các dự án bị hỏng hóc, phải chờ hết thời gian khấu hao mới được thay thế. Các hoạt động xã hội hóa còn gặp khó khăn do điều kiện sống không đồng đều.

Các quy định về mua sắm tập trung đang gây khó khăn cho các trường và nhiều khi còn chưa phù hợp. Mỗi trường có nhu cầu riêng trong khi nguồn inh phí lại được xem xét dàn trải, các đầu mục CSVC và trang thiết bị giáo dục còn chưa rõ

và quy trình thực hiện lập kế hoạch giải trình xin kinh phí chưa phù hợp. Nhà trường chưa chủ động trong việc khai thác sử dụng CSVC ngoài mục đích giáo dục, dạy học.

2.3. Tổ chức khảo sát thực trạng

2.3.1. Mục đích khảo sát

Trên cơ sở kết quả đánh giá, khảo sát định lượng và định tính để nhận diện được điểm mạnh, hạn chế của thực trạng về năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng và thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính để làm cơ sở đề xuất các giải pháp.

2.3.2. Nội dung khảo sát

Để có cơ sở đề xuất giải pháp, luận án tập trung khảo sát thực trạng với ba (03) nội dung sau:

1) Đánh giá thực trạng về năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính, gồm các nội dung:

- Thực trạng mức độ nhận thức về phân cấp và trao quyền tự chủ trong các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng thực hiện mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ trong các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng về năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của Hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng năng lực quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính
- Nhận xét chung về thực trạng năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2) Đánh giá thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục, gồm các nội dung:

- Thực trạng nhu cầu phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng tổ chức xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng tổ chức phát triển chương trình, nội dung và tài liệu bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng tổ chức triển khai bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng quản lý đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng quản lý các điều kiện, môi trường đảm bảo cho các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính
- Thực trạng tổ chức giám sát, đánh giá hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

3) Đánh giá thực trạng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính

2.3.3. Đối tượng và địa bàn khảo sát

Để tiến hành đánh giá thực trạng theo các nội dung trên, tác giả luận án đã tiến hành khảo sát cán bộ quản lý của Sở GD và ĐT, cán bộ quản lý cấp trường, giáo viên, nhân viên. Chi tiết số lượng đối tượng và địa điểm khảo sát được trình bày trong Bảng 2.1 dưới đây. Lý do lựa chọn các trường ở nhiều địa điểm khác nhau để đảm bảo sự đa dạng về địa lý và văn hóa, nhằm đảm bảo rằng nghiên cứu phản ánh được nhiều yếu tố và đặc thù địa lý.

**Bảng 2.1. Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ thu được theo đối tượng
và địa bàn khảo sát**

Các Sở GD&ĐT	Tên trường	Mẫu khách thể			
		CBQL		GV	NV
		Sở GD & ĐT	Trường		
1. Hà Nội	1. THPT Phan Huy Chú	5	20	22	7
	2. THPT Thực nghiệm		15	23	6
	3. THPT Hoàng Cầu		14	24	5
2. Hải Dương	1. THPT Hồng Quang	5	19	24	6
	2. THPT Kim Thành 1		17	23	7
3. Thanh Hóa	1. THPT Đào Duy Từ	5	19	22	7
4. Đồng Tháp	1. THPT Thiên Hộ Dương	4	18	22	7
5. HCM	1. THPT Lấp Vò 2	5	19	23	7
	2. THPT Lê Quý Đôn		20	25	5
	3. THPT Hoàng Hoa Thám		20	26	4
Tổng		24	181	234	61

Tổng số phiếu hợp lệ thu được là 500 phiếu (Trong đó bao gồm: 24 phiếu của Cán bộ Sở GDĐT, 181 phiếu của CBQL nhà trường, 234 phiếu của GV và 61 phiếu của NV). Tác giả sau đó sử dụng phần mềm xử lý số liệu SPSS để đánh giá, phân tích thực trạng theo các nội dung trên [Mục 2.3.2].

2.3.4. Hình thức và phương pháp khảo sát

- Luận án đã sử dụng Phương pháp điều tra khảo sát bằng Phiếu hỏi (Xem Phụ lục 1&2) để đánh giá thực trạng năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính và thực trạng phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- Luận án đã sử dụng *phương pháp phỏng vấn sâu* với Phụ lục 2 với 10 câu hỏi dành cho các cấp quản lý Sở và trường về đánh giá thực trạng năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính và thực trạng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- *Công cụ xử lý số liệu* là sử dụng các thuật toán của phương pháp thống kê toán học [18] để tính giá trị *trung bình cộng có trọng số* \overline{X} (còn gọi là trung bình gia quyền) của các mức độ cần đánh giá đối với 1 nội dung phải đánh giá theo công thức sau:

$$\overline{X}_j = \frac{\sum_{i=1}^n f_i x_i}{\sum_{i=1}^n f_i}; \text{ trong đó:}$$

- j là thứ tự của các nội dung hoạt động cần đánh giá;
- \overline{X}_j là giá trị trung bình cộng có trọng số của các mức độ được đánh giá đối với nội dung cần đánh giá thứ j (hoạt động cần đánh giá thứ j);
- x_1, x_2, \dots, x_n các mức độ được đánh giá đối với một nội dung cần đánh giá (có n mức độ được đánh giá).
- f_1, f_2, \dots, f_n là số lượng các ý kiến đồng ý đánh giá về từng mức độ đạt được của mỗi nội dung tương ứng mỗi mức độ cần đánh giá (x_1, x_2, \dots, x_n).
- *Thu thập và xử lý số liệu*: tổng hợp các số liệu trong phiếu thu được và sắp xếp riêng từng loại. Sau đó tiến hành tính giá trị trung bình cộng có trọng số bằng phép toán đã có.
- Đánh giá kết quả lựa chọn từng nội dung dựa trên kết quả phân tích thống kê mô tả.

2.3.5. Cách thức tiến hành khảo sát

- Tổ chức các khách thể nghiên cứu theo mẫu tập trung sau đó phát phiếu điều tra, cụ thể: Số phiếu phát ra: 700 phiếu; số phiếu hợp lệ thu được là: 500 phiếu (tương ứng với tỷ lệ: 71.43%)

Các phiếu phát ra được hướng dẫn cho các khách thể nghiên cứu tham gia điền phiếu và thu lại.

- Dữ liệu thu được từ khảo sát được xử lý bằng phần mềm IBM SPSS.

2.4. Thực trạng về năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.4.1. Thực trạng mức độ nhận thức về phân cấp và trao quyền tự chủ trong các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Thực trạng mức độ nhận thức về phân cấp và trao quyền tự chủ trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính cần phân tích và đánh giá mức độ hiểu biết và sự áp dụng của các quy định, chính sách liên quan đến phân cấp và trao quyền tự chủ tại các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

Bảng 2.2. Thực trạng về mức độ nhận thức trong phân cấp và trao quyền tự chủ các trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả khảo sát						
			Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Tương đối quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng	TB	Thứ bậc
I. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục									
1.1	Công tác tuyển sinh	SL	2	1	38	135	29	3.917	5
		%	0.98	0.49	18.54	65.85	14.15		
1.2	Xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường và tổ chức thực hiện	SL	0	1	47	110	47	3.990	2
		%	0.00	0.49	22.93	53.66	22.93		
1.3	Lựa chọn sách giáo khoa	SL	0	5	1	143	56	4.220	1
		%	0.00	2.44	0.49	69.76	27.32		
1.4	Xuất bản các tài liệu tham khảo	SL	0	1	53	106	45	3.951	3
		%	0.00	0.49	25.85	51.71	21.95		
1.5	Liên kết hợp tác trong thực hiện các hoạt động dạy học, giáo dục	SL	0	1	59	100	45	3.922	4
		%	0.00	0.49	28.78	48.78	21.95		
Trung bình chung								4.000	
II. Quản trị tổ chức nhân sự									
2.1	Xây dựng bộ máy tổ chức nhân sự	SL	0	3	55	96	51	3.951	1
		%	0.00	1.46	26.83	46.83	24.88		
2.2	Xây dựng cơ chế và phương thức quản lý nhân sự (GV, NV, HS, Phụ huynh và cộng đồng địa phương)	SL	0	3	55	102	45	3.922	3
		%	0.00	1.46	26.83	49.76	21.95		

Nội dung			Kết quả khảo sát						
			Hoàn toàn	Không quan	Tương đối	Quan trong	Rất quan	TB	Thứ bậc
2.3	Tuyển dụng, sử dụng và có chính sách đãi ngộ, thăng tiến cho nhân sự	SL	0	3	55	98	49	3.941	2
		%	0.00	1.46	26.83	47.80	23.90		
2.4	Xây dựng và thực hiện chiến lược đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự	SL	0	1	92	67	45	3.761	4
		%	0.00	0.49	44.88	32.68	21.95		
Trung bình chung								3.894	
III. Quản trị tài chính, tài sản									
3.1	Xây dựng quy định về nguồn thu (Học phí, ngân sách nhà nước, tiền lãi gửi ngân hàng, nguồn vốn dự án, nguồn vốn vay, nguồn xã hội hóa)	SL	0	1	92	87	25	3.663	4
		%	0.00	0.49	44.88	42.44	12.20		
3.2	Xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn tài chính (Huy động, phân phối, giám sát các nguồn tài chính)	SL	0	1	92	81	31	3.693	3
		%	0.00	0.49	44.88	39.51	15.12		
3.3	Trích lập các quỹ theo đúng quy định liên quan đến tài chính và phục vụ mục tiêu phát triển bền vững của nhà trường	SL	0	3	55	98	49	3.941	1
		%	0.00	1.46	26.83	47.80	23.90		
3.4	Quản lý sử dụng tài sản (Cơ sở vật chất, Thiết bị dạy học và giáo dục)	SL	0	3	55	110	37	3.883	2
		%	0.00	1.46	26.83	53.66	18.05		
Trung bình chung								3.795	
IV. Quản trị môi trường giáo dục									
4.1	Quản trị trường học an toàn	SL	0	0	95	38	72	3.888	3
		%	0.00	0.00	46.34	18.54	35.12		
4.2	Quản trị văn hóa nhà trường tăng cường sự hợp tác	SL	0	0	86	45	74	3.941	2
		%	0.00	0.00	41.95	21.95	36.10		
4.3	Quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường	SL	0	0	87	41	77	3.951	1
		%	0.00	0.00	42.44	20.00	37.56		
Trung bình chung								3.927	

Kết quả khảo sát trong Bảng 2.2 “Thực trạng về mức độ nhận thức trong phân cấp và trao quyền tự chủ các trường THPT công lập tự chủ tài chính” với đối tượng tham gia khảo sát gồm CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT thu được cho thấy: Vấn đề quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính luôn được các nhà quản trị nhà trường quan tâm. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục gồm các nội dung chính như: Công tác tuyển sinh, Xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường, Tổ chức thực hiện, Lựa chọn sách giáo khoa, xuất bản các tài liệu tham khảo và Liên kết hợp tác trong thực hiện các hoạt động dạy học, giáo dục,... là các nhiệm vụ quan trọng trong lĩnh vực quản trị chuyên môn của nhà trường. Các nội dung này được đánh giá ở hai khía cạnh: Nhận thức về quản trị hoạt động dạy học, giáo dục nhà trường và thực hiện quản trị hoạt động dạy học, giáo dục nhà trường. Phần lớn các hiệu trưởng và đội ngũ GV, NV của nhà trường đều lựa chọn chỉ số: Lựa chọn sách giáo khoa là quan trọng trong vấn đề phân cấp và trao quyền chiếm tỷ lệ 69.76%. Chỉ số được đánh giá là mức độ quan trọng tiếp theo là Xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường và tổ chức thực hiện chiếm tỷ lệ 53.66 %.

Thực trạng về lĩnh vực quản trị tổ chức nhân sự được khảo sát trên các đối tượng là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT với các nội dung: Xây dựng bộ máy tổ chức nhân sự, Xây dựng cơ chế và phương thức quản lý nhân sự (GV, NV, HS, Phụ huynh và cộng đồng địa phương), Tuyển dụng, sử dụng và có chính sách đãi ngộ, thăng tiến cho nhân sự và Xây dựng và thực hiện chiến lược đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự,... là lĩnh vực được thể hiện rõ trong vấn đề phân cấp và trao quyền trong các cơ sở giáo dục tự chủ tài chính. Đây là nội dung thể hiện rõ năng lực quản trị nhà trường của người hiệu trưởng với vai trò điều hành mô hình tổ chức nhà trường như là một doanh nghiệp. Trong đó chỉ số được đánh giá là quan trọng nhất là Xây dựng bộ máy tổ chức nhân sự chiếm tỷ lệ cao là 46.83%. Chỉ số thứ hai được đội ngũ đánh giá rất quan trọng là Tuyển dụng, sử dụng và có chính sách đãi ngộ, thăng tiến cho nhân sự chiếm 47.80%. Trong khi đó, Xây dựng và thực hiện chiến lược đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự lại được đánh giá tương đối quan trọng chiếm tỷ lệ 44.88%.

Đối với nội dung khảo sát về Lĩnh vực Quản trị tài chính, tài sản và Quản trị môi trường giáo dục đối với vấn đề phân cấp và trao quyền tự chủ được đội ngũ

CBQ đánh giá rất rõ ràng và đã thể hiện như là thước đo thể hiện năng lực và thành công của các hiệu trưởng trường THPT. CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT khi thực hiện công tác quản trị nguồn lực tốt chính là biết huy động, giám sát và tổ chức các nguồn lực đáp ứng điều kiện phát triển chất lượng giáo dục nhà trường. Cụ thể: Quản trị tài chính, tài sản chính là quản trị các điều kiện CSVC, kiến trúc, cảnh quan môi trường và tạo dựng các mối quan hệ ứng xử giữa xã hội và nhà trường là nguồn lực tốt cho công tác quản trị nhà trường tự chủ. Mức độ nhận thức sự quan trọng về Quản lý sử dụng tài sản (Cơ sở vật chất, Thiết bị dạy học và giáo dục) chiếm tỷ lệ cao là 53.66%. Chỉ số Trích lập các quỹ theo đúng quy định liên quan đến tài chính và phục vụ mục tiêu phát triển bền vững của nhà trường cho là quan trọng thứ hai chiếm tỷ lệ là 47.80%.

Về lĩnh vực quản trị môi trường giáo dục được các CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT tập trung ở 3 nội dung: Quản trị trường học an toàn, Quản trị văn hóa nhà trường hợp tác và Quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường. Chỉ số được các nhà quản trị nhà trường và đội ngũ GV, NV nhận thức quan trọng nhất là Quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường, sau đó đến quản trị văn hóa nhà trường tăng cường sự hợp tác và quản trị trường học an toàn.

Trong nhóm nội dung về quản trị hoạt động dạy học và giáo dục, nội dung "Lựa chọn sách giáo khoa" được đánh giá là quan trọng nhất với mức trung bình là 4,220. Tiếp theo là "Xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường và tổ chức thực hiện" với mức trung bình 3,990. Trong số các nội dung về quản trị tổ chức nhân sự, "Xây dựng bộ máy tổ chức nhân sự" được đánh giá là quan trọng nhất với mức trung bình 3,951. Đối với nhóm nội dung quản trị tài chính tài sản, "Trích lập các quỹ theo đúng quy định" được xem là quan trọng nhất với mức trung bình 3,941. Trong số các nội dung về quản trị môi trường giáo dục, nội dung "Quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường" có mức độ quan trọng cao nhất với con số trung bình là 3,951.

Nhìn chung, qua khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT thì với sứ mệnh và tầm nhìn của các hiệu trưởng để phát triển mô hình tự chủ đã nhận thức được các nội dung quản trị nhà trường đóng vai trò quan trọng đối với quá trình thực hiện triển khai mô hình đều trên mức trung bình trở lên. Từ đó, đưa ra được một minh chứng thực tiễn đang được các nhà trường vận hành để hướng tới chủ

động hoàn toàn và đáp ứng được tính chịu trách nhiệm và cam kết xã hội về các dịch vụ giáo dục mà nhà trường cung cấp cho xã hội. Vấn đề ở chỗ nhận thức và thực hiện còn là một khoảng cách khá xa mà các hiệu trưởng trường THPT cần nỗ lực hướng tới mà để làm được thì đòi hỏi hiệu trưởng nhà trường cần xác định rõ các nội dung cần được phân cấp và trao quyền đến đâu và cần làm thế nào để thực hiện hiệu quả. Đây là một sự hạn chế trong quan điểm đổi mới về quản trị nhà trường và hoàn thiện năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng của mỗi nhà trường hiện nay.

2.4.2. Thực trạng thực hiện mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ trong các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Thực trạng thực hiện mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính" là phân tích về cách thức triển khai, thực hiện và áp dụng các quy định, chính sách liên quan đến phân cấp và trao quyền tự chủ tại các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

Bảng 2.3. Thực trạng mức độ thực hiện trong phân cấp và trao quyền tự chủ các trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả khảo sát						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
I. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục									
1.1	Công tác tuyển sinh	SL	0	26	95	27	57	3.561	1
		%	0.00	12.68	46.34	13.17	27.80		
1.2	Xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường và tổ chức thực hiện	SL	0	44	71	33	57	3.502	3
		%	0.00	21.46	34.63	16.10	27.80		
1.3	Lựa chọn sách giáo khoa	SL	0	38	77	33	57	3.532	2
		%	0.00	18.54	37.56	16.10	27.80		
1.4	Xuất bản các tài liệu tham khảo	SL	0	38	70	53	44	3.502	4
		%	0.00	18.54	34.15	25.85	21.46		
1.5	Liên kết hợp tác trong thực hiện các hoạt động dạy học, giáo dục	SL	0	41	70	54	40	3.454	5
		%	0.00	20.00	34.15	26.34	19.51		
	Trung bình chung							3.510	
II. Quản trị tổ chức nhân sự									
2.1	Xây dựng bộ máy tổ chức nhân sự	SL	0	35	76	54	40	3.483	2
		%	0.00	17.07	37.07	26.34	19.51		

[illegible]

Kết quả khảo sát trong Bảng 2.3 “Thực trạng về mức độ thực hiện trong phân cấp và trao quyền tự chủ các trường THPT công lập tự chủ tài chính” với đối tượng tham gia khảo sát gồm CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT thu được cho thấy: Trong nội dung quản trị kế hoạch giáo dục, dạy học thì chỉ số Công tác tuyển sinh ở mức thực hiện khá chiếm 46.34%, Xuất bản các tài liệu tham khảo ở mức độ thực hiện là 34.15%. Đây là nhiệm vụ trọng tâm được các hiệu trưởng thực hiện trong năm học thường niên nhưng các nhiệm vụ này đối với các trường trong giai đoạn đổi mới giáo dục còn gặp nhiều khó khăn mặc dù đây là những tiền đề quan trọng trong cho mức độ thực hiện phân cấp và trao quyền trong giai đoạn hiện nay.

Đối với lĩnh vực quản trị tổ chức nhân sự thu được kết quả khảo sát các nội dung như: Xây dựng và thực hiện chiến lược đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự, Xây dựng bộ máy tổ chức nhân sự, Xây dựng cơ chế và phương thức quản lý nhân sự (GV, NV, HS, Phụ huynh và cộng đồng địa phương), Tuyển dụng, sử dụng và có chính sách đãi ngộ, thăng tiến cho nhân sự đều được đánh giá ở mức khá.

Lĩnh vực Quản trị tài chính, tài sản ở nội dung: Xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn tài chính (Huy động, phân phối, giám sát các nguồn tài chính) đạt mức khá là 53.66%. Xây dựng quy định về nguồn thu (Học phí, ngân sách nhà nước, tiền lãi gửi ngân hàng, nguồn vốn dự án, nguồn vốn vay, nguồn xã hội hóa) đạt mức khá là 39.02% Trích lập các quỹ đạt mức khá với 50.73% Quản lý sử dụng tài sản (Cơ sở vật chất, Thiết bị dạy học và giáo dục đạt mức khá với 51.22% Các chỉ số cho thấy các mức độ đạt được từ yếu, bình thường, khá và tốt đều đang chưa thể hiện rõ năng lực thực hiện trong phân cấp và trao quyền của các hiệu trưởng.

Khảo sát mức độ thực hiện về các lĩnh vực quản trị trong nhà trường THPT tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư thì kết quả tại Bảng 2.3 cho thấy: Liên kết hợp tác trong thực hiện các hoạt động dạy học, giáo dục được nhận thức là cần thiết trong vấn đề phân cấp và trao quyền chiếm tỷ lệ 48.78% và thực hiện ở mức độ khá là 34.15%. Từ đó, chứng minh được một số hiệu trưởng đã chủ động hướng tới mô hình tự chủ nhưng điều quan trọng chính là liên kết nguồn lực gắn với đầu ra của học sinh là chìa khóa giúp cho các nhà trường tự chủ nhanh hơn. Để có được như vậy, phần lớn phỏng vấn sâu các hiệu trưởng chính là phụ thuộc rất cao vào

năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng và các kinh nghiệm, tổ chức của nhà quản lý. Trong lĩnh vực quản trị kế hoạch dạy học, giáo dục nhà trường thì kết quả khảo sát cho thấy: Việc xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường là 34.63% và Liên kết hợp tác trong thực hiện các hoạt động dạy học, giáo dục, mức độ thực hiện ở mức trung bình là 34.15%. Hai chỉ số này đạt ở mức trung bình tương đối cao vì do nhận thức về tính phân cấp và trao quyền trong nội dung quản trị dạy học, giáo dục còn hạn chế mà nguyên nhân do cơ chế, thể chế và phương thức quản lý còn lệ thuộc và chính sách quản lý chung đối với các trường THPT nói chung và còn áp đặt một cách chưa linh hoạt mềm dẻo với hệ thống các trường THPT TCTC chi thường xuyên và đầu tư. Trong quản trị tổ chức nhân sự thì chỉ số Xây dựng cơ chế và phương thức quản lý nhân sự (GV, NV, HS, Phụ huynh và cộng đồng địa phương) đã triển khai đạt ở mức khá chiếm tỷ lệ là 37.07 %.

Trong các nội dung thuộc nhóm quản trị hoạt động dạy học và giáo dục, "Công tác tuyển sinh" được đánh giá ở mức cao nhất với trung bình là 3,561 điểm. Trong nhóm nội dung về quản trị tổ chức nhân sự, nội dung "Xây dựng cơ chế và phương thức quản lý nhân sự" có điểm trung bình cao nhất là 3,561. Đối với quản trị tài chính tài sản, nội dung "Xây dựng quy định về nguồn thu" đạt mức trung bình cao nhất trong nhóm là 3,500 điểm. Trong các nội dung quản trị môi trường giáo dục, "Quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường" được đánh giá cao nhất với mức trung bình đạt 3,493 điểm.

Kết quả này đã đánh giá được sự tham gia của phụ huynh và cộng đồng địa phương đối với các nhà trường đã trở thành một tiêu chí đánh giá năng lực huy động các nguồn lực xã hội và tăng cường giám sát và giải trình xã hội đối với các dịch vụ mà nhà trường cung cấp.

2.4.3. Thực trạng về năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của Hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

2.4.3.1. Thực trạng nhận thức tầm quan trọng của các năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính

Phân tích thực trạng nhận thức tầm quan trọng của các năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính

là phân tích về mức độ nhận thức và ý thức của các hiệu trưởng trong việc thực hiện quản trị hoạt động dạy học, giáo dục tại các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

Bảng 2.4. Thực trạng nhận thức về tầm quan trọng của các năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Mức độ nhận thức						
			Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Tương đối quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng	TB	Thứ bậc
1	Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế	SL	0	0	79	77	49	3.854	7
		%	0.00	0.00	38.54	37.56	23.90		
2	Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương	SL	0	0	62	93	50	3.941	1
		%	0.00	0.00	30.24	45.37	24.39		
3	Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học	SL	0	0	64	91	50	3.932	3
		%	0.00	0.00	31.22	44.39	24.39		
4	Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh	SL	0	0	77	79	49	3.863	6
		%	0.00	0.00	37.56	38.54	23.90		
5	Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học	SL	0	0	67	85	53	3.932	2
		%	0.00	0.00	32.68	41.46	25.85		
6	Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục	SL	0	0	71	85	49	3.893	5
		%	0.00	0.00	34.63	41.46	23.90		
7	Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá	SL	0	0	71	80	54	3.917	4
		%	0.00	0.00	34.63	39.02	26.34		
	Trung bình chung							3.905	

Kết quả khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT được thể hiện trong Bảng 2.4 cho thấy: Các năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của hiệu trưởng gồm có: Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế, Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương, Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học, Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh, Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học, Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục và Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá. Các năng lực quản trị của hiệu trưởng được đánh giá mức độ nhận thức từ không quan trọng, ít quan trọng, quan trọng và rất quan trọng. Qua kết quả khảo sát ở Bảng 2.4 cho thấy: Nhận thức về tầm quan trọng của các năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trường THPT công lập tự chủ tài chính thì chỉ số Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương được đánh giá ở mức quan trọng cao nhất là 45.37% còn chỉ số về Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế được đánh giá ở mức độ quan trọng là thấp nhất chiếm tỷ lệ là 37.56%. Năng lực được đánh giá là quan trọng nhất là "*Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương*" với điểm trung bình là 3,941. Tiếp đến, "*Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học*" cũng được đánh giá là rất quan trọng với điểm trung bình 3,932. Điểm trung bình chung của cả bảng là 3,905 cho thấy các năng lực này đều rất cần thiết đối với nhà trường.

2.4.3.2. *Thực trạng về năng lực thực hiện trong quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính*

Thực trạng về năng lực thực hiện trong quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính là phân tích về mức độ hiệu quả và chất lượng của việc thực hiện quản trị hoạt động dạy học, giáo

dục tại các trường THPT công lập tự chủ tài chính dưới góc độ của năng lực của hiệu trưởng.

Bảng 2.5. Thực trạng năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế	SL	0	25	87	46	47	3.561	2
		%	0.00	12.20	42.44	22.44	22.93		
2	Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương	SL	0	39	80	42	44	3.444	6
		%	0.00	19.02	39.02	20.49	21.46		
3	Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học	SL	0	33	84	44	44	3.483	4
		%	0.00	16.10	40.98	21.46	21.46		
4	Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh	SL	0	37	80	44	44	3.463	5
		%	0.00	18.05	39.02	21.46	21.46		
5	Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học	SL	0	43	74	44	44	3.434	7
		%	0.00	20.98	36.10	21.46	21.46		
6	Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục	SL	0	27	85	46	47	3.551	3
		%	0.00	13.17	41.46	22.44	22.93		
7	Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá	SL	0	25	76	57	47	3.615	1
		%	0.00	12.20	37.07	27.80	22.93		
Trung bình chung								3.507	

Qua khảo sát về năng lực thực hiện trong quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính thì kết quả khảo sát ở Bảng 2.5 cho thấy: Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học được phần lớn người tham gia khảo sát đánh giá ở mức khá chiếm tỷ lệ 36.1%. Chỉ số Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá thực hiện ở mức độ khá chiếm

tỷ lệ cao nhất là 37.07%. Năng lực được đánh giá thực hiện tốt nhất là "Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá" với điểm trung bình là 3,615. "Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục phù hợp chiến lược và hội nhập" cũng được thực hiện tốt với điểm trung bình 3,561, xếp thứ 2. "Năng lực kiểm tra đánh giá kế hoạch dạy học bằng công cụ khoa học" có mức thực hiện thấp nhất với điểm TB 3,434. Các năng lực còn lại có điểm TB dao động từ 3,444 đến 3,551, ở mức khá. Qua các số liệu trên cho thấy: các nhà trường đã được tham gia các đợt kiểm định chất lượng và các hiệu trưởng đã hình thành các kỹ năng tổ chức các đợt đánh giá và hoàn thiện minh chứng chất lượng nhà trường. Qua phỏng vấn sâu với Hiệu trưởng các trường tham gia khảo sát đã cho thấy: Nhiều hiệu trưởng làm theo kinh nghiệm và thói quen. Các dư luận từ cộng đồng xã hội là một kênh phản hồi và điều chỉnh để đánh giá chất lượng của nhà trường.

Bảng 2.6. Thực trạng năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát GV và Nhân viên)

Nội dung			Kết quả thực hiện						TB	Thứ bậc
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt			
1	Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế	SL	0	41	41	54	159	4.122	1	
		%	0.00	13.90	13.90	18.31	53.90			
2	Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương	SL	0	17	95	100	83	3.844	6	
		%	0.00	5.76	32.20	33.90	28.14			
3	Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học	SL	0	3	81	129	82	3.983	4	
		%	0.00	1.02	27.46	43.73	27.80			
4	Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh	SL	0	7	79	127	82	3.963	5	
		%	0.00	2.37	26.78	43.05	27.80			
5	Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học	SL	0	27	75	113	80	3.834	7	
		%	0.00	9.15	25.42	38.31	27.12			

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
6	Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục	SL	0	50	38	53	154	4.054	3
		%	0.00	16.95	12.88	17.97	52.20		
7	Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá	SL	0	49	37	55	154	4.064	2
		%	0.00	16.61	12.54	18.64	52.20		
Trung bình chung								3.981	

Khi thực hiện khảo sát Bảng 2.6 với nội dung tương tự Bảng 2.5 khảo sát ở về năng lực thực hiện trong quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính khi thực hiện khảo sát trên các đối tượng là Giáo viên và Nhân viên trường THPT kết quả cho thấy: Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế đang được phần lớn các giáo viên và nhân viên đánh giá mức độ thực hiện tốt nhất trong các nội dung ở mức rất tốt chiếm tới 53.90%. Chỉ số Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học được cán bộ và giáo viên trong trường đánh giá mức độ thực hiện ở mức độ khá chiếm 25.42%. Năng lực được thực hiện tốt nhất là "*Năng lực thiết lập và giám sát các mục tiêu mới sau đánh giá*" với điểm trung bình là 4,064. "*Năng lực xây dựng chương trình dạy học phù hợp chiến lược và hội nhập*" cũng đạt mức độ thực hiện cao với điểm trung bình là 4,122. Đa số các năng lực đều có điểm trung bình trên 3,8 điểm, thể hiện mức độ thực hiện khá tốt. "*Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học bằng công cụ khoa học*" có mức độ thực hiện thấp nhất trong các năng lực với 3,834 điểm. Qua số liệu này cho thấy được sự khác nhau giữa CBQL nhà trường và cán bộ Sở GDĐT với Giáo viên và Nhân viên nhà trường. Có thể là do CBQL và cán bộ Sở GDĐT đang tập chung vào nhiệm vụ chính của bản thân đó là quản lý và đảm bảo chất lượng nhà trường nên bản thân nhà quản lý luôn cố gắng làm tốt chỉ số Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá, nhưng đối với những GV và CB nhà trường đang trực tiếp thực hiện công việc giảng dạy và vận hành nhà trường đó thì đánh giá

chỉ số Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế đang được hiệu trưởng thực hiện ở rất tốt. Cùng với đó chỉ số Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học đều được các đối tượng tham gia khảo sát là CBQL, cán bộ Sở GDĐT và GVNV trường THPT đều đánh giá mức độ thực hiện ở mức thấp nhất trong các chỉ số.

2.4.4. Thực trạng năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

2.4.4.1. Thực trạng về nhận thức trong quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Phân tích thực trạng về nhận thức trong quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính cần tập trung về mức độ hiểu biết, nhận thức cũng như năng lực của hiệu trưởng trong quản lý và tổ chức nhân sự tại trường THPT công lập tự chủ tài chính.

Bảng 2.7. Thực trạng về nhận thức trong quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả đánh giá						
			Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Tương đối quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng	TB	Thứ bậc
1	Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng	SL	0	0	90	49	66	3.883	7
		%	0.00	0.00	43.90	23.90	32.20		
2	Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp	SL	0	0	74	65	66	3.961	2
		%	0.00	0.00	36.10	31.71	32.20		
3	Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược	SL	0	0	90	53	62	3.863	8
		%	0.00	0.00	43.90	25.85	30.24		
4	Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ	SL	0	0	79	55	71	3.961	3
		%	0.00	0.00	38.54	26.83	34.63		

Nội dung			Kết quả đánh giá						
			Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Tương đối quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng	TB	Thứ bậc
5	Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn	SL	0	0	81	51	73	3.961	4
		%	0.00	0.00	39.51	24.88	35.61		
6	Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn	SL	0	0	77	55	73	3.980	1
		%	0.00	0.00	37.56	26.83	35.61		
7	Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên	SL	0	0	79	57	69	3.951	5
		%	0.00	0.00	38.54	27.80	33.66		
8	Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường	SL	0	0	81	57	67	3.951	6
		%	0.00	0.00	39.51	27.80	32.68		
	Trung bình chung							3.939	

Khi thực hiện khảo sát nhận thức trong quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính với đối tượng khảo sát chủ yếu là CBQL và CB Sở GDĐT kết quả được thể hiện ở Bảng 2.7 đã cho thấy: Năng lực được đánh giá quan trọng nhất là "*Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan*" với điểm trung bình là 3,980. Hai năng lực "*Hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm*" và "*Giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ*" cũng được đánh giá là rất quan trọng với điểm trung bình là 3,961. Tất cả các năng lực đều nhận được điểm trung bình trên 3,8, cho thấy tầm quan trọng của các năng lực quản trị nhân sự. Năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính được đánh giá ở mức độ nhận thức trong quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng ở 4 mức: Không quan trọng, Trung bình, Quan trọng và Rất quan trọng với các nội dung: Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân

viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng, Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp, Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược, Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ, Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn, Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn, Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn, Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn, Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên và Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường. Trong đó, Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn được cho là quan trọng đạt ở mức cao nhất chiếm tỷ lệ là 35.61% và Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng được đánh giá ở mức tương đối quan trọng chiếm tỷ lệ là 43.90%.

2.4.4.2. Thực trạng về thực hiện năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Phân tích thực trạng về thực hiện năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính tập trung vào năng lực của hiệu trưởng trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực cho nhân viên, đồng thời hỗ trợ và động viên nhân viên để thực hiện tốt nhiệm vụ công việc.

Bảng 2.8. Thực trạng về thực hiện năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng	SL	0	33	79	46	47	3.522	4
		%	0.00	16.10	38.54	22.44	22.93		
2	Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp	SL	0	54	65	42	44	3.371	8
		%	0.00	26.34	31.71	20.49	21.46		
3	Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược	SL	0	8	61	87	49	3.863	1
		%	0.00	3.90	29.76	42.44	23.90		
4	Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ	SL	0	33	82	46	44	3.493	6
		%	0.00	16.10	40.00	22.44	21.46		
5	Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn	SL	0	33	74	54	44	3.532	3
		%	0.00	16.10	36.10	26.34	21.46		
6	Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn	SL	0	26	85	47	47	3.561	2
		%	0.00	12.68	41.46	22.93	22.93		
7	Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên	SL	0	48	53	57	47	3.502	5
		%	0.00	23.41	25.85	27.80	22.93		
8	Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường	SL	0	56	45	57	47	3.463	7
		%	0.00	27.32	21.95	27.80	22.93		
Trung bình chung								3.538	

Khi đánh giá thực trạng thực hiện năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính với đối tượng tham gia chủ yếu là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT thu kết quả tại Bảng 2.8 cho thấy: Năng lực được thực hiện tốt nhất là "*Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược*" với điểm trung bình 3,863. Năng lực "*Chỉ đạo thời gian giảng dạy của giáo viên và học sinh một cách tối ưu*" cũng được thực hiện tốt với điểm trung bình 3,532. Năng lực thực hiện thấp nhất là "*Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng*" với 3,463 điểm. Các năng lực còn lại có điểm trung bình dao động từ 3,371 đến 3,561. Trên các năng lực quản trị tổ chức nhân sự như: Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng, Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp, Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược, Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ, Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn, Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn, Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn, Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên và Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường,... được đánh giá ở 4 mức độ thực hiện: Yếu, Trung bình, Khá và Tốt. Mức độ thực Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược đạt ở mức độ Tốt chiếm tỷ lệ 42.44% và Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp được đánh giá thực hiện ở mức Tốt rất thấp chiếm tỷ lệ 20.49 %. Vấn đề quản trị nhân sự đối với các trường THPT công lập đều gặp một số hạn chế do hệ thống quản lý hành chính theo mô tả vị trí việc làm vẫn còn gặp một số khó khăn trong đánh giá và sử dụng hệ thống khen thưởng, kỷ luật vẫn còn chưa hiệu quả.

Bảng 2.9. Thực trạng về thực hiện năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát GV và Nhân viên)

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng	SL	0	23	89	100	83	3.824	4
		%	0.00	7.80	30.17	33.90	28.14		
2	Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp	SL	0	44	105	79	67	3.573	8
		%	0.00	14.92	35.59	26.78	22.71		
3	Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược	SL	0	49	37	55	154	4.064	1
		%	0.00	16.61	12.54	18.64	52.20		
4	Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ	SL	0	23	111	94	67	3.695	6
		%	0.00	7.80	37.63	31.86	22.71		
5	Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn	SL	0	38	46	129	82	3.864	2
		%	0.00	12.88	15.59	43.73	27.80		
6	Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn	SL	0	23	86	102	84	3.837	3
		%	0.00	7.80	29.15	34.58	28.47		
7	Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên	SL	0	41	81	96	77	3.708	5
		%	0.00	13.90	27.46	32.54	26.10		
8	Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường	SL	0	51	74	93	77	3.664	7
		%	0.00	17.29	25.08	31.53	26.10		
Trung bình chung								3.779	

Khi đánh giá thực trạng thực hiện năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính với đối tượng tham gia chủ yếu là Giáo viên và Nhân viên với nội dung khảo sát tương tự Bảng 2.8 và thu kết quả được thể hiện ở Bảng 2.9 cho thấy: Năng lực được thực hiện tốt nhất là "*Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược*", với điểm trung bình 4,064. "*Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy của giáo viên và học sinh một cách tối ưu*" xếp thứ 2, điểm trung bình 3,864. Năng lực thực hiện ở mức thấp nhất là "*Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương*", đạt 3,664 điểm. Cụ thể, mức độ thực Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược đạt ở mức độ Tốt chiếm tỷ lệ 52.20% và Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp được đánh giá thực hiện ở mức Tốt rất thấp chiếm tỷ lệ 20.49 %. Vấn đề quản trị nhân sự đối với các trường THPT công lập đều gặp một số hạn chế do hệ thống quản lý hành chính theo mô tả vị trí việc làm vẫn còn gặp một số khó khăn trong đánh giá và sử dụng hệ thống khen thưởng, kỷ luật vẫn còn chưa hiệu quả.

Có thể thấy được kết quả khảo sát ở 2 Bảng 2.8 và 2.9 ở các đối tượng là CBQL trường THPT, cán bộ Sở GDĐT và GVNV trường THPT có kết quả gần tương đương với nhau, có thể là do việc phối hợp giữa lãnh đạo nhà trường và CBGV nhà trường luôn là vấn đề được quan tâm để có thể vận hành tốt nhà trường.

2.4.5. Thực trạng năng lực quản trị tài chính, tài sản của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

2.4.5.1. Thực trạng về nhận thức về năng lực quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Phân tích thực trạng về nhận thức về năng lực quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính tập trung vào phân tích năng lực của hiệu trưởng trong việc quản lý tài chính và tài sản của trường một cách hiệu quả.

**Bảng 2.10. Thực trạng về nhận thức trong quản trị tài chính, tài sản
của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính**

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả đánh giá						TB	Thứ bậc
			Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Tương đối quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng			
1	Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường	SL	0	0	94	45	66	3.863	4	
		%	0.00	0.00	45.85	21.95	32.20			
2	Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường	SL	0	0	79	69	57	3.893	3	
		%	0.00	0.00	38.54	33.66	27.80			
3	Năng lực quản lý sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả	SL	0	0	73	65	67	3.971	1	
		%	0.00	0.00	35.61	31.71	32.68			
4	Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường	SL	0	0	79	57	69	3.951	2	
		%	0.00	0.00	38.54	27.80	33.66			

Khảo sát về thực trạng về nhận thức trong quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính với đối tượng tham gia khảo sát gồm CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT kết quả được thể hiện tại Bảng 2.10 cho thấy: Năng lực được đánh giá là quan trọng nhất là "*Năng lực quản lý sử dụng CSVC, TBDH và GD một cách hiệu quả*" với điểm trung bình 3,971. "*Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường*" cũng rất quan trọng, đạt 3,951 điểm. "*Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản*" được đánh giá ở mức quan trọng với 3,893 điểm. Các năng lực đều nhận được điểm trên 3,85, thể hiện tầm quan trọng đối với hoạt động quản trị nhà trường. Thực trạng về nhận thức về năng lực trong quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính gồm các năng lực sau: Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường, Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các

nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường, Năng lực quản lý sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả và Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường. Các năng lực được đánh giá nhận thức ở 4 mức độ: Không quan trọng, Ít quan trọng, Quan trọng và Rất quan trọng. Trong đó, Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường được đội ngũ nhận thức là quan trọng chiếm tỷ lệ cao nhất là 33.66% và Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường được nhận thức về mức độ quan trọng là thấp nhất chiếm tỷ lệ là 45.85%.

2.4.5.2. Thực trạng về thực hiện năng lực quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Phân tích thực trạng về thực hiện năng lực quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính tập trung phân tích năng lực của hiệu trưởng trong việc áp dụng các kiến thức và kỹ năng quản trị tài chính, tài sản để điều hành hoạt động của trường một cách hiệu quả.

Bảng 2.11. Thực trạng về năng lực thực hiện trong quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính
(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường	SL	0	39	73	46	47	3.493	3
		%	0.00	19.02	35.61	22.44	22.93		
2	Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường	SL	0	35	66	60	44	3.551	1
		%	0.00	17.07	32.20	29.27	21.46		
3	Năng lực quản lý sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả	SL	0	26	88	47	44	3.532	2
		%	0.00	12.68	42.93	22.93	21.46		
4	Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường	SL	0	58	43	57	47	3.454	4
		%	0.00	28.29	20.98	27.80	22.93		
Trung bình chung								3.507	

Khi thực hiện khảo sát ở các đối tượng là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT thu được kết quả khảo sát tại Bảng 2.11 cho thấy: Bảng đánh giá năng lực quản trị của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính chỉ ra rằng có sự ổn định cao trong khai thác nguồn lực và tối ưu hóa (3.551). Tuy nhiên, cần tập trung vào phát triển kỹ năng phát triển ngân sách (3.493) và cải thiện khả năng xã hội hóa nguồn lực (3.454). Điểm trung bình chung là 3.507, đề xuất cần tiếp tục nỗ lực để nâng cao hiệu suất toàn diện và đáp ứng yêu cầu quản trị tự chủ nhà trường. Thực trạng về thực hiện các năng lực quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính gồm các năng lực sau: Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường, Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường, Năng lực quản lý sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả và Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường. Các năng lực quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng được đánh giá nhận thức ở 4 mức độ: Không quan trọng, Ít quan trọng, Khá và Tốt. Năng lực quản lý sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả được thực hiện ở mức khá chiếm tỷ lệ cao nhất là 42.93% và Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường đang ở mức khá chiếm tỷ lệ thấp nhất là 17.07%. Chứng tỏ các năng lực này của hiệu trưởng về quản trị mới chỉ đạt trên mức trung bình và đây cũng là nguyên nhân về vấn đề các hiệu trưởng chưa thực sự sẵn sàng cho các điều kiện tự chủ và phân cấp trong giai đoạn hiện nay.

Bảng 2.12. Thực trạng về năng lực thực hiện trong quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát GV và Nhân viên)

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường	SL	0	60	72	91	72	3.593	3
		%	0.00	20.34	24.41	30.85	24.41		
2	Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường	SL	0	32	88	96	79	3.753	1
		%	0.00	10.85	29.83	32.54	26.78		

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
3	Năng lực quản lý sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả	SL	0	42	92	92	69	3.637	2
		%	0.00	14.24	31.19	31.19	23.39		
4	Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường	SL	0	38	112	89	56	3.553	4
		%	0.00	12.88	37.97	30.17	18.98		
Trung bình chung								3.634	

Khi đánh giá Thực trạng về năng lực thực hiện trong quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính với đối tượng tham gia chủ yếu là Giáo viên và Nhân viên với nội dung khảo sát tại bảng trên cho thấy: Năng lực khai thác và tối ưu hóa nguồn lực đạt điểm cao nhất (3.753), theo sau là quản lý sử dụng CSVC và TBDH (3.637). Mặc dù có sự chênh lệch giữa các mức độ, nhưng năng lực phát triển ngân sách (3.593) và xã hội hóa nguồn lực (3.553) vẫn đạt mức khá cao. Tổng thể, điểm trung bình chung là 3.634, thể hiện sự ổn định và hiệu suất cao trong quản trị nhà trường. Cần duy trì và cải thiện những khía cạnh đã đạt được để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của quản trị tự chủ. Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường được thực hiện ở mức khá chiếm tỷ lệ cao nhất là 37.97% và Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường đang ở mức khá chiếm tỷ lệ thấp nhất là 24.41%. Có sự khác biệt này đơn giản bởi vì phần lớn ngân sách của các trường hiện nay vẫn chịu tác động 1 phần không nhỏ bởi ngân sách nhà nước, GVNV nhà trường có thể chỉ biết được nhà tài trợ hay đơn vị tài trợ nào hỗ trợ cho nhà trường chứ không nắm rõ được chi tiết nội dung mà chỉ có các CBQL mới nắm rõ chi tiết được, cũng như hiện nay phần lớn cơ sở vật chất và thiết bị dạy học của nhà trường hiện đã cũ và xuống cấp nhưng khi thực hiện báo cáo với các CBQL vẫn ghi các thiết bị đó trong tình trạng đang sử dụng, gây hiểu nhầm cho các CBQL về tình trạng của các trang thiết bị, lý giải tại sao NVGV nhà trường đánh giá về Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của

trường, Năng lực quản lý sử dụng CSVC và TBDH và GD một cách hiệu quả hiện tại chỉ ở mức khá.

2.4.6. Nhận xét chung về thực trạng năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông tự chủ tài chính

2.4.6.1. Điểm mạnh

1. Hiệu trưởng các trường THPT tự chủ tài chính đều có năng lực quản trị nhà trường đáp ứng theo chuẩn hiệu trưởng nhưng một số chỉ số năng lực quản lý đảm bảo tính tự chủ và phân cấp, trao quyền đã thể hiện rõ nét và đảm bảo vai trò, trách nhiệm của hiệu trưởng với mô hình trường THPT tự chủ tài chính.

2. Năng lực quản trị nhà trường của các trường THPT công lập tự chủ tài chính được xác định nhận thức và thực hiện tập trung ở 3 lĩnh vực như: nhân sự, tài chính và chuyên môn. Trong đó năng lực quản lý chuyên môn như: Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế, Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương, Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học, Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh, Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học,.... đã thể hiện được đạt mức độ cao nhất so với các chỉ số năng lực quản trị nhân sự và năng lực quản trị tài chính, cơ sở vật chất và TBDH.

3. Các năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính chưa được đội ngũ đánh giá là có khả năng vận dụng linh hoạt trong thực tiễn quản trị và năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng tùy thuộc vào quá trình tham gia tự chủ và mục tiêu phát triển của mỗi nhà trường. Vì vậy, năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng phụ thuộc rất nhiều vào kinh nghiệm tham gia tự chủ và môi trường, chính sách của nhà nước hỗ trợ cho hiệu trưởng thực hiện vận hành nhà trường.

2.4.6.2. Hạn chế và những nguyên nhân

1. Năng lực quản trị nhân sự của hiệu trưởng còn gặp một số khó khăn do cơ chế quản lý còn vướng mắc trong xây dựng và phát triển nhân sự. Một số chỉ số về

năng lực như: Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng, Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp, Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược, Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ, Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn, Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong, Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên, Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục, Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giáchưa thể hiện rõ được trong triển khai công việc tại nhà trường. Một phần do áp đặt chỉ tiêu theo kế hoạch năm học mang tính cứng nhắc.

2. Thực trạng về năng lực quản trị chuyên môn như: Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ, Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên, Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường,....còn hạn chế.

3. NL quản trị tài chính và CSVC của hiệu trưởng còn có nhiều điểm hạn chế do thực hiện trên kế hoạch ngân sách của nhà nước được áp đặt. Một số năng lực quản trị tài chính như: Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường, Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường, Năng lực quản lý sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả, Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường, Hệ thống quản lý, giám sát của Nhà nước trong xác định các nguồn thu và trích lập quỹ phát triển trong nhà trường...chưa hoàn thiện, phát huy tối đa để khai thác hiệu quả các nguồn lực cho nhà trường.

2.5. Thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.5.1. Thực trạng nhu cầu phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Phân tích thực trạng mức độ dự báo nhu cầu phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính tập trung vào năng lực của hiệu trưởng trong việc đánh giá tình hình hoạt động của trường, phân tích các xu hướng phát triển của giáo dục, đưa ra kế hoạch và chiến lược phù hợp để nâng cao năng lực quản trị nhà trường.

Bảng 2.13. Thực trạng nhận thức về nhu cầu phát triển năng lực quản trị của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả đánh giá						
			Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Tương đối quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng	TB	Thứ bậc
1	Cần có khung năng lực hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục	SL	0	0	84	55	66	3.912	4
		%	0.00	0.00	40.98	26.83	32.20		
2	Có chính sách tuyển chọn, đãi ngộ hiệu trưởng phù hợp với đặc thù của mô hình trường tự chủ	SL	0	0	78	53	74	3.980	2
		%	0.00	0.00	38.05	25.85	36.10		
3	Tăng phân cấp và trao quyền tự chủ tối đa cho Hiệu trưởng về các lĩnh vực nhân sự, tài chính, tài sản và chương trình giáo dục nhà trường	SL	0	0	72	65	68	3.980	1
		%	0.00	0.00	35.12	31.71	33.17		
4	Đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng thường xuyên theo hướng quản trị nhà trường	SL	0	0	79	59	67	3.941	3
		%	0.00	0.00	38.54	28.78	32.68		

Nội dung			Kết quả đánh giá						
			Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Tương đối quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng	TB	Thứ bậc
5	Xây dựng cơ chế đánh giá năng lực chuyên môn và năng lực quản lý của hiệu trưởng và đội ngũ nhân sự không theo hệ thống đánh giá chung	SL	0	0	94	53	58	3.824	6
		%	0.00	0.00	45.85	25.85	28.29		
6	Phát huy hệ thống đánh giá và tự đánh giá chất lượng giáo dục để làm tham chiếu đánh giá năng lực quản lý của hiệu trưởng	SL	0	0	89	49	67	3.893	5
		%	0.00	0.00	43.41	23.90	32.68		
Trung bình chung								3.922	

Đối với nội dung khảo sát thực trạng nhận thức về nhu cầu phát triển năng lực quản trị của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính, đối tượng tham gia khảo sát là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT cho kết quả khảo sát thu được tại Bảng 2.13 cho thấy: Điểm trung bình chung là 3.922, thể hiện sự chú trọng vào các khía cạnh như khung năng lực, chính sách tuyển chọn và đãi ngộ, cũng như tăng cường phân cấp và trao quyền tự chủ. Việc đào tạo Hiệu trưởng, xây dựng cơ chế đánh giá năng lực chuyên môn, và sử dụng hệ thống đánh giá chất lượng giáo dục cũng được đánh giá cao. Tổng cộng, bảng đánh giá đề xuất cần duy trì và cải thiện những điểm tích cực để Hiệu trưởng đáp ứng hiệu quả yêu cầu của mô hình tự chủ tài chính. Một trong các nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính cho các cấp quản lý nhà nước chính là cần có một bức tranh dự báo về nhu cầu phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính. Để có chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT thì nhà quản lý cần phải đánh giá được thực trạng nhận thức về dự báo nhu cầu phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập TCTCT ở 4 mức độ: Không quan trọng, Ít quan trọng, Quan trọng và Rất

quan trọng về các nội dung như: Cần có khung năng lực hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Có chính sách tuyển chọn, đãi ngộ hiệu trưởng phù hợp với đặc thù của mô hình trường tự chủ, Tăng phân cấp và trao quyền tự chủ tối đa cho Hiệu trưởng về các lĩnh vực nhân sự, tài chính, tài sản và chương trình giáo dục nhà trường và Đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng thường xuyên theo hướng quản trị nhà trường. Khi tiến hành khảo sát chúng tôi nhận thấy: Phần lớn đội ngũ quản lý các cấp và hiệu trưởng các trường đều cho rằng cần “Tăng phân cấp và trao quyền tự chủ tối đa cho Hiệu trưởng về các lĩnh vực nhân sự, tài chính, tài sản và chương trình giáo dục nhà trường” và “Có chính sách tuyển chọn, đãi ngộ hiệu trưởng phù hợp với đặc thù của mô hình trường tự chủ” đều được đánh giá ở mức độ quan trọng cao chiếm tỷ lệ lần lượt là 33,17% và 36.10%. Các cấp quản lý đã nhận thức được những nội dung dự báo mang tính cốt lõi trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển nhân lực quản trị nhà trường trong bối cảnh tự chủ tài chính. Vì vậy, qua quan sát và phỏng vấn hiệu trưởng thì phần lớn đều muốn gánh vác trách nhiệm với điều kiện Nhà nước có chính sách rõ ràng về tuyển dụng và có đánh giá đúng về quyền hạn và trách nhiệm tự chủ giải trình của Hiệu trưởng trước xã hội.

2.5.2. Thực trạng tổ chức xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Phân tích thực trạng xây dựng và triển khai chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính tập trung vào phân tích năng lực của hiệu trưởng trong việc đưa ra các kế hoạch, chiến lược và chính sách phù hợp để nâng cao năng lực quản trị nhà trường của bản thân và cán bộ quản lý trong trường.

Bảng 2.14. Thực trạng tổ chức xây dựng và triển khai chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Xác định tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số và các mức độ phát triển của năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng	SL	0	3	59	73	70	4.024	2
		%	0.00	1.46	28.78	35.61	34.15		
2	Xây dựng lộ trình và các giai đoạn đạt được theo chiến lược phát triển năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng	SL	0	14	49	60	82	4.024	1
		%	0.00	6.83	23.90	29.27	40.00		
3	Xác định các phương án và kế hoạch thực hiện nâng cao năng lực cho hiệu trưởng dựa trên phân loại các nhóm cấp độ của năng lực hiệu trưởng đang có	SL	0	18	35	93	59	3.941	4
		%	0.00	8.78	17.07	45.37	28.78		
4	Xác định các bên liên quan tham gia trong chiến lược phát triển năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng	SL	0	18	35	91	61	3.951	3
		%	0.00	8.78	17.07	44.39	29.76		
	Trung bình chung							3.985	

Với đối tượng được khảo sát chủ yếu ở nội dung tổ chức xây dựng và triển khai chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT cho được kết quả trong Bảng 2.14 cho thấy: Với điểm trung bình chung là 3.985, nổi bật trong việc xác định tiêu chuẩn và lộ trình phát triển năng lực, đứng ở thứ 2 và 1 tương ứng. Cần chú ý đến việc xác định các phương án và kế hoạch thực hiện để nâng cao năng lực, điểm 3.941 ở thứ 4, nhưng vẫn đạt mức khá cao. Đối với việc xác định bên liên quan tham gia, mặc dù có cơ hội cải thiện nhưng vẫn đạt mức tốt (3.951) ở thứ 3. Tổng thể, bảng đánh giá gợi ý một quá trình phát triển năng lực có chiến lược và sự đa dạng trong việc liên kết các bên liên quan, tạo nên một bộ cơ sở mạnh mẽ cho đội ngũ Hiệu trưởng đáp ứng các yêu cầu đặt ra. Khi khảo sát thực

trạng xây dựng và triển khai chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính thì nhìn chung các ý kiến chưa phân biệt được về chiến lược phát triển năng lực quản trị và quản lý cho hiệu trưởng và chỉ bàn xoay quanh vấn đề chiến lược phát triển NL cho hiệu trưởng thì cũng rất nhiều thông qua các đợt bồi dưỡng của Bộ Ngành. Khi tiến hành đánh giá thực trạng xây dựng và triển khai chiến lược phát triển NLQT cho HT ở các mức độ như: Yếu, Bình thường, Khá, Tốt, Rất tốt với các nội dung sau: Xác định tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số và các mức độ phát triển của năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng, Xây dựng lộ trình và các giai đoạn đạt được theo chiến lược phát triển năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng, Xác định các phương án và kế hoạch thực hiện nâng cao năng lực cho hiệu trưởng dựa trên phân loại các nhóm cấp độ của năng lực hiệu trưởng đang có, Xác định các bên liên quan tham gia trong chiến lược phát triển năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng. Trong đó, các nội dung đều được đánh giá ở mức độ bình thường trở lên. Xây dựng lộ trình và các giai đoạn đạt được theo chiến lược phát triển năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng được cho là thực hiện ở mức độ tốt chiếm cao nhất là 40.0%. Tiếp theo đó là Xác định tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số và các mức độ phát triển của năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng chiếm 34.15%. Thấp nhất là Xác định các phương án và kế hoạch thực hiện nâng cao năng lực cho hiệu trưởng dựa trên phân loại các nhóm cấp độ của năng lực hiệu trưởng đang có chiếm 28.8 %.

2.5.3. Thực trạng về xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

2.5.3.1. Thực trạng nhận thức về tầm quan trọng của xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Phân tích thực trạng về nhận thức về tầm quan trọng của xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính tập trung vào việc cải thiện khả năng đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng.

Bảng 2.15. Thực trạng nhận thức về xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập TCTC

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả đánh giá						
			Hoàn toàn không quan trọng	Không quan trọng	Tương đối quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng	TB	Thứ bậc
1	Đánh giá về tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược phát triển năng lực quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục	SL	0	0	62	64	79	4.08	2
		%	0.00	0.00	30.24	31.22	38.54		
2	Đánh giá về tầm quan trọng của việc xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển các năng lực quản lý của Hiệu trưởng theo khung NL	SL	0	5	47	71	82	4.12	1
		%	0.00	2.44	22.93	34.63	40.00		
3	Đánh giá về tầm quan trọng của việc thay đổi hình thức và phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng bằng tình huống học tập theo các tình huống điển hình tiên tiến	SL	0	14	35	97	59	3.98	5
		%	0.00	6.83	17.07	47.32	28.78		
4	Đánh giá về tầm quan trọng của việc xây dựng chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ để phát huy năng lực của hiệu trưởng	SL	0	13	35	98	59	3.99	4
		%	0.00	6.34	17.07	47.80	28.78		
5	Đánh giá về tầm quan trọng của việc hoàn thiện chính sách phân cấp trao quyền và tự chủ cho hiệu trưởng trong lĩnh vực nhân sự, tài chính để phát huy tính chủ động trong quản lý	SL	0	0	64	62	79	4.07	3
		%	0.00	0.00	31.22	30.24	38.54		
6	Đánh giá về tầm quan trọng của việc Xây dựng hệ thống đánh giá và giám sát năng lực của hiệu trưởng phù hợp với mô hình quản lý của nhà trường	SL	0	21	80	47	57	3.68	6
		%	0.00	10.24	39.02	22.93	27.80		

Bảng 2.15 đánh giá về mức độ nhận thức tầm quan trọng và thực hiện các nội dung như: Xây dựng chiến lược phát triển năng lực quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển các năng lực quản lý của Hiệu trưởng theo khung NL, Thay đổi hình thức và phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng bằng tình huống học tập theo các tình huống điển hình tiên tiến, Xây dựng chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ để phát huy năng lực của hiệu trưởng, Hoàn thiện chính sách phân cấp trao quyền và tự chủ cho hiệu trưởng trong lĩnh vực nhân sự, tài chính để phát huy tính chủ động trong quản lý và Có hệ thống đánh giá và giám sát năng lực của hiệu trưởng phù hợp với mô hình quản lý của nhà trường. Cụ thể: Đánh giá về tầm quan trọng của việc xây dựng chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ để phát huy năng lực của hiệu trưởng được nhận thức cho là quan trọng đạt ở mức cao nhất với tỷ lệ là 47.80% trong khi nội dung về nội dung Đánh giá về tầm quan trọng của việc Xây dựng hệ thống đánh giá và giám sát năng lực của hiệu trưởng phù hợp với mô hình quản lý của nhà trường được đánh giá ở mức độ Không quan trọng là cao nhất chiếm tỷ lệ 10.24%. Nhận thức về vấn đề xây dựng và phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực cho hiệu trưởng là vấn đề rất quan trọng trong tất cả các nội dung phát triển NL quản trị đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Như vậy, bảng trên đã đánh giá được tầm quan trọng của các yếu tố liên quan đến phát triển năng lực quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trong môi trường trường THPT công lập tự chủ tài chính thể hiện mức độ quan trọng cao, với điểm trung bình chung là 4.02. Những điểm nổi bật bao gồm chiến lược phát triển (4.08), chương trình đào tạo và bồi dưỡng theo khung năng lực (4.12), cũng như tầm quan trọng của chính sách luân chuyển môi trường quản lý (3.99). Đánh giá này thể hiện sự nhận thức về tầm quan trọng của việc xây dựng cơ sở năng lực quản lý chặt chẽ để đảm bảo Hiệu trưởng có khả năng đáp ứng hiệu quả trong môi trường tự chủ và đổi mới giáo dục.

2.5.3.2. Thực trạng về thực hiện xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Phân tích thực trạng về tổ chức thực hiện xây dựng và phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính tập trung vào việc đánh giá triển khai thực tế của chương trình đào tạo và bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT loại hình trường này.

Bảng 2.16. Thực trạng tổ chức thực hiện xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập TCTC

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						Thứ bậc
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	
1	Xây dựng chiến lược phát triển năng lực quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục	SL	0	18	62	55	70	3.863	3
		%	0.00	8.78	30.24	26.83	34.15		
2	Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển các năng lực quản lý của Hiệu trưởng theo khung NL	SL	0	15	66	75	49	3.771	5
		%	0.00	7.32	32.20	36.59	23.90		
3	Thay đổi hình thức và phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng bằng tình huống học tập theo các tình huống điển hình tiên tiến	SL	0	14	43	95	53	3.912	1
		%	0.00	6.83	20.98	46.34	25.85		
4	Xây dựng chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ đề phát huy năng lực của hiệu trưởng	SL	0	19	28	114	44	3.893	2
		%	0.00	9.27	13.66	55.61	21.46		

Nội dung			Kết quả thực hiện						TB	Thứ bậc
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt			
5	Hoàn thiện chính sách phân cấp trao quyền và tự chủ cho hiệu trưởng trong lĩnh vực nhân sự, tài chính để phát huy tính chủ động trong quản lý	SL	0	23	34	104	44	3.824	4	
		%	0.00	11.22	16.59	50.73	21.46			
6	Có hệ thống đánh giá và giám sát năng lực của hiệu trưởng phù hợp với mô hình quản lý của nhà trường	SL	0	31	70	47	57	3.634	6	
		%	0.00	15.12	34.15	22.93	27.80			
	Trung bình chung							3.816		

Bảng 2.16 trình bày khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT về kết quả thực hiện xây dựng và phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính với các nội dung : Xây dựng chiến lược phát triển năng lực quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển các năng lực quản lý của Hiệu trưởng theo khung NL, Thay đổi hình thức và phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng bằng tình huống học tập theo các tình huống điển hình tiên tiến, Xây dựng chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ để phát huy năng lực của hiệu trưởng, Hoàn thiện chính sách phân cấp trao quyền và tự chủ cho hiệu trưởng trong lĩnh vực nhân sự, tài chính để phát huy tính chủ động trong quản lý, Có hệ thống đánh giá và giám sát năng lực của hiệu trưởng phù hợp với mô hình quản lý của nhà trường. Trong đó các nội dung đều được đánh giá ở mức tốt và rất tốt. Cụ thể: Xây dựng chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ để phát huy năng lực của hiệu trưởng ở mức độ tốt chiếm cao nhất chiếm 55.61%. Mức độ đánh giá tốt thấp nhất là Có hệ thống đánh giá và giám sát năng lực của hiệu trưởng phù hợp với mô hình quản lý của nhà trường chiếm 22.93%. Bảng đánh giá kết quả thực hiện xây dựng năng lực quản lý đội ngũ Hiệu

trưởng trong môi trường trường THPT công lập tự chủ tài chính thể hiện mức độ đánh giá khá tích cực, với điểm trung bình chung là 3.816. Các điểm nổi bật bao gồm sự tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược phát triển (3.863) và chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo khung năng lực (3.771), làm nổi bật sự chú ý đến quá trình phát triển năng lực quản lý của Hiệu trưởng. Thực trạng việc tổ chức việc đề xây dựng và phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực cho hiệu trưởng đang được thực hiện tốt bởi vấn đề bồi dưỡng và phát triển năng lực là rất quan trọng trong tất cả các nội dung phát triển NL quản trị đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

2.5.4. Thực trạng tổ chức triển khai bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

2.5.4.1. Thực trạng sử dụng phương pháp và hình thức bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng

Thực trạng sử dụng phương pháp và hình thức bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng là phân tích về cách các trường THPT công lập tự chủ tài chính đang tiếp cận việc đào tạo và bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng.

Bảng 2.17. Thực trạng về sử dụng phương pháp và hình thức bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng thông qua tình huống
(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho Hiệu trưởng thể hiện tính đặc thù của mô hình trường tự chủ tài chính	SL	0	0	78	61	66	3.941	4
		%	0.00	0.00	38.05	29.76	32.20		
2	Nội dung, hình thức và phương pháp bồi dưỡng đã đảm bảo được tính ứng dụng trong hoạt động quản lý trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho Hiệu trưởng	SL	0	13	29	73	90	4.171	1
		%	0.00	6.34	14.15	35.61	43.90		

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
3	Nội dung đào tạo, bồi dưỡng tăng cường yếu tố thực hành và sát với tình huống quản lý của các trường THPT công lập tự chủ tài chính	SL	0	50	42	46	67	3.634	5
		%	0.00	24.39	20.49	22.44	32.68		
4	Nội dung và phương pháp bồi dưỡng đã lồng ghép các tình huống thực tiễn trong nội dung đào tạo lẫn nhau “cầm tay chỉ việc” của các hiệu trưởng trong quá trình tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực	SL	0	16	29	70	90	4.141	2
		%	0.00	7.80	14.15	34.15	43.90		
5	Nội dung và hình thức bồi dưỡng bồi dưỡng đã đảm bảo sự tham gia tích cực của đội ngũ hiệu trưởng trong quá trình xây dựng chương trình và biên soạn tài liệu đào tạo, bồi dưỡng NL	SL	0	20	26	70	89	4.112	3
		%	0.00	9.76	12.68	34.15	43.41		
Trung bình chung								4.000	

Bảng kết quả thực hiện về chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho Hiệu trưởng trong mô hình trường tự chủ tài chính cho thấy một hình ảnh tích cực, với điểm trung bình chung đạt 4.000. Các điểm nổi bật bao gồm sự đánh giá cao về tính đặc thù của chương trình (3.941), đảm bảo ứng dụng trong hoạt động quản lý (4.171), và sự tích cực của đội ngũ hiệu trưởng trong quá trình xây dựng chương trình và biên soạn tài liệu (4.112). Từ đó, cho thấy chương trình đào tạo, bồi dưỡng không chỉ tập trung vào lý thuyết mà còn chú trọng vào ứng dụng thực tế và sự tương tác tích cực của cộng đồng Hiệu trưởng, tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển năng lực quản lý hiệu quả trong môi trường tự chủ tài chính của các trường THPT công lập. Sự đổi mới trong đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng chính là cách mà hiện nay các cơ sở bồi dưỡng CBQLGD đều đã thực hiện nhưng với công tác quản trị nhà trường đòi hỏi các kiến thức bồi dưỡng cần được thực tiễn hơn và tăng cường bồi dưỡng năng lực thực hành nhiều hơn. Về khảo sát thực trạng sử dụng phương thức bồi dưỡng phát triển năng

lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng thông qua tình huống được tác giả luận án khảo sát theo các mức độ sau: Chưa bao giờ, Yếu, Trung, Khá và Tốt với các nội dung: Chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho Hiệu trưởng thể hiện tính đặc thù của mô hình trường tự chủ tài chính, Tính ứng dụng trong hoạt động quản lý trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho Hiệu trưởng, Nội dung đào tạo, bồi dưỡng tăng cường yếu tố thực hành và sát với tình huống quản lý của các trường THPT công lập tự chủ tài chính, Lồng ghép các tình huống thực tiễn trong nội dung đào tạo lẫn nhau “cầm tay chỉ việc” của các hiệu trưởng trong quá trình tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực, Nội dung và hình thức bồi dưỡng bồi dưỡng đã đảm bảo sự tham gia tích cực của đội ngũ hiệu trưởng trong quá trình xây dựng chương trình và biên soạn tài liệu đào tạo, bồi dưỡng NL. Tính ứng dụng trong hoạt động quản lý trong Nội dung, hình thức và phương pháp bồi dưỡng đã đảm bảo được tính ứng dụng trong hoạt động quản lý trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho Hiệu trưởng và Nội dung và phương pháp bồi dưỡng đã lồng ghép các tình huống thực tiễn trong nội dung đào tạo lẫn nhau “cầm tay chỉ việc” của các hiệu trưởng trong quá trình tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực đều được đánh giá đạt ở mức độ rất tốt chiếm tỷ lệ cao nhất là 43.90%. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng tăng cường yếu tố thực hành và sát với tình huống quản lý của các trường THPT công lập tự chủ tài chính được các ý kiến cho rằng đang được thực hiện ở mức yếu kém chiếm tỷ lệ cao nhất là 24.39%. Vì đây là một nội dung mới trong lĩnh vực quản lý giáo dục, việc đưa các nội dung và phương pháp để thực hiện bồi dưỡng cũng là một vấn đề còn hạn chế trong xây dựng chương trình và các điều kiện bồi dưỡng hiện đại đáp ứng nhu cầu bồi dưỡng cho đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính.

2.5.4.2. Thực trạng về hiệu quả của các phương thức bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

Thực trạng về hiệu quả của các phương thức bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính là phân tích về việc đánh giá kết quả của các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhằm phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ

tài chính. Phân tích này sẽ tập trung vào việc đánh giá hiệu quả của các phương pháp và hình thức bồi dưỡng đã được sử dụng, từ đó đưa ra những đánh giá và đề xuất để cải thiện hoặc tối ưu hóa các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng.

Bảng 2.18. Thực trạng về hiệu quả của các phương pháp và hình thức bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						TB	Thứ bậc
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt			
1	Phương pháp và hình thức bồi dưỡng được lựa chọn phù hợp với đối tượng tham gia bồi dưỡng là hiệu trưởng của mô hình trường THPT công lập tự chủ tài chính	SL	0	13	49	57	86	4.054	3	
		%	0.00	6.34	23.90	27.80	41.95			
2	Phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực đã có sự đổi mới, sáng tạo phù hợp với đối tượng tham gia bồi dưỡng là hiệu trưởng của mô hình trường THPT công lập tự chủ tài chính	SL	0	20	26	70	89	4.112	2	
		%	0.00	9.76	12.68	34.15	43.41			
3	Hình thức tổ chức đảm bảo tính đa dạng phù hợp với đối tượng tham gia bồi dưỡng là hiệu trưởng của mô hình trường THPT công lập tự chủ tài chính	SL	0	16	27	72	90	4.151	1	
		%	0.00	7.80	13.17	35.12	43.90			
	Trung bình chung							4.106		

Kết quả khảo sát trong Bảng 2.18 “Thực trạng về hiệu quả của các phương pháp và hình thức bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư” với đối tượng tham gia khảo sát gồm CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT thu được cho thấy: Hiệu quả của các phương thức bồi dưỡng phát triển NLQT cho Hiệu

trường các trường THPT công lập tự chủ được đánh giá ở các nội dung như: Xác định rõ đối tượng tham gia bồi dưỡng là hiệu trưởng của mô hình trường tự chủ công lập tài chính chi thường xuyên và đầu tư, Phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực đã có sự đổi mới, sáng tạo và Hình thức tổ chức phù hợp với đối tượng bồi dưỡng NL Hiệu trưởng với 4 mức độ: Tốt, Khá, Trung bình, Yếu. Phần lớn các nội dung đều được các đối tượng tham gia khảo sát ý kiến là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT đều được đánh giá rất tốt với nội dung “Hình thức tổ chức đảm bảo tính đa dạng phù hợp với đối tượng tham gia bồi dưỡng là hiệu trưởng của mô hình trường THPT công lập tự chủ tài chính” được đánh giá ở mức độ cao nhất chiếm 43.90%. Bảng kết quả thực hiện về phương pháp và hình thức bồi dưỡng năng lực cho Hiệu trưởng trong mô hình trường THPT công lập tự chủ tài chính cho thấy một tình hình tích cực, với điểm trung bình chung đạt 4.106. Các điểm nổi bật bao gồm sự lựa chọn phương pháp và hình thức phù hợp với đối tượng (4.054), sự đổi mới, sáng tạo trong phương pháp bồi dưỡng (4.112), và tính đa dạng trong tổ chức (4.151), thể hiện rằng quá trình bồi dưỡng không chỉ chú trọng đến sự chuyên sâu mà còn đảm bảo tính đa dạng và sự linh hoạt, tạo điều kiện thuận lợi để Hiệu trưởng phát triển năng lực quản lý hiệu quả trong môi trường tự chủ tài chính của các trường THPT công lập.

2.5.5. Thực trạng quản lý đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

Một trong những yếu tố quyết định chất lượng của hoạt động bồi dưỡng chính là trình độ của đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Bảng 2.19 dưới đây trình bày kết quả khảo sát thực trạng quản lý đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng để thấy được kết quả thực hiện của công tác này hiện nay.

Bảng 2.19. Thực trạng quản lý đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Các yếu tố ảnh hưởng			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Đã có kế hoạch và chính sách phù hợp để đảm bảo rằng đội ngũ nhân sự được chọn lựa và có đủ năng lực, trình độ và kinh nghiệm để tham gia vào quá trình bồi dưỡng	SL	0	0	63	76	66	4.015	3
		%	0.00	0.00	30.73	37.07	32.20		
2	Cơ cấu và trình độ năng lực của đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng đáp ứng được yêu cầu và nhiệm vụ của hoạt động bồi dưỡng	SL	0	0	86	57	62	3.883	5
		%	0.00	0.00	41.95	27.80	30.24		
3	Hệ thống đánh giá năng lực và mức độ thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng	SL	0	0	56	78	71	4.073	1
		%	0.00	0.00	27.32	38.05	34.63		
4	Đội ngũ nhân sự đã nhận được sự hỗ trợ cần thiết để đảm bảo thực hiện nhiệm vụ	SL	0	0	82	61	62	3.902	4
		%	0.00	0.00	40.00	29.76	30.24		
5	Sự liên kết và hợp tác giữa đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng và các tổ chức, cơ quan bên ngoài, hoặc các chương trình đào tạo chuyên sâu để đảm bảo rằng đội ngũ nhân sự được cập nhật với các xu hướng mới nhất và nâng cao năng lực quản trị	SL	0	0	62	72	71	4.044	2
		%	0.00	0.00	30.24	35.12	34.63		
	Trung bình chung							3.983	

Kết quả trong Bảng 2.19 cho thấy, một vấn đề đáng lưu tâm hiện nay đó chính là: “Cơ cấu và trình độ năng lực của đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng”.

Cần phải đảm bảo trình độ năng lực của đội ngũ nhân sự này đáp ứng được yêu cầu của hoạt động bồi dưỡng. Kết quả cho thấy, đội ngũ nhân sự được chọn lựa và đào tạo đã đạt mức trung bình cao (4.015), chủ yếu do việc có kế hoạch và chính sách phù hợp. Tuy nhiên, vẫn còn khía cạnh cần được cải thiện, như cấu trúc và trình độ năng lực của đội ngũ nhân sự (3.883), yêu cầu sự tập trung hơn để đáp ứng yêu cầu và nhiệm vụ bồi dưỡng. Hệ thống đánh giá năng lực và thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ nhân sự đạt điểm trung bình cao (4.073), cho thấy sự hiệu quả trong quá trình đánh giá và theo dõi năng lực. Mặc dù đội ngũ nhân sự nhận được hỗ trợ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (3.902), nhưng vẫn còn cơ hội để cải thiện sự hỗ trợ và tương tác giữa các thành viên. Sự liên kết và hợp tác giữa đội ngũ nhân sự và các tổ chức bên ngoài đạt mức trung bình cao (4.044), chứng tỏ mức độ tích cực trong việc duy trì cập nhật với xu hướng mới và nâng cao năng lực quản trị. Tuy rằng, 38.05% đối tượng khảo sát là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT cho rằng “Hệ thống đánh giá năng lực và mức độ thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng” đang được thực hiện tốt nhưng vẫn chưa thực sự lựa chọn được những người hoàn toàn phù hợp với công tác bồi dưỡng. Đồng thời cần tăng cường: “Sự liên kết và hợp tác giữa đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng và các tổ chức, cơ quan bên ngoài, hoặc các chương trình đào tạo chuyên sâu” để đảm bảo rằng đội ngũ nhân sự được cập nhật với các xu hướng mới nhất và nâng cao năng lực quản trị nhà trường. Từ đó mới đảm bảo được chất lượng của hoạt động bồi dưỡng.

2.5.6. Thực trạng quản lý các điều kiện, môi trường đảm bảo cho các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

2.5.6.1. Thực trạng tổ chức xây dựng, hoàn thiện chính sách luân chuyển môi trường quản lý khác nhau trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính

Kết quả khảo sát tại Bảng 2.20 đã đánh giá mức độ thực hiện chính sách luân chuyển hiệu trưởng trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Kết quả cho thấy rằng, có tới 73.66% đối tượng được khảo sát cho rằng đã ban hành các chính sách luân chuyển, 70.73% đối tượng được khảo sát cho rằng đã thực hiện chính sách luân chuyển theo quy định hiện nay. Tuy nhiên có tới 64.39% thì cho rằng chưa thực hiện các hoạt động bồi dưỡng cần thiết trước khi luân chuyển.

Bảng 2.20. Thực trạng về mức độ nhận thức thực hiện chính sách luân chuyển hiệu trưởng trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung		Đã thực hiện		Chưa thực hiện	
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Đã ban hành các chính sách luân chuyển trong giai đoạn sau 5 năm trở lên phù hợp với mục tiêu phát triển giáo dục của từng địa phương	151	73.66%	54	26.34%
2	Đã thực hiện luân chuyển hiệu trưởng theo các quy định/chính sách hiện hành	145	70.73%	60	29.27%
3	Hiệu trưởng trong diện quy hoạch luân chuyển đã được bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết trước khi luân chuyển	73	35.61%	132	64.39%

2.5.6.2. Thực trạng hoàn thiện chính sách trao quyền tự chủ cho trường THPT công lập tự chủ tài chính

Kết quả khảo sát về mức độ hoàn thiện chính sách phân cấp trao quyền và tự chủ cho hiệu trưởng trong lĩnh vực nhân sự, tài chính để phát triển năng lực quản lý cho Hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính cho thấy: Các chính sách được hoàn thiện liên tục theo 3 giai đoạn: 10 năm, 5 năm và 3 năm và đã thể hiện rõ sự khuyến khích của Nhà nước trong việc thay đổi các mô hình nhà trường tự chủ ở Việt Nam mặc dù còn nhiều chính sách chưa thể hiện tính cụ thể hóa đối với vai trò, trách nhiệm và phương thức điều hành cụ thể của mỗi hiệu trưởng để vận hành tốt cơ chế tự chủ mà Nhà nước đang giao phó.

**Bảng 2.21. Thực trạng hoàn thiện chính sách trao quyền tự chủ
cho trường THPT công lập tự chủ tài chính**

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						TB	Thứ bậc
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt			
1	Chính sách trao quyền tự chủ cho trường THPT công lập tự chủ tài chính đã được áp dụng	SL	0	0	49	90	66	4.083	2	
		%	0.00	0.00	23.90	43.90	32.20			
2	Mức độ các trường THPT công lập tự chủ tài chính thực hiện quyền tự quyết về nguồn tài chính và chi tiêu	SL	0	0	54	72	79	4.122	1	
		%	0.00	0.00	26.34	35.12	38.54			
3	Có các chính sách hỗ trợ và khuyến khích để trường THPT công lập tự chủ tài chính phát triển và nâng cao chất lượng giáo dục	SL	0	2	71	61	71	3.980	5	
		%	0.00	0.98	34.63	29.76	34.63			
4	Đội ngũ lãnh đạo và quản lý trường THPT công lập tự chủ tài chính có đủ năng lực và trách nhiệm để quản lý và sử dụng quyền tự chủ một cách hiệu quả	SL	0	2	69	63	71	3.990	4	
		%	0.00	0.98	33.66	30.73	34.63			
5	Trong quá trình thực hiện chính sách trao quyền tự chủ, trường THPT công lập tự chủ tài chính đã có các biện pháp và quy định để đảm bảo sự minh bạch, quản lý trách nhiệm và trách nhiệm tài chính	SL	0	0	58	74	73	4.073	3	
		%	0.00	0.00	28.29	36.10	35.61			
	Trung bình chung							4.050		

Việc hoàn thiện chính sách đã có những bước tiến tuy nhiên vẫn còn nhiều việc phải làm. Có 77.15% số người được khảo sát cho rằng mức độ các trường THPT công lập tự chủ tài chính thực hiện quyền tự quyết về nguồn tài chính và chi tiêu đang được thực hiện ở mức khá trở lên. Cụ thể yếu tố “Mức độ các trường THPT công lập tự chủ tài chính thực hiện quyền tự quyết về nguồn tài chính và chi tiêu” đang được các đối tượng tham gia khảo sát là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT đánh giá mức độ hoàn thiện cao nhất chiếm 38.54% Tuy nhiên vấn đề nổi cộm nhất đó chính là về các chính sách hỗ trợ và khuyến khích để trường THPT

công lập tự chủ tài chính phát triển và nâng cao chất lượng giáo dục, kết quả khảo sát cho thấy yếu tố này đứng vị trí thấp nhất trong năm yếu tố.

2.5.6.3. Thực trạng tổ chức phân cấp cho hiệu trưởng trong quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính

Việc phân cấp cho hiệu trưởng là một nhiệm vụ rất quan trọng đảm bảo hiệu quả lãnh đạo, quản trị của hiệu trưởng đối với trường THPT công lập tự chủ tài chính. Bảng 2.22 trình bày kết quả khảo sát thực trạng tổ chức phân cấp cho hiệu trưởng trong quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính.

Bảng 2.22. Thực trạng tổ chức phân cấp cho hiệu trưởng trong quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Quy trình và cơ chế phân cấp quản trị hiện tại trong trường THPT công lập tự chủ tài chính	SL	0	13	60	74	58	3.863	4
		%	0.00	6.34	29.27	36.10	28.29		
2	Sự minh bạch và rõ ràng trong việc phân cấp quản trị cho hiệu trưởng để đảm bảo hiệu trưởng có được sự ủy quyền đầy đủ và có khả năng ra quyết định độc lập trong việc quản lý và phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính	SL	0	13	52	109	31	3.771	5
		%	0.00	6.34	25.37	53.17	15.12		
3	Hiệu trưởng có đủ hỗ trợ và tài nguyên cần thiết để thực hiện nhiệm vụ quản lý và phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính	SL	0	0	84	55	66	3.912	3
		%	0.00	0.00	40.98	26.83	32.20		
4	Có sự đánh giá và giám sát từ cấp trên đối với hoạt động quản trị của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính	SL	0	4	80	55	66	3.893	2
		%	0.00	1.95	39.02	26.83	32.20		
5	Hiệu trưởng có sự tham gia và ảnh hưởng trong quá trình xây dựng chính sách và quy định phân cấp quản trị	SL	0	2	81	57	65	3.902	1
		%	0.00	0.98	39.51	27.80	31.71		

Kết quả trong Bảng 2.22 cho thấy hầu hết hiệu trưởng vẫn đánh giá các hoạt động này đang được thực hiện ở mức tốt và rất tốt. Cụ thể, 36.10% số người được hỏi cho rằng: “Quy trình và cơ chế phân cấp quản trị hiện tại trong trường THPT

công lập tự chủ tài chính” mới thực hiện ở mức tốt. Chỉ có khoảng một phần số người được hỏi thì cho rằng “Hiệu trưởng có đủ hỗ trợ và tài nguyên cần thiết để thực hiện nhiệm vụ quản lý và phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính”. Yếu tố mức độ minh bạch và rõ ràng trong việc phân cấp quản trị cho hiệu trưởng để đảm bảo hiệu trưởng có được sự ủy quyền đầy đủ và có khả năng ra quyết định độc lập trong việc quản lý và phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay đang được đánh giá ở mức tốt cao nhất trong năm thực trạng về phân cấp được khảo sát, yếu tố minh bạch và rõ ràng trong việc phân cấp quản trị cho hiệu trưởng trong trường THPT công lập tự chủ tài chính là một yếu tố quan trọng để đảm bảo hiệu trưởng có đủ ủy quyền và khả năng ra quyết định độc lập trong quản lý và phát triển trường.

2.5.6.4. Thực trạng ứng dụng CNTT trong các hoạt động phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính

Việc ứng dụng CNTT trong hoạt động phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính có thể tăng cường hiệu quả và tính minh bạch trong quá trình phát triển nhà trường. Bảng 2.23 dưới đây trình bày thực trạng ứng dụng CNTT tổng các hoạt động phát triển của trường THPT công lập tự chủ tài chính.

Bảng 2.23. Thực trạng ứng dụng CNTT trong các hoạt động phát triển trường THPT công lập tự chủ tài chính

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
1	Trường THPT công lập tự chủ tài chính đã sử dụng các phần mềm và ứng dụng CNTT để cải thiện quy trình quản lý và tổ chức phù hợp với mục tiêu phát triển giáo dục của nhà trường và mục tiêu phát triển của nhà trường	SL	0	36	74	53	42	3.493	3
		%	0.00	17.56	36.10	25.85	20.49		
2	Chính sách và kế hoạch đào tạo nhân viên về việc sử dụng CNTT trong hoạt động phát triển của trường	SL	0	36	55	79	35	3.551	1
		%	0.00	17.56	26.83	38.54	17.07		

Nội dung			Kết quả thực hiện						
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt	TB	Thứ bậc
3	Trường THPT công lập tự chủ tài chính đã sử dụng CNTT trong việc tăng cường sự tham gia của các bên liên quan trong việc thực hiện mục tiêu giáo dục của nhà trường và mục tiêu phát triển của nhà trường	SL	0	36	59	75	35	3.532	2
		%	0.00	17.60	28.80	36.60	17.10		
4	Hiệu quả của việc ứng dụng CNTT trong hoạt động phát triển của trường đã được đánh giá nhằm liên tục cải tiến	SL	0	36	67	67	35	3.493	4
		%	0.00	17.56	32.68	32.68	17.07		
	Trung bình chung							3.517	

Tuy rằng, một số trường THPT công lập tự chủ tài chính đã đi tiên phong trong việc ứng dụng CNTT. Tuy nhiên kết quả khảo sát trong Bảng 2.23 lại cho thấy rằng việc ứng dụng CNTT và truyền thông trong quản trị nhà trường vẫn chưa thực sự đáp ứng được kỳ vọng của các đối tượng khảo sát. Cụ thể, “Trường THPT công lập tự chủ tài chính đã sử dụng các phần mềm và ứng dụng CNTT để cải thiện quy trình quản lý và tổ chức phù hợp với mục tiêu phát triển giáo dục của nhà trường và mục tiêu phát triển của nhà trường” và “Hiệu quả của việc ứng dụng CNTT trong hoạt động phát triển của trường đã được đánh giá nhằm liên tục cải tiến” là 02 yếu tố khảo sát được đánh giá với mức độ thực hiện thấp nhất (3.493). Vẫn còn 50% số người được khảo sát là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT cho rằng Trường THPT công lập tự chủ tài chính sử dụng CNTT trong việc tăng cường sự tham gia của các bên liên quan trong việc thực hiện mục tiêu giáo dục của nhà trường và mục tiêu phát triển của nhà trường đang ở mức yếu và trung bình, gợi mở cho các CBQL trường THPT đến việc cần phải nâng cao hiệu quả của ứng dụng CNTT và truyền thông hơn nữa ở trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

Kết quả trong Bảng 2.24 cho thấy, hiện nay 2 yếu tố được đánh giá thấp nhất đó là “Quy trình đánh giá năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng được thiết kế sao cho công bằng và khách quan” và “Mức độ đánh giá và giám sát hoạt động phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng được thực hiện một cách rõ ràng và có hệ thống” với mức điểm trung bình là lần lượt là 3.693 và 3.663. Thêm vào đó, “Kết quả đánh giá năng lực quản trị cho hiệu trưởng được sử dụng để cung cấp phản hồi và hỗ trợ phát triển năng lực cá nhân.” Và “Hiệu trưởng nhận được sự hỗ trợ và tư vấn đầy đủ từ cấp trên để phát triển năng lực quản trị của mình.” Cả 2 đều được các đối tượng tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt cao nhất cả chiếm 44.88% (ĐTB :3.693).

2.6. Thực trạng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Phân tích thực trạng về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng quản trị của hiệu trưởng trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính, trong bối cảnh đổi mới giáo dục đang diễn ra tại Việt Nam. Phân tích này nhằm đánh giá tình hình hiện tại của các yếu tố này và đưa ra các khuyến nghị để nâng cao năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Bảng 2.25. Thực trạng về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

(Khảo sát CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT)

Các yếu tố ảnh hưởng			Mức độ ảnh hưởng					TB	Thứ bậc
			Rất ít ảnh hưởng	Ít ảnh hưởng	Ảnh hưởng trung bình	Khá ảnh hưởng	Rất ảnh hưởng		
1	Thể chế, chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đối với mô hình tự chủ tài chính	SL	0	19	62	54	70	3.854	6
		%	0.00	9.27	30.24	26.34	34.15		
2	Năng lực quản lý của Nhà nước và các cấp quản lý ngành dọc	SL	0	5	40	107	53	4.015	3
		%	0.00	2.44	19.51	52.20	25.85		
3	Mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ của Nhà nước với trường THPT công lập tự chủ	SL	0	16	45	91	53	3.883	5
		%	0.00	7.80	21.95	44.39	25.85		
4	Hệ thống quản lý, giám sát của Nhà nước trong xác định các nguồn thu và trích lập quỹ phát triển trong nhà trường	SL	0	5	26	123	51	4.073	1
		%	0.00	2.44	12.68	60.00	24.88		
5	Năng lực thích ứng và chuyển hóa của hiệu trưởng với mô hình trường học như là doanh nghiệp	SL	0	17	30	114	44	3.902	4
		%	0.00	8.29	14.63	55.61	21.46		
6	Chiến lược phát triển năng lực của hiệu trưởng trường THPT tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư	SL	0	5	34	113	53	4.044	2
		%	0.00	2.44	16.59	55.12	25.85		
	Trung bình chung							3.962	

Kết quả khảo sát trong Bảng 2.25 thu được từ các đối tượng tham gia khảo sát là CBQL trường THPT và cán bộ Sở GDĐT, thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục được phản ánh qua các nội dung sau: Thể chế, chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đối với mô hình

tự chủ tài chính, Năng lực quản lý của Nhà nước và các cấp quản lý ngành dọc, Mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ của Nhà nước với trường THPT công lập tự chủ, Hệ thống quản lý, giám sát của Nhà nước trong xác định các nguồn thu và trích lập quỹ phát triển trong nhà trường, Năng lực thích ứng và chuyển hóa của hiệu trưởng với mô hình trường học như là doanh nghiệp, Năng lực thích ứng và chuyển hóa của hiệu trưởng với mô hình trường học như là doanh nghiệp và Chiến lược phát triển năng lực của hiệu trưởng trường THPT tự chủ tài chính,...được đánh giá ở 4 mức độ: Không ảnh hưởng, Ít ảnh hưởng, Ảnh hưởng và Rất ảnh hưởng. Các yếu tố đều ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính nhưng tùy theo tác động ảnh hưởng với các mức độ khác nhau. Cụ thể: yếu tố có tác động khá ảnh hưởng cao nhất là “Hệ thống quản lý, giám sát của Nhà nước trong xác định các nguồn thu và trích lập quỹ phát triển trong nhà trường” chiếm 60.00%, Yếu tố có tác động rất ít ảnh hưởng cao nhất là “Thể chế, chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đối với mô hình tự chủ tài chính” chiếm 9.27%.

2.7. Đánh giá chung về thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

2.7.1. Những điểm mạnh

1. Trong công tác phát triển NLQT của hiệu trưởng, CBQL các cấp đã xác định rõ tính chất của mô hình trường THPT công tự chủ và cam kết giải trình xã hội để nâng cao chất lượng giáo dục quốc gia nên vấn đề xây dựng chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục là một việc rất quan trọng. Các chỉ số như: Xây dựng lộ trình và các giai đoạn đạt được theo chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng, Xác định các phương án và kế hoạch thực hiện nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng dựa trên phân loại các nhóm cấp độ của năng lực hiệu trưởng đang có, Xác định các bên liên quan tham gia trong chiến lược phát triển năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng,...là các nội dung được các nhà quản lý các cấp rất chú trọng nên là cơ hội cho hiệu trưởng các trường chủ động trong phát triển chuyên môn và nghiệp vụ quản lý.

2. Các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước dành cho các trường THPT công lập tự chủ đã có sự điều chỉnh cập nhật ít nhất là sau 3 năm như: Thể chế, chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đối với mô hình tự chủ tài chính, Năng lực quản lý của Nhà nước và các cấp quản lý ngành dọc, Mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ của Nhà nước với trường THPT công lập tự chủ, Chiến lược phát triển năng lực của hiệu trưởng trường THPT tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư,... nên đang ngày càng hoàn thiện năng lực tự đánh giá của hiệu trưởng các nhà trường, phân cấp và trao quyền rõ hơn về vấn đề chuyên môn cho nhà trường và tháo gỡ một phần trong tổ chức tuyển dụng nhân sự ở dạng ký hợp đồng không định biên để giúp cho nhà trường tự chủ trong quản lý nhân sự phù hợp. Tuy nhiên cơ chế này chưa đồng đều ở từng giai đoạn và chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng GV của nhà trường.

3. Vấn đề luân chuyển hiệu trưởng đã thực hiện khá tốt và đã tạo tính ổn định cũng như đánh giá được rõ rệt năng lực quản lý điều hành của đội ngũ CBQL các cấp. Đồng thời đã xác định được đúng vị trí, năng lực và trình độ của đội ngũ hiệu trưởng khi bổ nhiệm về các cơ sở giáo dục để giúp các hiệu trưởng phát huy được hết khả năng của mình.

2.7.2. Những hạn chế, bất cập

1. Thiếu sự tập trung vào phát triển năng lực quản trị nhà trường: Trong quá trình đổi mới giáo dục, nhiều tài liệu và chương trình đào tạo vẫn tập trung chủ yếu vào khía cạnh giảng dạy và quản lý học sinh, ít chú trọng đến việc nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng.

2. Thiếu chương trình bồi dưỡng chuyên sâu: Hiện nay, chương trình bồi dưỡng cho hiệu trưởng vẫn còn hạn chế trong việc đào tạo và phát triển năng lực quản trị nhà trường. Thiếu các khóa đào tạo chuyên sâu về quản trị và lãnh đạo giáo dục gây ảnh hưởng đến khả năng quản lý và phát triển của hiệu trưởng.

3. Thiếu tài nguyên và nguồn lực hỗ trợ: Một số trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính gặp khó khăn trong việc cung cấp đủ tài nguyên và các hỗ trợ cho hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng, như việc cập nhật kiến thức, tham gia các khóa đào tạo và nghiên cứu phát triển chuyên sâu. Đôi khi, hiệu trưởng không nhận được đủ sự thúc đẩy và tạo động lực từ cấp trên và

xã hội để phát triển năng lực quản trị nhà trường. Sự thiếu quan tâm và đánh giá không công bằng cũng có thể gây cản trở cho sự phát triển của hiệu trưởng.

4. Khó khăn trong thực hiện và thực hành: Một số hiệu trưởng có thể gặp khó khăn khi áp dụng những kiến thức và kỹ năng quản trị mới vào thực tế hoạt động của trường, do thiếu kinh nghiệm và hỗ trợ thực tế. Trong khi đó, môi trường học tập và phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng vẫn còn hạn chế. Thiếu sự tạo ra các cơ hội học tập, trao đổi kinh nghiệm và chia sẻ thông tin giữa các hiệu trưởng, cũng như thiếu sự quan tâm và hỗ trợ từ cộng đồng giáo dục.

5. Trong phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng, các cấp quản lý còn điều chỉnh chính sách chậm muộn, chưa kịp thời như: Hoàn thiện chính sách phân cấp trao quyền và tự chủ cho hiệu trưởng trong lĩnh vực nhân sự, tài chính để phát huy tính chủ động trong quản lý, Xây dựng chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ để phát huy năng lực của hiệu trưởng, chưa tạo môi trường cho năng lực thích ứng và chuyên hóa của hiệu trưởng với mô hình trường học giống như là doanh nghiệp, chưa có chính sách tuyển chọn, đãi ngộ hiệu trưởng phù hợp với đặc thù của mô hình trường tự chủ để khuyến khích sự cống hiến và phát triển đội ngũ quản lý, xây dựng cơ chế đánh giá năng lực chuyên môn và năng lực quản lý của hiệu trưởng và đội ngũ nhân sự không theo hệ thống đánh giá chung.

6. Trong quản lý, hoạt động đào tạo bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng của các cấp quản lý còn hạn chế thiếu công tác xây dựng hoàn thiện khung năng lực hiệu trưởng đặc thù của mô hình trường công lập tự chủ tài chính riêng để phát huy và đánh giá đúng mức độ hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm của hiệu trưởng. Một số nội dung bồi dưỡng chưa chú trọng đến hướng quản trị nhà trường, xây dựng cơ chế đánh giá năng lực chuyên môn và năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng và đội ngũ nhân sự không theo hệ thống đánh giá chung; Hình thức và phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng bằng tình huống học tập điển hình tiên tiến chưa có nhiều, Thiếu tín tham dự của đội ngũ hiệu trưởng trong quá trình xây dựng chương trình và biên soạn tài liệu đào tạo, bồi dưỡng NL.

7. Trong hoạt động kiểm tra, đánh giá hiệu trưởng chưa có hệ thống đánh giá và giám sát năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng phù hợp với mô hình quản

lý của nhà trường và chưa đánh giá được đây là cơ sở của hình thành năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng.

2.7.3. Nguyên nhân của những hạn chế

1. Chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước chưa đánh giá tổng kết một cách khoa học và phân tích những điểm mạnh để phát huy tính tự chủ trong các cơ sở giáo dục nói chung và các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Từ đó, cần phải đưa ra các điều kiện hỗ trợ tốt nhất để các trường THPT công lập tự chủ có được cơ chế và nguồn lực phát huy có cơ hội phát triển đại trà không còn là manh mún trên hệ thống.

2. Do thực hiện mô hình tự chủ tài chính đối với các trường THPT công lập cần phải thể hiện năng lực tự chủ trong quản lý và gắn với trách nhiệm giải trình và cam kết xã hội nên phần lớn các hiệu trưởng rất hạn chế hướng ra bên ngoài mà tìm môi trường quản lý an toàn cho bản thân mình dẫn đến chưa chú trọng đến nhu cầu phát triển năng lực quản lý theo yêu cầu xã hội và các cấp quản lý nhà nước và Bộ Ngành đặt ra.

3. Do mô hình nhà trường tự chủ tài chính trong hệ thống phổ thông công lập còn khá ít ỏi nên các nhà quản lý chưa xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá riêng đặc thù để có chiến lược đào tạo, bồi dưỡng đặc thù. Từ đó, sẽ có tính phổ biến và dịch chuyển dần nội dung của các chương trình đào tạo bồi dưỡng cho các mô hình trường tự chủ nhằm phát triển năng lực quản lý chuyên sâu cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ nói riêng và phổ thông công lập nói chung.

4. Các cấp quản lý chưa đưa ra được các phương thức kiểm tra, đánh giá chất lượng giáo dục của các trường THPT công lập tự chủ khác với các trường THPT bình thường để từ đó cho phép các trường này sẽ đưa ra các cách thức triển khai kế hoạch giáo dục riêng và chuẩn đầu ra chưa được xem xét một cách cụ thể.

5. Thiếu chính sách sử dụng, tuyển dụng và đãi ngộ CBQL và giáo viên phù hợp với mô hình trường công lập tự chủ để phát huy tối đa các năng lực của CBQL và giáo viên, Đồng thời sử dụng phù hợp với nhu cầu quản lý và phát triển chuyên môn của hiệu trưởng trong nhà trường.

Kết luận Chương 2

Trong Chương 2 của luận án, tác giả tập trung vào khảo sát thực trạng phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng tại các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Từ kinh nghiệm quốc tế, nghiên cứu đã đánh giá mô hình tự chủ giáo dục từ nhiều quốc gia như Hồng Kong, Úc, Nhật Bản, Hà Lan, và Châu Âu để áp dụng cho phát triển mô hình nhà trường và năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng tại Việt Nam.

Luận án đã phân tích chi tiết về thực trạng năng lực quản trị, tập trung vào nhận thức về tự chủ, quản trị hoạt động dạy học, giáo dục, tổ chức nhân sự, và quản lý tài chính. Kết quả cho thấy sự cần thiết của việc phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng, nhất là trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Mức độ nhận thức về phân cấp và tự chủ còn hạn chế, ảnh hưởng đến hiệu quả của quá trình tự chủ. Năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục chưa đáp ứng đúng yêu cầu chính sách đổi mới giáo dục. Tổ chức nhân sự và quản lý tài chính, tài sản cũng đang gặp nhiều thách thức. Luận án cũng chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị, bao gồm chính sách giáo dục, tình hình kinh tế - xã hội, sự phối hợp giữa cấp quản lý giáo dục, sự quan tâm và hỗ trợ từ các tổ chức liên quan, cũng như tình trạng đào tạo và nâng cao chuyên môn, kỹ năng quản trị cho hiệu trưởng.

CHƯƠNG 3:

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÔNG LẬP TỰ CHỦ TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

3.1. Định hướng phát triển loại hình trường phổ thông công lập tự chủ tài chính

3.1.1. Phát triển mô hình trường trung học phổ thông công lập tự chủ theo hướng tăng cường quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình

Quyền tự chủ của trường THPT công lập đã được quy định trong các văn bản pháp lý hiện hành, đặc biệt ở Luật giáo dục 2019. Luật giáo dục đặt nền tảng pháp lý quan trọng để từ đó ban hành các văn bản dưới luật triển khai hướng dẫn thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các cơ sở giáo dục. Các văn bản pháp quy hiện hành đã đề cập tới khung tự chủ của các cơ sở.

Về nội dung tự chủ trong quản lý nhân sự, luật giáo dục quy định: “Nhà trường Chủ động đề xuất nhu cầu, tham gia tuyển dụng nhà giáo, người lao động trong trường công lập; quản lý, sử dụng nhà giáo, người lao động; quản lý người học”. Về nội dung tự chủ tài chính, Luật khẳng định: “Nhà trường được huy động, quản lý, sử dụng nguồn lực theo quy định của pháp luật; xây dựng cơ sở vật chất theo yêu cầu chuẩn hóa, hiện đại hóa”.

Về quản lý các hoạt động giáo dục, nhà trường được “Tổ chức tuyển sinh, giáo dục, đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao kết quả đào tạo và nghiên cứu khoa học phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; xác nhận hoặc cấp văn bằng, chứng chỉ theo thẩm quyền”. Bên cạnh quyền tự chủ được trao, Luật giáo dục cũng khẳng định các trách nhiệm của nhà trường: “Công bố công khai mục tiêu, chương trình, kế hoạch giáo dục, điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục, kết quả đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục; hệ thống văn bằng, chứng chỉ của nhà trường.

Năng lực tự chủ trong các hoạt động theo mô hình quản lý trường THPT công lập tự chủ sẽ đặc trưng bởi khả năng **tự định hướng, tự điều hành, tự điều chỉnh và đổi mới** trong các hoạt động của nhà trường. Mặc khác, điều này cũng không mâu thuẫn với xu hướng cần phải thực hiện trao quyền cho nhà trường nhiều

hơn trong quản trị tổ chức, nhân sự; tài chính mà không bị ràng buộc bởi khả năng tự chủ ở chi thường xuyên và chi đầu tư..

Về cơ bản yếu tố đầu ra của mô hình trường THPT công lập tự chủ không có nhiều khác biệt với các trường THPT công lập hiện nay. Đó là, đều cần phải đào tạo ra những con người có năng lực và phẩm chất, có trí tuệ và thể lực, có tinh thần trách nhiệm công dân và sẵn sàng đóng góp cho xã hội. Tuy nhiên, quy luật phát triển của mô hình trường THPT tự chủ là đạt tới một nhà trường có khả năng tự điều hành, và tất yếu mục tiêu hay đầu ra của nó phải là những học sinh có khả năng tự định hướng hay học sinh tự chủ. Sự tự chủ của học sinh chỉ có được khi giáo viên tự chủ, và giáo viên chỉ tự chủ khi nhà trường đó tự chủ. Một đặc trưng cơ bản của trường THPT công lập tự chủ đó là khả năng thiết lập tầm nhìn, sứ mệnh cũng như các mục tiêu theo từng giai đoạn để ***tạo ra giá trị khác biệt*** của nhà trường so với các trường khác. Năng lực tự chủ được hiểu là khả năng tự định hướng, tự quản, tự điều chỉnh và tự đổi mới/cải tiến của nhà trường trong điều kiện cụ thể: Đặc trưng của trường THPT công lập tự chủ sẽ được thể hiện ở 4 yếu tố: quản trị nhân sự và tài chính - tài sản, quản trị chuyên môn (chương trình, giảng dạy và đánh giá), sự tham gia của các bên có liên quan (cộng đồng, tổ chức xã hội, gia đình và doanh nghiệp) trong mọi khâu của quá trình giáo dục, môi trường giáo dục (trường học an toàn, dân chủ trong nhà trường và học tập liên tục). Khả năng tự định hướng, tự quản lý, tự điều chỉnh và tự cải tiến thể hiện ở quy trình 5 bước: lập kế hoạch - lựa chọn chiến lược/giải pháp, thực hiện kế hoạch, đánh giá, cải tiến. Quy trình này là quy trình mở rộng của quy trình PDCA (Plan - Do - Check - Act) thường được áp dụng trong quá trình đảm bảo và cải thiện chất lượng giáo dục.

3.1.2. Phát huy tự chủ trong xây dựng và thực hiện kế hoạch giáo dục nhà trường đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018

Chiến lược đổi mới giáo dục được thể hiện trong Nghị quyết 29 BCH TW Đảng khóa 8 đã nhấn mạnh chủ trương “ Tiếp tục đổi mới mạnh mẽ và đồng bộ các yếu tố cơ bản của giáo dục, đào tạo theo hướng coi trọng phát triển phẩm chất, năng lực của người học” và thực hiện “hoàn thành xây dựng chương trình giáo dục phổ thông sau 2015”. Từ những định hướng chung đó, năm 2018, chương trình giáo dục phổ thông 2018 được ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26

tháng 12 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo. Trong chỉ đạo thực hiện chương trình giáo dục phổ thông, các trường được trao quyền nhiều hơn trong phát triển chương trình nhà trường: “Dựa trên nội dung và yêu cầu cần đạt của chương trình giáo dục phổ thông,... các trường xây dựng kế hoạch giáo dục riêng cho trường mình một cách linh hoạt, mềm dẻo, phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của địa phương, bảo đảm mục tiêu và chất lượng giáo dục”. Đây là cơ sở quan trọng để nhà trường thực hiện quyền tự chủ trong chỉ đạo các hoạt động giáo dục, phát triển chương trình nhà trường phù hợp với đặc điểm của học sinh và điều kiện của địa phương. Bên cạnh đó, trong hệ thống các giải pháp thực hiện đổi mới giáo dục, giải pháp đổi mới quản lý giáo dục được đánh giá là giải pháp mang tính then chốt, cũng nhấn mạnh: “Đổi mới căn bản công tác quản lý giáo dục, đào tạo, bảo đảm dân chủ, thống nhất; tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, đào tạo; coi trọng quản lý chất lượng”. Cụ thể, cơ chế tăng cường tự chủ cho cơ sở giáo dục bắt đầu từ việc xác định rõ trách nhiệm của các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục, đào tạo và trách nhiệm quản lý theo ngành, lãnh thổ của các bộ, ngành, địa phương, phân định công tác quản lý nhà nước với quản trị của cơ sở giáo dục và đào tạo, đẩy mạnh phân cấp, nâng cao trách nhiệm, tạo động lực và tính chủ động, sáng tạo của các cơ sở giáo dục, đào tạo. Đây là cơ chế tạo sự phối hợp đồng bộ nhằm giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các cơ sở giáo dục, đào tạo; phát huy vai trò của hội đồng trường (HĐT). Đồng thời, giải pháp chú trọng đến đảm bảo trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục thông qua thực hiện giám sát của các chủ thể trong nhà trường và xã hội, tăng cường công tác kiểm tra, thanh tra của cơ quan quản lý các cấp, bảo đảm dân chủ, công khai, minh bạch cũng là giải pháp được đề xuất nhằm đảm bảo thực hiện tự chủ hiệu quả.

Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường: trong bối cảnh đổi mới giáo dục thì năng lực quản lý của hiệu trưởng được thể hiện rõ trong tính chủ động xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường. Đây là cơ sở đòi hỏi năng lực tri chuyên môn, năng lực quản trị tài chính cơ sở vật chất và môi trường giáo dục của hiệu trưởng phải phát triển để đáp ứng với thực tiễn quản trị đặt ra trong các trường công lập tự chủ tài chính.

3.1.3. Quản trị trường trung học phổ thông công lập tự chủ gắn với tinh gọn bộ máy và hiệu quả thông qua ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số

Mô hình quản trị trường THPT công lập tự chủ theo hướng tinh gọn: Để đảm bảo yếu tố đầu tư nâng cao chất lượng cung cấp các dịch vụ giáo dục thì điều trước tiên mỗi nhà trường cần phải xây dựng và quản trị bộ máy nhân sự tinh gọn để tránh lãng phí về chi trả lương và các khoản chi công lao động. Bài toán về chi trả lương phải dựa trên sử dụng đội ngũ theo vị trí chức danh và mô tả việc làm phù hợp. Thay vào đó, yêu cầu quản trị tinh gọn đặt ra cho các nhà quản trị lựa chọn đội ngũ tinh và chuyên nghiệp và đòi hỏi sự nỗ lực cống hiến của giáo viên, nhân viên. Khi các nhà quản trị cần tăng cường các chính sách tạo động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên và nhân viên của nhà trường. Ngoài ra, hệ thống quản trị đòi hỏi sự rút ngắn về việc ra quyết định và thực hiện các quyết định từ nhà quản trị và các thông tin được minh bạch và thực hiện chuyên môn hóa cao. Điểm nổi bật của mô hình này là hướng đến đối tượng quản lý một cách khoa học theo hệ thống quản trị và năng suất lao động được gắn với trách nhiệm và lợi ích về thăng tiến và tăng thu nhập.

Ứng dụng công nghệ thông tin nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường: Quản trị nhà trường được thực hiện tinh gọn chính là nhờ vào quy trình thực hiện theo hệ thống quản trị bằng công nghệ. Từ đầu vào, quá trình và đầu ra của quá trình nhà quản trị thực hiện được được số hóa và đảm bảo tính khách quan trong việc đánh giá chất lượng quản trị và lao động của đội ngũ. Vì vậy, các trường luôn tìm cách làm giảm chi phí lao động tay chân mà tăng yếu tố vận dụng công nghệ thông tin để phát huy sự tham dự của các bên liên quan và tăng cường chia sẻ thông tin thực hiện hiệu quả mục tiêu quản trị. Ứng dụng CNTT trong quản trị nhà trường đã giúp cho nhà trường sử dụng thông tin để cạnh tranh và khai thác dịch vụ giáo dục tốt nhất.

3.1.4. Tăng cường cam kết chất lượng giáo dục và trách nhiệm giải trình xã hội về chất lượng giáo dục

Hội nhập và hợp tác quốc tế trong xây dựng kế hoạch và chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường là tăng cường yếu tố quốc tế như là một điều kiện cam kết chuẩn đầu ra của học sinh. Theo quy định của Nhà nước đối với các trường công

lập thì đã trao quyền tự chủ cho các nhà trường về xây dựng và quản trị kế hoạch giáo dục nhà trường. Đối với trường THPT công lập tự chủ tài chính thì yếu tố tự chủ trong quản trị kế hoạch dạy học, giáo dục nhà trường luôn được coi trọng. Vì nó dễ thực hiện, dễ tạo ra tính linh hoạt và tạo bản sắc phục vụ dịch vụ của nhà trường đối với sự cam kết hài lòng của người dân. Việc thực hiện chuẩn hóa các chương trình có yếu tố quốc tế là một nhu cầu đầu tư của phụ huynh cho con em họ và đồng thời là cơ hội để nhà trường dễ khai thác nguồn thu từ hoạt động này. Yêu cầu vận dụng các yếu tố mang tính quốc tế sẽ là một quy luật tất yếu của sự phát triển những trường công lập tự chủ tài chính.

3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp

3.2.1. Đảm bảo tính pháp lý

Đảm bảo tính pháp lý của giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính là cần thiết trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Đảm bảo tính pháp lý của giải pháp đảm bảo rằng các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng được thực hiện theo quy định của pháp luật. Việc tuân thủ luật pháp không chỉ giúp bảo vệ quyền lợi của các bên liên quan mà còn tạo điều kiện cho sự phát triển bền vững và ổn định của hệ thống giáo dục. Khi giải pháp không được đảm bảo tính pháp lý, có thể xảy ra rủi ro pháp lý đối với các hiệu trưởng và các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính. Các vấn đề về hợp đồng, trách nhiệm pháp lý, quyền và nghĩa vụ của các bên có thể gây tranh chấp và ảnh hưởng đến hoạt động giáo dục. Đảm bảo tính pháp lý giúp tạo ra một môi trường minh bạch và đảm bảo trách nhiệm cho các hiệu trưởng và các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính, đảm bảo rằng nguồn lực tài chính và quản trị được sử dụng một cách hợp lý và có hiệu quả nhằm nâng cao chất lượng giáo dục. Đảm bảo tính pháp lý giúp bảo vệ quyền lợi của các bên liên quan, bao gồm hiệu trưởng, giáo viên, học sinh và phụ huynh. Việc có chế độ pháp lý rõ ràng giúp đảm bảo quyền được tham gia, quyền học tập, và quyền được đào tạo cho học sinh, đồng thời đảm bảo quyền lợi và trách nhiệm của hiệu trưởng và giáo viên. Tính pháp lý đảm bảo giúp xây dựng một môi trường học tập tốt cho học sinh. Nếu giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường không tuân thủ quy định pháp luật, có thể ảnh hưởng tiêu cực đến

chất lượng giáo dục, đồng thời gây mất niềm tin và sự không ổn định trong cộng đồng giáo dục. Ở Việt Nam, có một số quy định pháp lý liên quan đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Luật Giáo dục (sửa đổi năm 2019) là cơ sở pháp lý chính quy định về giáo dục ở Việt Nam. Luật này đề cập đến nhiều vấn đề liên quan đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng, bao gồm nhiệm vụ, quyền hạn, và trách nhiệm của hiệu trưởng trong quản lý và tổ chức hoạt động giáo dục. Nghị định về tổ chức và hoạt động của trường trung học phổ thông: Nghị định số 46/2017/NĐ-CP quy định chi tiết về tổ chức và hoạt động của trường trung học phổ thông. Nghị định này đề cập đến các quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, và trách nhiệm của hiệu trưởng. Quy chế tổ chức và hoạt động của trường trung học phổ thông công lập: Các quy chế này được ban hành bởi Bộ Giáo dục và Đào tạo hoặc Sở Giáo dục và Đào tạo cấp tỉnh. Quy chế này chi tiết hóa các quy định của Luật Giáo dục và Nghị định về tổ chức và hoạt động của trường trung học phổ thông. Nó quy định về quản trị, tổ chức, và hoạt động của trường, bao gồm vai trò và trách nhiệm của hiệu trưởng. Ngoài các quy định pháp lý chính, còn có các văn bản hướng dẫn, thông tư và quyết định được ban hành bởi Bộ Giáo dục và Đào tạo hoặc Sở Giáo dục và Đào tạo cấp tỉnh. Các văn bản này thường cung cấp hướng dẫn chi tiết về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng, bao gồm đào tạo, huấn luyện, quy trình quản lý, và các yêu cầu khác.

3.2.2. Đảm bảo tính khoa học

Đảm bảo tính khoa học của giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục là cần thiết. Đảm bảo tính khoa học của giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục giúp đảm bảo chất lượng giáo dục, đáp ứng nhu cầu thực tiễn, xây dựng kiến thức chuyên môn, định hướng phát triển bền vững và tăng cường khả năng đổi mới trong quản lý giáo dục. Giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường dựa trên cơ sở khoa học giúp đảm bảo chất lượng giáo dục. Bằng cách sử dụng

phương pháp và quy trình khoa học, giải pháp này được xây dựng dựa trên nghiên cứu, các khái niệm và kỹ thuật quản lý hiện đại. Từ đó, giúp tăng cường hiệu quả quản lý và cải thiện kết quả học tập của học sinh. Giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường dựa trên cơ sở khoa học được phát triển dựa trên những nhu cầu thực tiễn của các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính, giúp tập trung vào việc giải quyết các vấn đề và thách thức thực tế mà các hiệu trưởng và trường phải đối mặt trong quá trình quản lý và tổ chức hoạt động giáo dục. Giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường dựa trên cơ sở khoa học giúp hiệu trưởng và các nhà quản lý giáo dục tích lũy kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực quản trị. Vì vậy, giúp nâng cao năng lực quản lý của họ và khả năng áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại vào thực tế công việc. Giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường dựa trên cơ sở khoa học giúp xác định hướng phát triển bền vững cho hệ thống giáo dục. Việc áp dụng các nguyên lý và phương pháp khoa học trong quản trị giúp đảm bảo sự ổn định, phát triển bền vững và đáp ứng được các thay đổi trong môi trường giáo dục. Giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường dựa trên cơ sở khoa học khuyến khích sự đổi mới trong quản lý giáo dục, tạo điều kiện để áp dụng các phương pháp, công nghệ, và công cụ mới vào quản lý và tổ chức hoạt động giáo dục, từ đó cải thiện hiệu suất và hiệu quả của các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.

3.2.3. Đảm bảo tính hệ thống và kế thừa

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục đang diễn ra tại Việt Nam, việc phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính là rất cần thiết. Tuy nhiên, để đảm bảo hiệu quả trong việc phát triển năng lực quản trị này, các giải pháp đưa ra phải mang tính đồng bộ và hệ thống. Các giải pháp đưa ra phải được xây dựng dựa trên nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống và kế thừa. Tính hệ thống đảm bảo rằng các giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường phải được xây dựng và triển khai theo một kế hoạch tổng thể, từ đó tạo nên một hệ thống quản trị giáo dục hiệu quả và bền vững. Tính kế thừa đảm bảo rằng các giải pháp mới phải phù hợp với nền tảng quản trị hiện có của trường, không làm ảnh hưởng đến hoạt động giáo dục của trường và đảm bảo sự liên tục giữa các giai đoạn phát triển. Các giải pháp đưa ra phải được thực hiện một cách đồng bộ, từ đó

tạo nên một hệ thống quản trị giáo dục tổng thể, bao gồm các yếu tố như đào tạo và phát triển năng lực quản trị nhà trường, tạo điều kiện vật chất, tài chính và kỹ thuật, thúc đẩy sự tham gia của cộng đồng, tăng cường sự hỗ trợ của chính quyền địa phương, vv. Những giải pháp này cần được thực hiện một cách đồng bộ để đảm bảo tính hệ thống và đạt được hiệu quả cao nhất trong quá trình phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

3.2.4. Đảm bảo phù hợp với thực tiễn

Các giải pháp đề xuất phải đảm bảo tính phù hợp với bối cảnh và thực tiễn. Các giải pháp luận án đưa ra đều căn cứ trên thực tiễn phát triển kinh tế, chính trị, văn hóa và giáo dục của mỗi địa phương. Vì vậy, các giải pháp đề xuất đều mang tính định hướng và tùy vào tình hình thực tiễn sẽ có một phương án giải pháp phù hợp. Nguyên tắc đảm bảo tính phù hợp với thực tiễn là một yếu tố cực kỳ quan trọng khi đưa ra các giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Các giải pháp được đề xuất trong luận án đều căn cứ trên thực tiễn phát triển kinh tế, chính trị, văn hóa và giáo dục của mỗi địa phương. Từ đó, các giải pháp được đưa ra đều mang tính định hướng và tùy vào tình hình thực tiễn sẽ có một phương án giải pháp phù hợp. Từ đó, giúp cho các giải pháp đưa ra có tính ứng dụng cao, phù hợp với thực tiễn, từ đó sẽ giúp cho các nhà quản trị thực hiện dễ dàng và hiệu quả hơn. Tóm lại, để đảm bảo tính hiệu quả và thành công trong việc phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục, cần phải đảm bảo tính phù hợp với thực tiễn, từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp và ứng dụng được vào thực tiễn để thực hiện.

3.2.5. Đảm bảo tính khả thi

Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi là một trong những yếu tố quan trọng cần được đảm bảo khi đưa ra các giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục, đòi hỏi các giải pháp phải được đề xuất dựa trên tính căn cứ pháp lý và nội lực của các nhà trường hiện nay để đảm bảo tính khả thi cao trong thực thi. Trong thực tế quản trị các mô hình THPT tự chủ hiện nay, các chính sách và cơ chế phân cấp tự chủ về nhân sự và tự chủ tài chính được xem là điểm khó khăn

nhất trong quá trình tự chủ. Khoảng cách giữa chủ trương chính sách và thực thi là còn rất xa khi chưa có các giải pháp mang tính đồng bộ và khả thi. Do đó, các giải pháp được đề xuất cần phải đáp ứng được các tiêu chí về khả thi và hiệu quả trong thực hiện. Các giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cần đảm bảo tính khả thi bằng cách đưa ra các đề xuất và giải pháp cụ thể, rõ ràng và minh bạch. Đặc biệt, các giải pháp cần được xác định trên cơ sở thực tiễn, dựa trên những kinh nghiệm đã được áp dụng và chứng minh trong thực tế. Ngoài ra, các giải pháp cần được đảm bảo tính đồng bộ và phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, giúp cho các nhà quản trị thực hiện dễ dàng thuận lợi hơn.

3.3. Giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ trong bối cảnh đổi mới giáo dục

3.3.1. Tổ chức cụ thể hóa và triển khai thực hiện khung năng lực của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính phù hợp với điều kiện thực tiễn và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục

3.3.1.1 Mục tiêu và ý nghĩa

- Chi tiết hóa khung năng lực để làm rõ các tiêu chuẩn/ tiêu chí/ chỉ số và minh chứng hoạt động nhằm giúp cho các nhà quản lý đánh giá được các mức độ đạt được của năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính;

- Là cơ sở để phát triển chương trình, nội dung tài liệu và thực hiện các hoạt động bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng đồng thời giúp cho hiệu trưởng tự đánh giá và hoàn thiện bản thân trong quá trình quản trị nhà trường.

3.3.1.2. Nội dung của giải pháp

- Xây dựng các tiêu chí/ chỉ số thực hiện dựa trên khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng đã đề xuất tại Bảng 1.1. ở Chương 1 đảm bảo dựa trên các chuẩn năng lực của Hiệu trưởng và khung tự chủ của các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Trên cơ sở khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng với 6 tiêu chuẩn, 31 tiêu chí và 93 chỉ số thực hiện. Cụ thể:

**Bảng 3.1. Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng
các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục**

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ	CHỈ SỐ
Tiêu chuẩn 1: Đạo đức nghề nghiep	1. Năng lực chuyên môn của nghề giáo	1. Năng lực chuyên môn đạt mức cơ bản
		2. Năng lực chuyên môn ở mức thành thạo
		3. Năng lực chuyên môn biết vận dụng một cách sáng tạo và chuyển giao cho đồng nghiệp
	2. Năng lực nghiệp vụ quản lý giáo dục	1. Năng lực nghiệp vụ quản lý giáo dục đạt ở mức độ cơ bản
		2. Năng lực nghiệp vụ quản lý giáo dục đạt ở mức độ thành thạo
		3. Năng lực nghiệp vụ quản lý giáo dục đạt ở mức độ sáng tạo và có chuyển giao
	3. Phẩm chất, thái độ của nhà giáo dục	1. Biết thể hiện phẩm chất nghề nghiệp của nhà giáo
		2. Biết thể hiện phẩm chất nghề nghiệp của nhà giáo dục
		3. Biết thể hiện phẩm chất nghề nghiệp của một chuyên gia trong lĩnh vực giáo dục
Tiêu chuẩn 2: Lãnh đạo	1. Năng lực xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của nhà trường	1. Năng lực xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của nhà trường đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của nhà trường đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của nhà trường sáng tạo và có chuyển giao
	2. Năng lực quản trị chiến lược nhà trường	1. Năng lực quản trị chiến lược nhà trường đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực quản trị chiến lược nhà trường đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực quản trị chiến lược nhà trường đạt ở mức sáng tạo và có chuyển giao
	3. Năng lực gây ảnh hưởng và định hướng cá nhân trong và ngoài nhà trường	1. Năng lực gây ảnh hưởng và định hướng cá nhân trong và ngoài nhà trường ở mức cơ bản
		2. Năng lực gây ảnh hưởng và định hướng cá nhân trong và ngoài nhà trường ở mức thành thạo
		3. Năng lực gây ảnh hưởng và định hướng cá nhân trong và ngoài nhà trường ở mức sáng tạo và có chuyển giao

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ	CHỈ SỐ
	4. Năng lực nhảy bén và thích ứng với bối cảnh thực tiễn	1. Năng lực nhảy bén và thích ứng với bối cảnh thực tiễn đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực nhảy bén và thích ứng với bối cảnh thực tiễn đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực nhảy bén và thích ứng với bối cảnh thực tiễn đạt ở mức sáng tạo và có chuyển giao
	5. Năng lực quản trị cảm xúc	1. Năng lực quản trị cảm xúc với các mối quan hệ đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực quản trị cảm xúc với các mối quan hệ đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực quản trị cảm xúc với các mối quan hệ đạt ở mức sáng tạo và chuyển giao
	6. Năng lực quản trị hành vi tổ chức	1. lực quản trị hành vi tổ chức đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực quản trị hành vi tổ chức đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực quản trị hành vi tổ chức đạt ở mức sáng tạo và có chuyển giao
Tiêu chuẩn 3: Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục	1.Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế	1.Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế đạt ở mức cơ bản
		2.Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế đạt ở mức thành thạo
		3.Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế đạt ở mức sáng tạo và chuyển giao công nghệ
	2. Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương	1. Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương ở mức cơ bản
		2. Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương ở mức thành thạo
		3.Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương ở mức vận dụng sáng tạo và có chuyển giao
	3. Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và	1. Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học đạt ở mức cơ bản
	trường phù hợp và	2. Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ	CHỈ SỐ
	nhu cầu phát triển của người học	dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học đạt ở mức thành thạo
	4. Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh	1. Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh ở mức sáng tạo và có chuyển giao
	5. Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học	1. Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học một cách sáng tạo và có chuyển giao
	6. Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục	1. Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục một cách sáng tạo và có chuyển giao
	7. Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các	1. Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ	CHỈ SỐ
	đợt đánh giá	mới sau các đợt đánh giá đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá một cách sáng tạo và có chuyên giao
Tiêu chuẩn 4: Quản trị tổ chức nhân sự	1. Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng	1. Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng một cách sáng tạo và có chuyên giao
	2. Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp	1. Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp một cách sáng tạo và chuyên giao
	3. Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược	1. Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược ở mức sáng tạo và có chuyên giao
	4. Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ	1. Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ ở mức sáng

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ	CHỈ SỐ
		tạo và có chuyển giao
	5. Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn	1. Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn một cách sáng tạo và có chuyển giao
	6. Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn	1. Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn đạt ở mức cơ bản
	7. Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên	1. Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên một cách sáng tạo và có chuyển giao
	8. Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường	1. Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ	CHỈ SỐ
		và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường vận dụng một cách sáng tạo và có chuyển giao
Tiêu chuẩn 5: Quản trị tài chính, tài sản	1. Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường.	1. Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường vận dụng một cách sáng tạo và có chuyển giao
		4. kiến thức vững và kỹ năng quản lý tài chính, bao gồm việc lập kế hoạch ngân sách, phân bổ nguồn lực, quản lý rủi ro và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực, giúp hiệu trưởng đảm bảo sự bền vững và phát triển của trường.
		5. Năng lực tìm kiếm và khai thác các nguồn lực ngoài trường, bao gồm nguồn lực từ các đối tác, cộng đồng và các tổ chức hỗ trợ, từ đó, giúp trường có thêm nguồn lực để đáp ứng các mục tiêu và nhiệm vụ
	2. Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường	1. Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường một cách sáng tạo và có chuyển giao
	3. Năng lực quản trị sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả	1. Năng lực quản trị sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực quản trị sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực quản trị sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả một cách sáng tạo và có chuyển giao
	4. Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC,	1. Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường đạt ở mức cơ bản

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ	CHỈ SỐ
	TBDH&GD cho nhà trường	2. Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường một cách sáng tạo và có chuyển giao
Tiêu chuẩn 6: Quản trị môi trường giáo dục	1. Năng lực quản trị trường học an toàn	1. Năng lực quản trị trường học an toàn đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực quản trị trường học an toàn đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực quản trị trường học an toàn một cách sáng tạo và có chuyển giao
	2. Năng lực quản trị văn hóa nhà trường hợp tác	1. Năng lực quản trị văn hóa nhà trường hợp tác đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực quản trị văn hóa nhà trường hợp tác đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực quản trị văn hóa nhà trường hợp tác vận dụng một cách sáng tạo và có chuyển giao
	3. Năng lực quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường	1. Năng lực quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường đạt ở mức độ đạt ở mức cơ bản
		2. Năng lực quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường đạt ở mức độ đạt ở mức thành thạo
		3. Năng lực quản trị mối quan hệ ứng xử trong và ngoài nhà trường vận dụng một cách sáng tạo và có chuyển giao

3.3.1.3. Cách thức thực hiện giải pháp

- Xây dựng văn bản và tài liệu hướng dẫn cụ thể cho tổ chức hoạt động phát triển năng lực hiệu trưởng theo khung năng lực quản trị nhà trường đã đề xuất.
Cụ thể:

+ Rà soát thực trạng về năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập TCTC chi thường xuyên và đầu tư và thống kê dự báo trình độ, số lượng và phân loại nhu cầu đào tạo bồi dưỡng.

+ Dựa trên Bản mô tả công việc của Hiệu trưởng hiện có để *xây dựng các minh chứng hoạt động của đội ngũ hiệu trưởng* bám sát các mức độ của Khung năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự

chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Bao gồm: *sản phẩm hoạt động quản lý* trong thực tiễn của Hiệu trưởng và *Bản mô tả công việc đáp ứng theo Khung năng lực quản trị nhà trường* của hiệu trưởng đã đề xuất.

- + Phân cấp độ các năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng để các cấp quản lý xây dựng lộ trình và kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng theo từng giai đoạn cụ thể.

- + Xây dựng chương trình, tài liệu về đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng và xây dựng các công cụ đánh giá năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- Xác định các điều kiện thực hiện như: chủ trương, chính sách và các nguồn lực thực hiện phù hợp và hiệu quả.

- + Xây dựng các văn bản hướng dẫn để nâng cao vai trò và năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- + Phân cấp và tăng cường giám sát của người dân về các hoạt động quản trị của hiệu trưởng thông qua phương thức *chịu trách nhiệm giải trình* giữa nhà trường và xã hội.

- + Tăng cường các nguồn lực phát triển năng lực quản trị đội ngũ hiệu trưởng như: bồi dưỡng, trao đổi học tập kinh nghiệm và chuyển giao công nghệ đào tạo trong nước và quốc tế, tạo cơ hội cho đội ngũ hiệu trưởng chủ động tham gia các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường.

- Xác định khung năng lực là cơ sở để xây dựng Bộ tiêu chí đánh giá năng lực quản lý của Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

- + Thay đổi cơ chế và phương thức đánh giá đội ngũ hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính theo hướng đáp ứng khung năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng mới.

Để triển khai các nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính thì cần phải dựa trên Khung năng lực quản trị nhà trường với 6 tiêu chuẩn, 31 tiêu chí và 93 chỉ số năng lực thực hiện. Khung năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ trong bối cảnh đổi mới giáo dục sẽ khác với khung năng lực hiệu trưởng hiện hành bởi vì mô hình tự chủ tài chính và đòi hỏi vai trò và năng lực quản

trị nhà trường của hiệu trưởng được phát triển theo giá trị: *chuyên nghiệp* và *hiệu quả* trong từng lĩnh vực quản trị nhà trường. Đây cũng chính là bản chất của văn hóa chất lượng trong quản lý chất lượng giáo dục nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập nói chung và các trường THPT công lập tự chủ tài chính nói riêng.

3.2.1.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Để cụ thể hóa được khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ một cách hiệu quả và khoa học thì cần phải có tính thống nhất chỉ đạo từ các cấp quản lý và gắn liền với nhu cầu và điều kiện thực tế của nhà trường.

- Có nguồn lực kinh phí và chuyên gia thực hiện xây dựng khung năng lực quản trị của hiệu trưởng một cách chi tiết, khoa học và có điều kiện để thử nghiệm trong các cơ sở giáo dục, đưa ra các đánh giá khách quan, khoa học phù hợp cho việc ban hành khung năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- Cần có sự phối hợp giữa các cấp quản lý nhà nước Bộ Ngành để đưa ra các chủ trương, cơ chế, chính sách về tài chính, con người và điều kiện đánh giá phù hợp phát huy năng lực tự chủ trong quản lý của hiệu trưởng và cam kết giải trình xã hội của các nhà trường THPT công lập tự chủ tài chính.

3.3.2. Tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu của bối cảnh thực tiễn đổi mới giáo dục

3.3.2.1. Mục tiêu và ý nghĩa

- Hoạch định nguồn nhân lực quan trọng, tổ chức xây dựng mô hình quản lý cho các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong các giai đoạn phù hợp đáp ứng mục tiêu kế hoạch chiến lược giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục;

- Là kim chỉ nam định hướng các lộ trình tự chủ và mức độ tự chủ của các nhà trường THPT tự chủ.

- Là cơ sở xây dựng kế hoạch bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng phù hợp.

3.3.2.2. Nội dung của giải pháp

- Khảo sát và xây dựng dữ liệu dự báo về năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư

+ Khảo sát thực trạng về năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa trên khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính.

+ Xây dựng *bản đồ năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng* để đề xuất mục tiêu bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trong từng giai đoạn cụ thể. Đội ngũ chuyên gia, các nhà quản lý và các hiệu trưởng có uy tín sẽ phối hợp với các cấp quản lý đánh giá được thực tiễn về năng lực quản trị nhà trường hiện có của từng địa phương.

+ Các cấp quản lý đưa ra chiến lược triển khai phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT theo từng giai đoạn cụ thể và gắn với các điều kiện phát triển kinh tế, văn hóa, giáo dục và xã hội của mỗi địa phương.

3.3.2.3. Cách thức thực hiện giải pháp

- Xây dựng mục tiêu cụ thể cho từng giai đoạn trong chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư

+ Các mục tiêu phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính bám sát với từng giai đoạn của chiến lược đã được phê duyệt.

+ Xác định được các phương án tổ chức các hoạt động bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu cụ thể đi theo từng lộ trình đạt được của mục tiêu và được gắn với từng bối cảnh địa phương và nội lực của từng trường THPT công lập trong giai đoạn tự chủ.

+ Các cấp quản lý của mỗi địa phương chỉ đạo thực hiện các mục tiêu và cùng hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ cam kết thực hiện mục tiêu. Công tác chỉ đạo thực hiện mục tiêu phải được các cấp quản lý nhà nước thực hiện đồng bộ từ cơ chế quản lý, cách thức chỉ đạo và các điều kiện đáp ứng được quá trình tự chủ của nhà trường.

- Xây dựng các phương án phát triển năng lực quản trị nhà trường cho nguồn Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính

- + Phân loại các nhóm năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường THPT để sắp xếp các nhân lực quản trị nguồn theo từng cấp quản lý khác nhau. Đây là quá trình có sự phối hợp trực tiếp của các cơ sở giáo dục, cơ sở quản lý và đội ngũ các hiệu trưởng đang quản lý trực tiếp các đối tượng nguồn.

- + Có kế hoạch luân chuyển trong các vị trí quản lý khác nhau và được tham gia vào các môi trường quản lý khác nhau; giữa các nhà trường khác nhau để trao đổi, học hỏi và chia sẻ các kiến thức trong quản trị.

- + Sở giáo dục và đào tạo tại mỗi địa phương có kế hoạch hỗ trợ điều kiện trong phát triển đối tượng nguồn hiệu trưởng bằng cách đánh giá hiệu quả công việc không giống như cách đánh giá các năng lực quản lý trước đây đã từng làm. Có thể xây dựng cách đánh giá năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ nguồn theo KPIs,...

3.3.2.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Cần xây dựng các điều kiện cơ sở vật chất, tài chính và nguồn nhân lực để thực hiện chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính một cách đồng bộ.

- Xây dựng hệ thống văn bản chính sách về quản trị nhà trường, các cơ chế quản lý mô hình THPT công lập tự chủ tài chính riêng đáp ứng các lộ trình, giai đoạn tự chủ của từng địa phương.

- Chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ được xây dựng khoa học và được các cấp có thẩm quyền phê duyệt.

3.3.3. Quản lý phát triển chương trình, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng

3.3.3.1. Mục tiêu và ý nghĩa

- Giúp cho các cấp quản lý có chương trình, tài liệu về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng nhằm phát triển đội ngũ các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

- Đảm bảo tính khoa học, hệ thống và phát triển chuẩn hóa trên nền chương

trình bồi dưỡng CBQL các cơ sở giáo dục mà Bộ Giáo dục và đào tạo đã ban hành và triển khai.

3.3.3.2. Nội dung của giải pháp

- *Xây dựng chương trình, nội dung bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng. THPT được xây dựng mang tính đặc thù của mô hình trường tự chủ tài chính*

+ Mô hình nhà trường THPT tự chủ thể hiện các nhà trường tăng tính phân cấp, trao quyền và chịu trách nhiệm giải trình xã hội. Từ đó, đòi hỏi hiệu trưởng của các trường THPT cần phải đáp ứng các năng lực của một cơ sở cung cấp dịch vụ công nhưng lại phải quản trị nguồn lực để khai thác hiệu quả chất lượng dịch vụ. Ngoài những nhóm năng lực theo chuẩn Hiệu trưởng đã ban hành thì cần phải có thêm các nhóm năng lực đặc thù cho các trường THPT tự chủ và tự chủ tài chính. Vì vậy, dưới góc độ khoa học và thực tiễn thì yêu cầu phát triển các năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ là tất yếu.

+ Tổ chức xây dựng phát triển khung chương trình, nội dung và tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng THPT tự chủ tài chính được xây dựng theo khung năng lực quản trị nhà trường đã có. Trên cơ sở các lĩnh vực quản trị nhà trường THPT của hiệu trưởng đã được thực hiện triển khai bồi dưỡng thì cách xác định xây dựng modul gắn với các loại đối tượng được bồi dưỡng tương ứng sẽ giúp cho các chương trình bồi dưỡng CBQL cơ sở giáo dục nói chung và các chương trình bồi dưỡng về năng lực quản trị nhà trường nói riêng sẽ triển khai một cách hiệu quả hơn. Quá trình tất cả các đối tượng tham gia bồi dưỡng khi được bồi dưỡng theo chương trình này sẽ không thực hiện để đáp ứng 31 tiêu chí và 91 chỉ số năng lực thực hiện cùng trên một loại đối tượng mà sẽ chia các nội dung để đáp ứng với các năng lực quản trị nhà trường phù hợp với loại đối tượng đó. Đây cũng chính là một quan điểm tiếp cận khác so với các khung chương trình bồi dưỡng từ trước đây. Nội dung chương trình, tài liệu bồi dưỡng được thiết kế cho cả 3 *đối tượng*, bao gồm:

1. *Đội ngũ hiệu trưởng nguồn các trường THPT công lập.*
2. *Đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập trong quy hoạch luân chuyển.*
3. *Đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập đang hoạt động theo mô hình tự chủ tài chính.*

+ Theo quan điểm trên, nội dung khung chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính được xây dựng theo hướng thực hành và sát với tình huống quản trị của các trường THPT công lập tự chủ tài chính phù hợp với từng loại đối tượng bồi dưỡng theo 3 kịch bản bồi dưỡng. Cụ thể:

Bảng 3.2. Đề xuất chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

STT	Chuyên đề	Thời lượng	Yêu cầu cần đạt
A	Chuyên đề bắt buộc		
1	Quản trị chiến lược trường THPT công lập tự chủ tài chính.	30	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu và so sánh vai trò của quản trị chiến lược trong hoạt động nhà trường, đánh giá hiệu quả chiến lược so với các loại quản trị khác. - So sánh hiệu quả chiến lược giữa các trường học, áp dụng kỹ năng quản trị chiến lược cho phát triển nhà trường. - Phân tích yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến phát triển chiến lược. - Đề xuất giải pháp và xây dựng chiến lược quản trị mới cho nhà trường.
2	Quản trị nhân sự trường THPT công lập tự chủ tài chính	30	<ul style="list-style-type: none"> - Có kiến thức về quản trị nhân sự trong môi trường giáo dục, đặc biệt là trường THPT công lập tự chủ tài chính. - Phát triển khả năng tạo quy trình tuyển dụng, đánh giá ứng viên, và chọn lựa nhân viên phù hợp. - Xây dựng và thực hiện chính sách nhân sự, đảm bảo tuân thủ pháp luật và công bằng. - Bố trí nhân sự một cách hợp lý để đạt được mục tiêu giáo dục của trường.
3	Quản trị tài chính trường THPT công lập tự chủ tài chính	30	<ul style="list-style-type: none"> - Kiến thức sâu về nguyên tắc và phương pháp quản trị tài chính trong ngành giáo dục, đặc biệt là trường THPT công lập tự chủ tài chính. - Quản lý ngân sách trường, bao gồm xây dựng kế hoạch, phân bổ và giám sát chi tiêu một cách hiệu quả và bền vững. - Phân tích và đánh giá tài liệu tài chính của trường, hiểu rõ về tình hình tài chính và đưa ra quyết định dựa trên thông tin tài chính. - Nhận diện, đánh giá và quản lý rủi ro tài chính liên quan đến hoạt động của trường, bao gồm đề xuất biện pháp phòng ngừa và xử lý để đảm bảo ổn định tài chính.

STT	Chuyên đề	Thời lượng	Yêu cầu cần đạt
4	Quản trị phát triển chương trình, nội dung giáo dục của trường THPT công lập tự chủ tài chính	30	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu rõ về nguyên tắc, quy trình và phương pháp quản trị phát triển chương trình giáo dục trong trường THPT công lập tự chủ tài chính. - Thiết kế chương trình giáo dục phù hợp với mục tiêu, nhu cầu và yêu cầu của trường, bao gồm lựa chọn nội dung học, phương pháp giảng dạy và các hoạt động học tập. - Đánh giá hiệu quả chương trình giáo dục, thu thập phản hồi từ học sinh, giáo viên và phụ huynh, và đề xuất biện pháp cải tiến. - Quản lý sự phát triển chuyên môn của giáo viên, bao gồm xác định nhu cầu đào tạo, hỗ trợ và đánh giá, xây dựng chương trình đào tạo chuyên môn và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp.
5	Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong trường THPT công lập tự chủ tài chính	30	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu về nguyên tắc, quy trình và phương pháp quản trị hoạt động dạy học trong trường THPT công lập tự chủ tài chính. - Lập kế hoạch hoạt động dạy học, bao gồm xác định mục tiêu học tập, lựa chọn phương pháp giảng dạy và tổ chức các hoạt động giáo dục để đảm bảo chất lượng và hiệu quả. - Quản lý môi trường học tập tích cực, bao gồm quản lý thời gian, hành vi học sinh và tạo điều kiện để học sinh tham gia tích cực trong quá trình học tập. - Đánh giá hiệu quả hoạt động dạy học, thu thập và phân tích dữ liệu đánh giá, đề xuất biện pháp cải tiến để tăng cường chất lượng hoạt động dạy học và đảm bảo sự phát triển toàn diện của học sinh.
B	Chuyên đề tự chọn		
6	Phát triển năng lực tạo ảnh hưởng và định hướng lên các bên liên quan trong và ngoài nhà trường.	30	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu được sự khác biệt giữa tạo ảnh hưởng và định hướng đối với các bên liên quan. - Áp dụng được các kỹ năng tạo ảnh hưởng và định hướng để thúc đẩy sự hợp tác và phát triển của các bên liên quan. - Đề xuất được các phương án để tăng cường hiệu quả của việc tạo ảnh hưởng và định hướng đối với các bên liên quan. - Xây dựng được một kế hoạch tạo ảnh hưởng và định hướng đối với các bên liên quan. Thiết kế các hoạt động để phát triển và tăng cường kỹ năng tạo ảnh hưởng và định hướng của nhà trường đối với các bên liên quan.
7	Phát triển năng lực nhạy bén và	30	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu được các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng nhạy bén và thích ứng với bối cảnh thực tiễn.

STT	Chuyên đề	Thời lượng	Yêu cầu cần đạt
	thích ứng với bối cảnh thực tiễn		<ul style="list-style-type: none"> - Phân tích được các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến khả năng nhảy bèn và thích ứng với bối cảnh thực tiễn. - Đánh giá được khả năng nhảy bèn và thích ứng của mình đối với bối cảnh thực tiễn. - Xây dựng được một kế hoạch để phát triển năng lực nhảy bèn và thích ứng với bối cảnh thực tiễn. Thiết kế các hoạt động để thực hành và phát triển kỹ năng nhảy bèn và thích ứng với bối cảnh thực tiễn.
8	Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng	30	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu được các phương pháp tuyển dụng và tiêu chí đánh giá ứng viên. - Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quy trình tuyển dụng giáo viên và nhân viên. - Đánh giá độ phù hợp của các ứng viên với nhu cầu và tiêu chuẩn của nhà trường. Đánh giá hiệu quả của quy trình tuyển dụng. - Xây dựng được một hệ thống tuyển dụng hoàn chỉnh và chuyên nghiệp phù hợp với nhu cầu của nhà trường. Thiết kế các hoạt động đào tạo và phát triển kỹ năng tuyển dụng cho nhân viên nhà trường.
9	Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ	30	<ul style="list-style-type: none"> - Áp dụng được những nguyên tắc và kỹ năng đã học vào thực tế, từ đó giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên, đồng thời thực hiện việc trao quyền và phân quyền tự chủ hiệu quả. - Tổng hợp và đánh giá được kết quả của việc giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên, từ đó đưa ra những giải pháp và cải tiến để nâng cao hiệu quả của công tác này. - Thực hiện được các biện pháp cải thiện và hoàn thiện hệ thống giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp.
10	Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên	30	<ul style="list-style-type: none"> - Áp dụng được các kỹ năng đánh giá giáo viên vào thực tế và xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên. - Phân tích và đánh giá được mức độ hiệu quả của hệ thống đánh giá giáo viên hiện tại để có những điều chỉnh và cải tiến phù hợp. - Tổng hợp được các thông tin và kết quả đánh giá để đưa ra các quyết định về việc nâng cao chất lượng giảng dạy. - Đánh giá được các giải pháp và kế hoạch đánh giá giáo viên để có những phương án tối ưu và phù hợp với hoàn cảnh thực tế của nhà trường.

STT	Chuyên đề	Thời lượng	Yêu cầu cần đạt
11	Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường.	30	<ul style="list-style-type: none"> - Áp dụng được các kiến thức và kỹ năng quản lý để tối ưu hóa sử dụng các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD, cũng như phát triển các mối quan hệ và đối tác trong xã hội. - Phân tích và đánh giá được tình hình sử dụng các nguồn lực hiện tại để đưa ra các giải pháp tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực này. - Tổng hợp được các thông tin và kết quả phân tích để đưa ra kế hoạch xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD phù hợp với hoàn cảnh thực tế của nhà trường. - Đánh giá được tác động của các chính sách xã hội hóa nguồn lực đối với hoạt động của nhà trường và đề xuất các điều chỉnh và cải tiến phù hợp
12	Phát triển năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học		<ul style="list-style-type: none"> - Phân biệt được giữa chương trình dạy học phù hợp và không phù hợp với nhu cầu phát triển của người học. - Áp dụng được kiến thức về nhu cầu phát triển của người học để xây dựng chương trình dạy học phù hợp và hiệu quả. - Tổng hợp được các phương pháp và kinh nghiệm trong xây dựng chương trình dạy học để tạo ra chương trình phù hợp với nhu cầu phát triển của người học. - Đánh giá được hiệu quả của chương trình dạy học và điều chỉnh để đáp ứng tốt hơn nhu cầu phát triển của người học.
13	Phát triển năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh	30	<ul style="list-style-type: none"> - Phân tích và đánh giá được các yếu tố ảnh hưởng đến sự tham gia của giáo viên và học sinh trong các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường. - Thiết kế được các hoạt động dạy học, giáo dục thú vị, phù hợp với nhu cầu và sở thích của học sinh để tăng sự tham gia của học sinh và giáo viên. - Áp dụng được các phương pháp, kỹ thuật quản lý lớp học, quản lý thời gian và quản lý nhóm để tạo ra môi trường học tập tích cực và thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh. - Đánh giá được hiệu quả của các hoạt động dạy học, giáo dục đã tổ chức và tìm kiếm cách để cải thiện sự tham gia của giáo viên và học sinh trong tương lai.
14	Phát triển năng lực kiểm tra, đánh giá kế	30	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng được các công cụ, phương pháp kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục phù hợp với mục đích và đối tượng đánh giá; có khả năng thu thập, phân tích và xử

STT	Chuyên đề	Thời lượng	Yêu cầu cần đạt
	hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học		<p>lý dữ liệu để đưa ra kết luận đánh giá chính xác và đầy đủ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đưa ra được các giải pháp cải thiện kế hoạch dạy học, giáo dục dựa trên kết quả đánh giá. - Đánh giá và phân tích được các kết quả đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục và đưa ra những quyết định phù hợp; có khả năng suy nghĩ phản biện để đảm bảo tính khách quan và đầy đủ của quá trình đánh giá.
15	Phát triển năng lực quản trị văn hóa nhà trường hợp tác	30	<ul style="list-style-type: none"> - Phát triển được một kế hoạch quản trị văn hóa cho một nhà trường hợp tác cụ thể. - Đánh giá được các kế hoạch quản trị văn hóa của các nhà trường hợp tác khác nhau. - Đánh giá được tính khả thi và hiệu quả của các kế hoạch quản trị văn hóa mà họ đã phát triển cho các nhà trường hợp tác

- Xây dựng các kịch bản bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính theo các cấp độ năng lực quản trị nhà trường và các nguồn đội ngũ quản trị được phân thành hai loại đối tượng là *hiệu trưởng trường THPT* và *nguồn quy hoạch hiệu trưởng*. Chủ thể quản lý các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng có thể ở cấp Sở hoặc cấp trường, tùy thuộc vào nội lực về chất lượng đội ngũ ở các trường THPT và các kinh nghiệm tự chủ của các trường đến đâu. Vì vậy, có thể áp dụng Khung chương trình bồi dưỡng được chi tiết và vận dụng linh hoạt ở cấp độ trường hoặc cấp Sở.

- Xây dựng các công cụ đánh giá năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính như: Bộ tiêu chí chất lượng đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ

3.3.3.3. Cách thức thực hiện giải pháp

- Sở GD&ĐT chịu trách tổ chức thẩm định chương trình, tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính và phê duyệt để triển khai thực hiện.

- Bộ GD&ĐT và các cơ sở giáo dục đào tạo phối hợp trong công tác thẩm định chương trình tài liệu bồi dưỡng đáp ứng theo chuẩn hiệu trưởng và khung năng lực quản trị nhà trường đã xây dựng và có sự tham dự của đội ngũ hiệu trưởng trong quá trình xây dựng chương trình và biên soạn tài liệu bồi dưỡng NL quản trị cho đội

ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

3.3.3.4. Điều kiện thực hiện

- Chủ trương của các địa phương về chính sách tự chủ cho các trường phổ thông công lập tự chủ tài chính.
- Chiến lược phát triển các trường THPT công lập tự chủ tài chính đã được phê duyệt.
- Khung năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính được ban hành.

3.3.4. Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai

3.3.4.1. Mục tiêu và ý nghĩa

- Mục tiêu của giải pháp là đảm bảo rằng các hiệu trưởng trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính có đủ năng lực quản trị nhà trường để thực hiện các hoạt động của trường một cách hiệu quả và đạt được các mục tiêu giáo dục đề ra. Với việc cung cấp khung năng lực quản trị nhà trường, các hiệu trưởng sẽ có thể nắm bắt các kỹ năng quản trị cần thiết để giám sát và điều hành các hoạt động giáo dục của trường. Bên cạnh đó, việc bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cũng giúp các hiệu trưởng tự tin hơn trong việc ra quyết định và đưa ra các chính sách phù hợp với hoạt động của trường.

- Giải pháp này còn giúp nâng cao chất lượng giáo dục ở cấp trường THPT. Khi các hiệu trưởng có năng lực quản trị nhà trường tốt hơn, hiệu trưởng có thể tập trung vào việc cải thiện chất lượng giáo dục bằng cách nâng cao trình độ của giáo viên, đưa ra các chính sách hỗ trợ học sinh, tạo điều kiện cho các hoạt động giáo dục sáng tạo và mang tính đổi mới. Như vậy, giải pháp này sẽ đóng góp đáng kể vào việc nâng cao chất lượng đời sống học

- Nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

- Chuẩn hóa đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập đáp ứng mô hình tự chủ tài chính

3.3.4.2. Nội dung của giải pháp

- Xây dựng kế hoạch chiến lược bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ theo từng giai đoạn cụ thể của từng địa phương cụ thể. Các cấp quản lý Sở Ngành của từng địa phương thực hiện các nội dung cụ thể sau:

+ Đánh giá các minh chứng *hoạt động của đội ngũ hiệu trưởng* bám sát các mức độ của Khung năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục theo các mức độ hoàn thành minh chứng quản lý.

+ Xác định Bản đồ năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới của các địa phương để chuẩn bị các phương án, chiến lược bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng.

+ Phân cấp độ các năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng để các cấp quản lý xây dựng lộ trình và kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng theo từng giai đoạn cụ thể.

3.3.4.3. Cách thức thực hiện giải pháp

- Tổ chức triển khai chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính một cách linh hoạt theo tình hình thực tế về kinh tế- xã hội của mỗi địa phương.

+ Xây dựng Khung chương trình, tài liệu về đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng.

+ Xây dựng các kịch bản đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính theo các cấp độ năng lực quản trị nhà trường và các nguồn đội ngũ quản trị được phân thành hai loại: Nguồn hiệu trưởng hiện thời và nguồn quy hoạch hiệu trưởng.

+ Xây dựng các công cụ đánh giá năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính như: Bộ tiêu chí chất lượng đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ

- Xác định các điều kiện thực hiện như: chủ trương, chính sách và các nguồn lực thực hiện phù hợp và hiệu quả.

+ Xây dựng các văn bản hướng dẫn để nâng cao vai trò và năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính.

+ Phân cấp và tăng cường giám sát của người dân về các hoạt động quản trị của hiệu trưởng thông qua phương thức *chịu trách nhiệm giải trình* giữa nhà trường và xã hội.

+ Tăng cường các nguồn lực phát triển năng lực quản trị đội ngũ hiệu trưởng như: bồi dưỡng, trao đổi học tập kinh nghiệm và chuyển giao công nghệ đào tạo trong nước và quốc tế, tạo cơ hội cho đội ngũ hiệu trưởng chủ động tham gia các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường.

- Xác định khung năng lực là cơ sở để đánh giá năng lực quản lý của Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

+ Thay đổi cơ chế và phương thức đánh giá đội ngũ hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính theo hướng đáp ứng khung năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng.

+ Các chính sách đánh giá đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính cần phải được đồng nhất hóa chỉ đạo và thực thi giữa cơ quan chủ quản, UBND tỉnh, thành phố và Sở ngành chức năng để có thể sử dụng hiệu quả đội ngũ trong giai đoạn mới.

3.3.4.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Để triển khai chương trình bồi dưỡng, cần phải có đủ nguồn lực về nhân lực, tài chính, trang thiết bị và cơ sở vật chất để đảm bảo chất lượng đào tạo, có thể áp dụng cho việc nâng cao năng lực quản trị nhà trường của các hiệu trưởng.

- Chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng cần phải được thiết kế độc lập, phù hợp với tình hình thực tế của từng trường và đảm bảo tính toàn vẹn về nội dung, phương pháp và kết quả đào tạo.

- Sự tham gia của các hiệu trưởng là rất quan trọng để đảm bảo sự thành công của chương trình. Các hiệu trưởng cần phải có tinh thần học hỏi, cộng tác tích cực với các giảng viên và áp dụng những kiến thức mới học vào công việc quản trị của mình.

- Việc hợp tác giữa các trường có thể giúp chương trình đào tạo được tiến hành hiệu quả hơn. Các trường có thể chia sẻ kinh nghiệm, tài liệu và nguồn lực để cùng nhau phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng.

- Việc đánh giá và đánh giá lại chương trình đào tạo là cần thiết để đảm bảo tính hiệu quả và đáp ứng yêu cầu thực tế của các trường. Các đánh giá này cũng giúp các trường cải thiện và phát triển chương trình đào tạo theo hướng tốt nhất

3.3.5. Quản lý thực hiện bổ sung, hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục.

3.3.5.1. Mục tiêu và ý nghĩa

- Hoàn thiện chủ trương xây dựng các mô hình công lập tự chủ của Nhà nước theo Nghị định 16 và hoàn thiện về yêu cầu của các cấp quản lý nhà nước đối với công tác tuyển dụng, sử dụng hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh hiện nay.

- Phát huy vai trò, trách nhiệm của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính và khuyến khích tạo động lực cống hiến của đội ngũ hiệu trưởng.

- Xây dựng được chính sách tuyển dụng hiệu trưởng dựa trên năng lực và kinh nghiệm thực tế, đảm bảo tính công bằng và đáp ứng yêu cầu của đổi mới giáo dục.

- Đánh giá và xác định nhu cầu về nhân lực của các trường THPT công lập tự chủ tài chính, từ đó có thể tuyển dụng hiệu trưởng phù hợp để đáp ứng nhu cầu đó.

- Đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực cho hiệu trưởng, giúp họ có đủ kiến thức và kỹ năng để quản lý các hoạt động giáo dục, đổi mới giáo dục và nâng cao chất lượng giáo dục.

- Tăng cường mức độ quản trị hiệu quả của hiệu trưởng, bao gồm đánh giá năng lực và kết quả làm việc của họ, để có thể đưa ra quyết định tuyển dụng, bổ nhiệm, cử đi học tập hoặc phát triển năng lực cho các hiệu trưởng.

- Tăng cường sự cộng tác giữa các trường, chia sẻ kinh nghiệm và tài liệu để cùng nhau nâng cao chất lượng giáo dục và quản lý trường học.

3.3.5.2. Nội dung của giải pháp

- Hoàn thiện về chính sách tuyển dụng đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục

+ Ngoài kinh nghiệm và các thành tích công tác của vị trí tuyển dụng hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ cũng là một điều kiện được sử dụng thì xây dựng các tiêu chí tuyển dụng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài

chính dựa trên hệ thống đánh giá năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính đã được thống kê dự báo. Các đơn vị chức năng như: Sở nội vụ, Sở giáo dục sẽ đóng vai trò rà soát và tham mưu trực tiếp với UBND tỉnh để tổ chức công tác tuyển dụng.

+ Sở Giáo dục và Đào tạo các địa phương có kế hoạch đào tạo nguồn hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ bằng cách giúp cho vị trí nguồn tham gia vào các vị trí quản lý các cấp ở các môi trường quản lý của các trường có chủ trương đăng ký tự chủ.

+ Xây dựng nguồn hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính một cách trình tự theo minh chứng cấp độ năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng với các quy trình mới khác với quy trình hiện có và được thực hiện dưới sự phối hợp của Sở nội vụ về xây dựng tiêu chí và các điều kiện tuyển dụng khác với phương thức và điều kiện tuyển dụng hiệu trưởng cũ.

+ Xác định vai trò mới của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính là vai trò của một nhà quản trị doanh nghiệp.

- Hoàn thiện về chính sách sử dụng đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Các đơn vị chức năng như: Sở Giáo dục & Đào tạo, Sở Nội vụ cần hoàn thiện về các chính sách sau:

+ Chính sách về phát triển bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng
 + Chính sách khen thưởng, đãi ngộ và tạo động lực cho đội ngũ hiệu trưởng
 + Chính sách về phân cấp, trao quyền và tự chịu trách nhiệm trong cơ sở giáo dục tự chủ

+ Chính sách về đánh giá chất lượng đội ngũ các cấp quản lý trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

3.3.5.3. Cách thức thực hiện giải pháp

- Tổ chức đánh giá tình hình tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng hiện nay của các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Xác định những điểm mạnh và điểm yếu của chính sách tuyển dụng và sử dụng hiện tại.

- Tổ chức hoàn thiện chính sách tuyển dụng đảm bảo đầy đủ các tiêu chí đánh giá và kỹ năng cần thiết để trở thành Hiệu trưởng của trường THPT công lập tự chủ tài chính. Đồng thời, xây dựng hệ thống đánh giá chất lượng và kỹ năng của các ứng viên.

- Các Hiệu trưởng cần được đào tạo về kỹ năng quản lý và lãnh đạo để đảm bảo chất lượng giáo dục. Tổ chức các khóa đào tạo, hội thảo, chia sẻ kinh nghiệm để giúp Hiệu trưởng nâng cao năng lực quản lý.

- Tổ chức đánh giá chất lượng công tác quản lý và lãnh đạo của Hiệu trưởng. Đánh giá các tiêu chí đảm bảo chất lượng giáo dục như: chất lượng đào tạo, môi trường học tập, quản lý tài chính...

- Điều chỉnh chính sách sử dụng Hiệu trưởng để đảm bảo đáp ứng nhu cầu của trường THPT công lập tự chủ tài chính và giúp các Hiệu trưởng có môi trường làm việc tốt, thuận lợi cho việc quản lý và phát triển giáo dục.

- Thực hiện các quy trình tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng đảm bảo đúng các quy định và tìm được các hiệu trưởng có năng lực, nhiệt huyết đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục.

3.3.5.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Sự đồng thuận và hỗ trợ của các cấp quản lý giáo dục, bao gồm Bộ Giáo dục và Đào tạo, Sở Giáo dục và Đào tạo, các cơ quan quản lý giáo dục trực thuộc tỉnh và các địa phương.

- Sự tăng cường hợp tác giữa các trường THPT công lập tự chủ tài chính và các đơn vị tuyển dụng và quản lý nguồn nhân lực.

- Sự hoàn thiện và nâng cao chất lượng chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng, bao gồm quy định về tiêu chuẩn tuyển dụng, các chính sách khuyến khích và đánh giá hiệu quả công tác của Hiệu trưởng.

- Sự nâng cao năng lực quản lý và lãnh đạo của Hiệu trưởng thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và chia sẻ kinh nghiệm giữa các Hiệu trưởng.

- Sự tạo ra môi trường thuận lợi để Hiệu trưởng có thể phát triển và thực hiện nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả, bao gồm cung cấp nguồn lực vật chất và tài chính đầy đủ, hỗ trợ từ cộng đồng, các tổ chức xã hội và các doanh nghiệp địa phương.

- Các văn bản chính sách của Nhà nước về tuyển dụng, sử dụng và đãi ngộ đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- Các tiêu chuẩn, tiêu chí chức danh hiệu trưởng cho đội ngũ hiệu trưởng các trường phổ thông công lập tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư.

- Bộ công cụ chất lượng các trường THPT công lập tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư.

3.3.6. Tổ chức thiết lập mối quan hệ và tăng cường vai trò tham dự của hiệu trưởng với hoạt động của chính quyền địa phương để nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường

3.3.6.1. Mục tiêu và ý nghĩa

- Tăng cường năng lực quản trị các mối quan hệ xã hội, cộng đồng cho đội ngũ hiệu trưởng nhằm huy động các nguồn lực của cộng đồng để nâng cao chất lượng của giáo dục.

- Phát huy sự ủng hộ, giám sát của chính quyền địa phương đối với các cam kết giải trình của nhà trường về chất lượng giáo dục

- Tăng cường sự hợp tác và trao đổi thông tin giữa hiệu trưởng và chính quyền địa phương về các chính sách, quy định mới trong lĩnh vực giáo dục.

- Tăng cường vai trò của hiệu trưởng trong quản lý và điều hành nhà trường, đồng thời hỗ trợ chính quyền địa phương trong việc đánh giá và kiểm tra chất lượng giáo dục.

- Thiết lập cơ chế liên kết giữa trường và các đơn vị của chính quyền địa phương như Ủy ban Nhân dân, Sở Giáo dục và Đào tạo, để cùng nhau tham gia vào quá trình xây dựng và triển khai các chương trình, dự án liên quan đến giáo dục.

- Đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng quản lý, lãnh đạo và giao tiếp cho hiệu trưởng, giúp hiệu trưởng có thể tham gia tích cực và hiệu quả hơn vào hoạt động của chính quyền địa phương về giáo dục.

- Đẩy mạnh sự tương tác giữa nhà trường và cộng đồng, tạo sự đồng thuận và hỗ trợ từ cộng đồng trong việc nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

- Tạo ra sự đồng bộ trong các hoạt động của nhà trường và chính quyền địa phương, đặc biệt là trong việc xây dựng và triển khai các chính sách và dự án liên quan đến giáo dục.

3.3.6.2. Nội dung của giải pháp

- Quản trị thông tin hai chiều giữa chính quyền địa phương và nhà trường trên cơ sở thống nhất các chỉ đạo, phối hợp chủ trương, chính sách và các nhiệm vụ của chính quyền đối với các trường học đóng trên địa bàn và công tác tham mưu, tư vấn của nhà trường.

- Tăng cường vai trò tư vấn và tham dự của hiệu trưởng trường THPT trong các nhiệm vụ quan trọng của chính quyền nhằm phát huy các nguồn lực hỗ trợ cho quá trình tự chủ của nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

- Xác định vai trò và trách nhiệm của chính quyền địa phương và nhà trường trong việc nâng cao chất lượng giáo dục.

- Thiết lập cơ chế liên kết và tương tác giữa chính quyền địa phương và nhà trường trong công tác quản lý, giám sát và đánh giá chất lượng giáo dục.

- Xây dựng các chương trình đào tạo, tập huấn cho hiệu trưởng và cán bộ quản lý của chính quyền địa phương để nâng cao kiến thức, kỹ năng và vai trò của họ trong việc quản lý giáo dục.

- Tạo điều kiện cho hiệu trưởng và cán bộ quản lý của chính quyền địa phương tham gia các hoạt động, chương trình chuyên đề, hội thảo, triển lãm về giáo dục để nâng cao kiến thức và chia sẻ kinh nghiệm về quản lý giáo dục.

- Tăng cường trao đổi thông tin và kinh nghiệm giữa hiệu trưởng và cán bộ quản lý của chính quyền địa phương, thông qua các cuộc họp, đối thoại và thảo luận về các vấn đề liên quan đến giáo dục.

- Thiết lập các cơ chế đánh giá, định hướng và phản hồi để đánh giá và cải tiến hoạt động của chính quyền địa phương và nhà trường trong việc nâng cao chất lượng giáo dục.

- Tạo sự đồng thuận và cộng tác giữa chính quyền địa phương và nhà trường trong việc thực hiện các chính sách, chương trình, dự án liên quan đến giáo dục, nhằm nâng cao chất lượng giáo dục cho học sinh.

- Phát triển các hoạt động xã hội hóa giáo dục nhằm tăng cường sự tham gia của cộng đồng địa phương trong công tác nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

3.3.6.3. *Cách thức hiện giải pháp*

- Tổ chức các cuộc họp định kỳ giữa hiệu trưởng và chính quyền địa phương để thảo luận và đề xuất các giải pháp cải thiện chất lượng giáo dục trong khu vực.

- Thiết lập các chương trình hợp tác giữa nhà trường và chính quyền địa phương để tăng cường đầu tư vào giáo dục, đặc biệt là trong các khu vực có điều kiện kinh tế khó khăn.

- Tăng cường vai trò của hiệu trưởng trong việc lên kế hoạch phát triển giáo dục địa phương, đưa ra các đề xuất và giải pháp để nâng cao chất lượng giáo dục, đồng thời đề xuất các nguồn lực hỗ trợ từ chính quyền địa phương.

- Tổ chức các khóa đào tạo và huấn luyện cho hiệu trưởng nhằm nâng cao kỹ năng lãnh đạo và quản lý, cũng như cập nhật các kiến thức mới nhất về giáo dục để đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục của đất nước.

- Tăng cường sự tham gia của hiệu trưởng trong các hoạt động giáo dục và xã hội, đóng vai trò là người đại diện cho nhà trường trong các sự kiện địa phương, nhằm quảng bá hình ảnh của trường và tăng cường mối quan hệ giữa trường và cộng đồng.

3.3.6.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Sự đồng thuận và hỗ trợ của chính quyền địa phương: Để thực hiện được giải pháp này, sự đồng thuận và hỗ trợ của chính quyền địa phương là rất quan trọng. Chính quyền địa phương cần thể hiện sự quan tâm và chủ động trong việc hợp tác với các trường học để cải thiện chất lượng giáo dục. Văn bản phối hợp giữa các nhiệm vụ của chính quyền địa phương, cộng đồng xã hội và nhà trường THPT công lập tự chủ tài chính và cam kết thực hiện nhằm nâng cao chất lượng giáo dục.

- Hiệu trưởng và giáo viên cần cam kết tham gia vào các hoạt động của chính quyền địa phương liên quan đến giáo dục và chủ động đóng góp ý kiến, đề xuất giải pháp để nâng cao chất lượng giáo dục của trường.

- Hiệu trưởng cần có năng lực quản lý tốt để có thể tham gia vào các hoạt động của chính quyền địa phương và đóng góp ý kiến, đề xuất giải pháp. Năng lực quản lý bao gồm khả năng phân tích, đánh giá và quản lý các hoạt động của trường một cách hiệu quả. Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính với các mối quan hệ cộng đồng địa phương.

- Để thực hiện các hoạt động hợp tác giữa trường học và chính quyền địa phương, cần có nguồn tài chính đủ để trang trải chi phí. Chính quyền địa phương cần cung cấp các nguồn tài chính để trường học thực hiện các hoạt động này.

Cơ sở vật chất: Cơ sở vật chất của trường học cần đáp ứng được các yêu cầu của chính quyền địa phương về việc tổ chức các hoạt động hợp tác. Nếu cơ sở vật chất không đủ điều kiện, cần có kế hoạch nâng cấp và cải tạo để đáp ứng yêu cầu của các hoạt động hợp tác này.

3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp

Luận án đã đề xuất các giải pháp vừa mang tính đồng bộ và hệ thống. Cụ thể gồm 06 giải pháp sau:

Giải pháp 1: Tổ chức cụ thể hóa và triển khai thực hiện khung năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính phù hợp với điều kiện thực tiễn và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục

Giải pháp 2: Tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu của bối cảnh thực tiễn đổi mới giáo dục

Giải pháp 3: Quản lý phát triển chương trình, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng.

Giải pháp 4: Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai

Giải pháp 5: Quản lý thực hiện bổ sung, hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục.

Giải pháp 6: Tổ chức thiết lập mối quan hệ và tăng cường vai trò tham dự của hiệu trưởng với hoạt động của chính quyền địa phương về nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

Các giải pháp thực hiện có mối quan hệ biện chứng, có tính đồng bộ và có thể giải pháp từ **Giải pháp 1** là giải pháp tiền đề cho các giải pháp còn lại. **Giải pháp 4** dựa trên cơ sở kết quả từ **Giải pháp 2**. Trong khi đó, Giải pháp 3 sẽ là điều kiện để thực hiện tốt chất lượng đội ngũ và đảm bảo điều kiện cho **Giải pháp 4**. **Giải pháp 5** giúp cho Giải pháp 1 được thực hiện khả thi. Các giải pháp được thực hiện đồng bộ và khả thi cần phải dựa trên Giải pháp 6 trong việc nguồn lực và các điều kiện đảm bảo thực hiện.

3.5. Khảo nghiệm mức độ cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đề xuất

3.5.1. Mục đích khảo nghiệm

Nhận diện được mức độ cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính (*Xem phụ lục 2*)

3.5.2. Tổ chức khảo nghiệm

- Tổ chức khảo sát về mức độ cấp thiết và tính khả thi của 6 giải pháp được đề xuất trong Chương 3 của luận án.

- Đối tượng khảo nghiệm: Lãnh đạo các cấp quản lý cấp Sở Giáo dục và Đào tạo, CBQL và giáo viên các trường tham gia khảo sát

- Số lượng tham gia khảo nghiệm: *240 người bao gồm: 20 cán bộ Sở GD và ĐT, 120 cán bộ quản lý cấp trường và 100 giáo viên.*

+ Số phiếu phát ra: 240 phiếu

+ Số phiếu thu về: 240 phiếu

- Cách thức khảo nghiệm: Triển khai phổ biến mục đích của khảo nghiệm, phát phiếu cho các đối tượng tham gia trả lời phiếu.

- Xử lý số liệu phiếu khảo nghiệm: Xử lý bằng phần mềm SPSS và phân tích độ tương quan trong các mức độ khảo nghiệm mức độ cấp thiết và khả thi của các giải pháp đề xuất.

3.5.3. Kết quả khảo nghiệm

3.5.3.1. Kết quả khảo nghiệm mức độ cấp thiết của các giải pháp

Khảo nghiệm tính cấp thiết của các giải pháp quản lý hoạt động phát triển năng lực cho hiệu trưởng các trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục thể hiện rằng các giải pháp này đáp ứng nhu cầu cấp bách trong việc nâng cao chất lượng giáo dục của các trường THPT công lập tự chủ tài chính, qua đó đảm bảo đáp ứng yêu cầu phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng, giúp họ trở thành những người lãnh đạo xuất sắc và đưa các trường THPT ngày càng phát triển, nâng cao chất lượng giáo dục. Khảo nghiệm cũng cho thấy rằng các giải pháp đề xuất được đánh giá là khả thi và có thể thực hiện trong thực tế, vì vậy nó sẽ đem lại lợi ích lớn cho hệ thống giáo dục.

Bảng 3.3. Kết quả khảo nghiệm mức độ cấp thiết của các giải pháp

Giải pháp			Mức độ					
			Rất cấp thiết	Cấp thiết	Ít cấp thiết	Không cấp thiết	TB	ĐLC
Giải pháp 1	Tổ chức cụ thể hóa và triển khai thực hiện khung năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính phù hợp với điều kiện thực tiễn và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục	SL	160	60	20	0	1.92	0.76
		%	66.67	25	8.33	0		
Giải pháp 2	Tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu của bối cảnh thực tiễn đổi mới giáo dục	SL	70	130	30	10	1.42	0.70
		%	29.17	54.2	12.5	4.17		
Giải pháp 3	Quản lý phát triển chương trình, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng.	SL	170	40	30	0	1.58	0.49
		%	70.83	16.7	12.5	0		
Giải pháp 4	Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai	SL	100	140	0	0	1.92	0.86
		%	41.67	58.3	0	0		
Giải pháp 5	Quản lý thực hiện bổ sung, hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục	SL	80	120	20	20	1.92	0.864
		%	33.33	50	8.33	8.33		
Giải pháp 6	Tổ chức thiết lập mối quan hệ và tăng cường vai trò tham dự của hiệu trưởng với hoạt động của chính quyền địa phương về nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường	SL	80	120	20	20	1.92	0.864
		%	33.33	50	8.33	8.33		

Bảng 3.3 cho thấy các giải pháp đều được đánh giá có tính cấp thiết. **Giải pháp 1** được cho là rất cấp thiết đạt tỷ lệ cao chiếm 66.67%. Qua trao đổi với đội ngũ CBQL các cơ quan chủ quản và hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính thì đều cho rằng: **Giải pháp 2** đáp ứng yêu cầu phát triển loại hình trường công lập tự chủ tài chính. Phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng là hết sức cấp thiết và cần có chiến lược cụ thể để từng bước giúp cho các nhà trường và hiệu trưởng làm quen dần và từng bước thực hiện tự chủ nhưng cần có lộ trình. Trong chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ cần chia ra cho các nhóm đối tượng để phát triển dần. **Giải pháp 3** được xây dựng theo phương thức tổ chức mới sẽ tránh được sự lãng phí và chồng chéo trong tình trạng các lớp bồi dưỡng như hiện nay và là cơ sở để đủ điều kiện triển khai **Giải pháp 4**. Giải pháp 4 cũng được đánh giá ở mức độ rất cấp thiết chiếm tỷ lệ cao là 70.83%. Các giải pháp còn lại như Giải pháp 2, Giải pháp 4, Giải pháp 5 và Giải pháp 6 đạt ở mức độ Cấp thiết chiếm tỷ lệ trên từ trên 50% trở lên, chứng tỏ các giải pháp được cho là cấp thiết nhưng để thực hiện đồng bộ cần có chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường và được bồi dưỡng có lộ trình và phân nhóm nhu cầu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ một cách rõ ràng, khoa học.

3.5.3.2. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các giải pháp

Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các giải pháp quản lý hoạt động phát triển năng lực cho hiệu trưởng các trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục thể hiện tính khả thi của các giải pháp này, có nghĩa là các giải pháp được đề xuất có thể thực hiện được với các điều kiện và nguồn lực hiện có.

Bảng 3.4. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các giải pháp

Giải pháp			Mức độ					
			Rất khả thi	Khả thi	Ít khả thi	Không khả thi	TB	ĐLC
Giải pháp 1	Tổ chức cụ thể hóa và triển khai thực hiện khung năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính phù hợp với điều kiện thực tiễn và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục	SL	170	50	20	0	1.38	0.63
		%	70.8	20.8	8.3	0		
Giải pháp 2	Tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu của bối cảnh thực tiễn đổi mới giáo dục	SL	80	120	30	10	1.88	0.78
		%	33.3	50	13	4.2		
Giải pháp 3	Quản lý phát triển chương trình, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng.	SL	70	130	30	10	1.92	0.76
		%	29.2	54.2	13	4.2		
Giải pháp 4	Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai	SL	100	140	0	0	1.58	0.49
		%	41.7	58.3	0	0		
Giải pháp 5	Quản lý thực hiện bổ sung, hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục	SL	80	140	20	0	1.75	0.60
		%	33.3	58.3	8.3	0		
Giải pháp 6	Tổ chức thiết lập mối quan hệ và tăng cường vai trò tham dự của hiệu trưởng với hoạt động của chính quyền địa phương về nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.	SL	100	140	0	0	1.58	0.49
		%	41.7	58.3	0	0		

Qua khảo nghiệm kết quả tại bảng trên cho thấy: **Giải pháp 1** là rất khả thi chiếm tỷ lệ cao là 70.83%. Như vậy, đây là giải pháp vừa mang tính cấp thiết và tính khả thi cao. **Giải pháp 4, giải pháp 5 và giải pháp 6** được đánh giá tính khả thi chiếm tỷ lệ cao như nhau đều là 58.33%. Qua phỏng vấn sâu các cơ quan quản lý cấp Sở, Ngành và một số hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính thì đa số nhu cầu xã hội và các cam kết xã hội đã được hiệu trưởng thực hiện tốt hơn và chính vì vậy cần phải có một số chính sách khuyến khích hiệu trưởng làm tốt công tác tự chủ nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Nhà nước cần hỗ trợ nhiều về cơ chế, về đánh giá tuyển dụng để lựa chọn các vị trí quản lý của hiệu trưởng phù hợp với năng lực và quyền tự chủ của họ. Vấn đề cam kết và giải trình xã hội ngày càng rõ ràng minh bạch hơn thì tính khả thi trong huy động nguồn lực phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính gắn với đánh giá minh chứng kết quả quản trị sẽ rất khả thi.

Bảng 3.4 đã biểu thị mức độ tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính đã khẳng định tính tương quan thuận chặt. Với hệ số tương quan $r = 0.83$ cho phép kết luận tương quan giữa tính cấp thiết và tính khả thi của các giải là tương quan thuận và rất chặt chẽ. Hệ số tương quan thứ bậc của R. Specman được sử dụng để đánh giá như sau:

$$r = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 1 - 0.17 = 0.83$$

Tính cấp thiết và tính tương quan của các giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính có mối quan hệ tương quan với nhau. Qua kết quả khảo nghiệm cho thấy:

Mối tương quan thể hiện rõ ở *Sự tương quan biểu thị giữa chỉ số cấp thiết và khả thi trong từng giải pháp. Cụ thể các giải pháp có chỉ số mức độ cấp thiết và khả thi đạt ở sự tương quan thuận chặt như:*

Qua kết quả bảng trên cho thấy: Giải pháp 1, Giải pháp 2 và Giải pháp 4 có mức độ cấp thiết và mức độ khả thi có mối tương quan thuận chặt rất cao. Qua kết quả khảo sát và khảo nghiệm thì các giải pháp này đều mang tính chất chiến lược và tạo tiền đề về chủ trương, chính sách và làm căn cứ để hiệu trưởng các nhà trường

thực hiện triển khai hiệu quả cho các mô hình tự chủ theo lộ trình cụ thể. Giải pháp 5 thì mức độ cấp thiết và khả thi có mối tương quan nhưng thực hiện được khả thi tùy thuộc vào năng lực quản trị các mối quan hệ của hiệu trưởng các trường THPT và uy tín lãnh đạo của chính họ. Vì vậy, chưa phải là giải pháp mang tính cấp thiết cao. Tương tự như vậy, Giải pháp 6 có tính cấp thiết và khả thi đạt trên mức trung bình nhưng cần phải phụ thuộc vào chủ trương, chính sách và sự tham dự của địa phương đến đâu trong các hoạt động của nhà trường.

3.6. Thử nghiệm giải pháp

3.6.1. Mục đích thử nghiệm

- Đánh giá **mức độ phù hợp** của công tác chỉ đạo triển khai bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng đáp ứng được các năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- Là cơ sở để cải tiến, điều chỉnh và chuẩn hóa Khung năng lực và chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

3.6.2. Nội dung thử nghiệm

Tác giả lựa chọn giải pháp 4: *“Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai”* để tổ chức thử nghiệm.

3.6.3. Đối tượng thử nghiệm, địa điểm, thời gian thử nghiệm

- Đối tượng tham gia thử nghiệm:
 - + Lãnh đạo nhà trường: 06 người
 - + Đội ngũ quy hoạch lãnh đạo nhà trường: 12 người.
- Thời gian thử nghiệm: Từ tháng 9 năm 2020 đến hết tháng 9 năm 2021
- Địa điểm thử nghiệm:
 1. Trường THPT Phan Huy Chú - Đống Đa, Hà Nội
 2. Trường THPT Hoàng Cầu, Hà Nội

3.6.4. Phương pháp đánh giá thử nghiệm và quy trình xử lý số liệu

- Sử dụng đánh giá bằng *Phiếu khảo sát năng lực quản trị nhà trường dành cho đội ngũ*; *Phương pháp chuyên gia* và *Phương pháp nghiên cứu sản phẩm hoạt động* quản trị của đội ngũ CBQL về các nội dung: Quản trị chiến lược; Quản trị cơ cấu, tổ chức nhân sự; Quản trị tài chính, tài sản; Quản trị kế hoạch giáo dục nhà trường; Quản trị môi trường giáo dục nhà trường....

- *Trong nghiên cứu định lượng*: Việc xử lý dữ liệu bắt đầu từ khi nhận được bảng câu hỏi đã qua phỏng vấn. Quy trình xử lý dữ liệu bao gồm các bước sau:

- + Bước 1: Kiểm tra, hiệu chỉnh các câu trả lời trên bảng hỏi.
- + Bước 2: Mã hóa các câu trả lời trên bảng hỏi.
- + Bước 3: Nhập dữ liệu đã được mã hóa vào máy tính.
- + Bước 4: Xác định các lỗi trong cơ sở dữ liệu và làm sạch dữ liệu.
- + Bước 5: Tạo bảng cho dữ liệu và tiến hành các phân tích thống kê.

- *Một số lý thuyết thống kê cơ bản*: Trong quá trình đánh giá, chúng tôi sử dụng phần mềm SPSS để xử lý số liệu nhằm tìm ra các giá trị sau:

- + Xác định tần suất trả lời câu hỏi.
- + Xác định điểm trung bình và sai số trung bình.

Giá trị trung bình (Mean): Là giá trị trung bình số học của một biến, được tính bằng tổng các giá trị quan sát chia cho số quan sát. Đây là công cụ thường được dùng cho dạng đo khoảng cách và tỷ lệ. Giá trị trung bình có đặc điểm là chịu sự tác động của giá trị ở mỗi quan sát, do đó đây là thang đo nhạy cảm nhất đối với sự thay đổi của các giá trị quan sát. Giá trị trung bình được tính bằng công thức sau:

$$(\text{Mean}) \bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i f_i$$

Phương sai (Variance): Dùng để đo lường mức độ phân tán của một tập các giá trị quan sát xung quanh giá trị trung bình của tập quan sát đó. Phương sai bằng trung bình các bình phương sai lệch giữa các giá trị quan sát đối với giá trị trung bình của các quan sát đó. Người ta dùng phương sai để đo lường tính đại diện của giá trị trung bình tương ứng, các tham số trung bình có phương sai tương ứng càng

lớn thì giá trị thông tin hay tính đại diện của giá trị trung bình đó càng nhỏ. Phương sai của mẫu được tính bằng công thức:

$$S^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot f_i$$

Sai số trung bình mẫu (Standard Error of Mean): Được dùng để đo lường sự khác biệt về giá trị trung bình của mẫu nghiên cứu này so với mẫu nghiên cứu khác trong điều kiện có cùng phân phối. Nó có thể được dùng để so sánh giá trị trung bình quan sát với mọi giá trị ban đầu nào đó (giả thuyết). Và ta có thể kết luận hai giá trị này là khác nhau nếu tỷ số về sự khác biệt đối với standard error of mean nằm ngoài khoảng $(-2, +2)$. Công thức tính sai số trung bình mẫu:

$$SE = \frac{s}{\sqrt{n}}$$

3.6.5. Kết quả thử nghiệm

Những kết quả thử nghiệm và xử lý số liệu được trình bày dưới đây:

3.6.5.1. Giai đoạn chuẩn bị

Xây dựng kế hoạch thử nghiệm và các điều kiện tổ chức thử nghiệm công tác chỉ đạo triển khai chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường dựa trên Khung chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường của Ban giám hiệu nhà trường. (Phụ lục số 3)

- + Mời chuyên gia, thiết kế tài liệu tập huấn bồi dưỡng cho Ban giám hiệu nhà trường và đội ngũ được quy hoạch.

- + Xây dựng kế hoạch và các phương án tổ chức 03 modul bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho Ban giám hiệu của nhà trường (Phụ lục 3.1)

- + Xác định thời điểm và địa điểm thực hiện bồi dưỡng: Chuẩn bị về khung thời gian và địa điểm bồi dưỡng: Các modul trong 12 tháng từ 9/2020 - 9/2021, tổ chức online hoặc offline vào cuối tuần.

- + Xác định các nguồn lực và điều kiện triển khai thử nghiệm chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị đội ngũ CBQL các cấp của nhà trường.

- + Lựa chọn các phương pháp đánh giá kết quả thử nghiệm: xây dựng các mẫu phiếu đánh giá kết quả thử nghiệm; mẫu quan sát hoạt động quản trị nhà trường

của ban giám hiệu nhà trường; *mẫu biên bản* của phương pháp chuyên gia và nghiên cứu kết quả của hoạt động quản trị nhà trường của Ban giám hiệu nhà trường và đội ngũ được quy hoạch.

3.6.5.2. Thử nghiệm chính thức

+ *Nội dung thử nghiệm*

- *Đánh giá về sự phù hợp trong hoạt động triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường* thông qua thiết kế mẫu kế hoạch tổ chức đạo bồi dưỡng NLQT cho đội ngũ hiệu trưởng theo nguồn quy hoạch hoặc theo nguồn luân chuyển hiệu trưởng. (Phụ lục 3.1)

+ *Rà soát thực trạng về năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ CBQL của nhà trường*

+ *Đánh giá các minh chứng hoạt động của đội ngũ CBQL của nhà trường bám sát các mức độ của Khung năng lực quản trị nhà trường*

+ *Phân cấp độ các năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ CBQL của nhà trường*

+ *Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ theo từng giai đoạn cụ thể*

- *Đánh giá về mức độ đáp ứng của Khung chương trình bồi dưỡng so với sự phát triển các năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ CBQL các cấp tại trường THPT Phan Huy Chú - Đống Đa và trường THPT Hoàng Cầu (Phụ lục số 3.2)*

+ **Kết quả đạt được đã được trình bày cụ thể như sau:**

1) Xây dựng Bảng kế hoạch thực hiện triển khai áp dụng cho các trường THPT công lập tự chủ như sau:

MẪU KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG THPT CÔNG LẬP TỰ CHỦ TÀI CHÍNH

TT	Nội dung thử nghiệm	Cách thức tổ chức	Minh chứng sản phẩm	Tiến độ	Cá nhân/đơn vị thực hiện
1	Rà soát thực trạng về năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường	- Sử dụng khung năng lực chi tiết để đánh giá 2 tiêu chí: 1/ Đánh giá nhận thức về khung NL quản trị 2/Xác định mức độ đạt được so với Khung NL quản trị	Phiếu đánh giá NL quản trị dành cho CBQL của nhà trường	Tháng	Lãnh đạo NT, Tô trưởng, phó tổ trưởng Bộ môn, Giáo viên cốt cán, các chuyên gia

TT	Nội dung thử nghiệm	Cách thức tổ chức	Minh chứng sản phẩm	Tiến độ	Cá nhân/đơn vị thực hiện
2	Đánh giá các minh chứng hoạt động của đội ngũ CBQL bám sát các mức độ của Khung năng lực quản trị	Xây dựng hệ thống minh chứng theo chức danh và vị trí việc làm của đội ngũ bám sát Khung NL quản trị	Bảng minh chứng hoạt động sử dụng trong các minh chứng đánh giá thi đua	Tháng	Lãnh đạo NT, Hội đồng trường, Tổ trưởng, phó tổ trưởng Bộ môn, các chuyên gia
3	Phân cấp độ các năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường	Tổ chức họp đánh giá và đưa ra các thông tin dự báo về các loại đối tượng có nhu cầu bồi dưỡng NLQT	Bảng phân loại đối tượng được bồi dưỡng	Tháng	Lãnh đạo NT, Hội đồng trường, các chuyên gia
4	Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ theo từng giai đoạn cụ thể	Đề xuất các điều kiện về nguồn lực và thời gian tổ chức bồi dưỡng NL quản trị	Kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ trong lộ trình 5 năm	Tháng	Lãnh đạo nhà trường
5	Xây dựng các kịch bản đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính theo các cấp độ năng lực quản trị	Tùy thuộc vào các mức độ năng lực đạt được của đội ngũ CBQL các cấp trong nhà trường để xây dựng các loại kịch bản đào tạo	Kịch bản đào tạo bồi dưỡng NL quản trị của CBQL nhà trường	Tháng	Lãnh đạo nhà trường. Các chuyên gia
6	Xây dựng các văn bản, quy định về thay đổi phương thức và cơ chế đánh giá về CBQL các cấp và GV theo hướng đáp ứng khung năng lực quản trị cho đội ngũ	Sau khi có các kết quả đánh giá, phân loại và dự báo nhu cầu về bồi dưỡng NL quản trị nhà trường.	Các văn bản, quy định hướng dẫn thực hiện bồi dưỡng NL quản trị	Tháng	Lãnh đạo nhà trường, Hội đồng trường

2) Kết quả thử nghiệm về đánh giá tác động của hiệu quả tổ chức bồi dưỡng dựa trên khung năng lực đến năng lực quản trị nhà trường của Ban Giám hiệu nhà trường và đội ngũ được quy hoạch.

Trong quá trình xây dựng kế hoạch tổ chức triển khai bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ CBQL nhà trường ở cấp trường, kết quả thử nghiệm về năng lực xây dựng kế hoạch bồi dưỡng dựa trên Khung chương trình bồi dưỡng NLQT của Hiệu trưởng qua 3 mức độ đánh giá như:

Mức 1: Rất phù hợp; Mức 2: Phù hợp; Mức 3: Không phù hợp.

Kết quả đánh giá được thể hiện ở bảng dưới đây:

Bảng 3.5. Bảng đánh giá kết quả thử nghiệm về tính phù hợp trong chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ quy hoạch nguồn và luân chuyển nguồn của cấp trường (các trường tham gia thực nghiệm)

Nội dung	Mức độ phù hợp							
	Rất phù hợp		Phù hợp		Ít phù hợp		Không phù hợp	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1. Rà soát thực trạng về năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường	4	22.22	9	50.00	3	16.67	2	11%
2. Đánh giá các minh chứng hoạt động của đội ngũ CBQL bám sát các mức độ của Khung năng lực quản trị	5	27.78	10	55.56	2	11.11	1	6%
3. Phân cấp độ các năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường	2	11.11	12	66.67	2	11.11	2	11%
4. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ theo từng giai đoạn cụ thể	9	50.00	5	27.78	2	11.11	2	11%
5. Xây dựng các kịch bản đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính theo các cấp độ năng lực quản trị	5	27.78	11	61.11	1	5.56	1	6%
6. Xây dựng các văn bản, quy định về thay đổi phương thức và cơ chế đánh giá về CBQL các cấp và GV theo hướng đáp ứng khung năng lực quản trị cho đội ngũ	3	16.67	12	66.67	2	11.11	1	6%

*** *Kết quả thử nghiệm cho thấy:*** Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng bắt nguồn đầu từ kế hoạch triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường dựa theo khung năng lực và các chiến lược bồi dưỡng cho đội ngũ hiệu trưởng theo nguồn luân chuyển hoặc nguồn quy hoạch sẽ tiết kiệm thời gian, kinh phí và hiệu quả rất nhiều so với đào tạo đại trà như trước đây. Hình thức tổ chức bồi dưỡng theo kiểu “cuốn chiếu” sẽ hỗ trợ rất nhiều cho các nhà quản lý khi tham gia các khóa học và học theo các modul vừa sức với năng lực và vị trí mình đang đảm nhiệm. Nếu tổ chức đúng cách, bài bản và khoa học sẽ thay đổi các năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ và xác định các nhóm năng lực còn hạn chế và sát với từng cấp quản lý, từng mức độ trong tự chủ của từng cá nhân.

Kết luận Chương 3

Trên cơ sở các quan điểm và nguyên tắc định hướng xây dựng giải pháp, Chương 3 của Luận án đã tập trung vào các nội dung cụ thể sau:

1. Đề xuất được 06 giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục mang tính cấp thiết và khả thi. Cụ thể: **Giải pháp 1:** Tổ chức cụ thể hóa và triển khai thực hiện khung năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính phù hợp với điều kiện thực tiễn và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục; **Giải pháp 2.** Tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu *của* bối cảnh thực tiễn đổi mới giáo dục; **Giải pháp 3.** Quản lý phát triển chương trình, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng; **Giải pháp 4.** Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai; **Giải pháp 5:** Quản lý thực hiện bổ sung, hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục; **Giải pháp 6:** Tổ chức thiết lập mối quan hệ và tăng cường vai trò tham dự của hiệu trưởng với hoạt động của chính quyền địa phương về nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

2. Các giải pháp đưa ra được khảo nghiệm ở hai tiêu chí: tính cấp thiết và tính khả thi và kết quả cho thấy: Các giải pháp của Luận án đề xuất được khảo nghiệm đều được đánh giá ở mức độ cao. Trong Chương 3 đã tổ chức thử nghiệm Giải pháp 4 và phân tích các kết quả thử nghiệm tác động tới chất lượng giáo dục của các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Kết quả thử nghiệm cho thấy: Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng bắt nguồn đầu từ kế hoạch triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường dựa theo khung năng lực và các chiến lược bồi dưỡng cho đội ngũ hiệu trưởng theo nguồn luân chuyển hoặc nguồn quy hoạch sẽ tiết kiệm thời gian, kinh phí và hiệu quả rất nhiều so với đào tạo đại trà như trước đây. Hình thức tổ chức bồi dưỡng theo kiểu “cuốn chiếu” sẽ hỗ trợ rất nhiều cho các nhà quản lý khi tham gia các khóa học và học theo các modul vừa sức với năng lực và vị trí mình đang đảm nhiệm.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Luận án đã tập trung nghiên cứu lý luận và thực tiễn về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Cụ thể:

1. Luận án đã xây dựng cơ sở lý luận về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập TCTC chi thường xuyên và đầu tư trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Bao gồm:

- Luận án đã xây dựng được các khái niệm chính như: Quản trị, Năng lực quản trị, Phát triển năng lực quản trị trường phổ thông.... Luận án cũng đã phân tích được trường THPT công lập tự chủ tài chính trong hệ thống giáo dục quốc dân. Đã xây dựng được Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

- Luận án đã xây dựng được khung lý thuyết về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Gồm các nội dung như: Xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng dựa trên Khung năng lực hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính, Tổ chức, xây dựng chương trình, tài liệu bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị nhà trường cho Hiệu trưởng theo Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính, Đổi mới phương thức bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ, Xây dựng đội ngũ tham gia bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ, Hoàn thiện chính sách luân chuyển môi trường quản lý khác nhau trong các trường THPT công lập tự chủ, Hoàn thiện chính sách phân cấp và tự chủ cho hiệu trưởng trong lĩnh vực nhân sự và tài chính. Các nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục đã thể hiện được phân cấp và vai trò, trách nhiệm của các cấp quản lý từ các cơ quan quản lý Nhà nước, các cấp quản lý Sở Ngành đối với phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- Luận án cũng đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay như: Thể chế, chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đối với mô hình tự chủ tài chính, Năng lực quản lý của Nhà nước và các cấp quản lý ngành dọc, Mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ của Nhà nước với trường THPT công lập tự chủ, Hệ thống quản lý, giám sát của Nhà nước trong xác định các nguồn thu và trích lập quỹ phát triển trong nhà trường, Năng lực thích ứng và chuyển hóa của hiệu trưởng với mô hình trường học như là doanh nghiệp, Chiến lược phát triển năng lực của hiệu trưởng trường THPT tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư.

2. Luận án đã phân tích kinh nghiệm quốc tế về phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính của một số nước như: Hồng Kong, Úc, Nhật Bản, Hà Lan, Nhật Bản và Châu Âu rút ra một số bài học để vận dụng cho Việt Nam trong việc phát triển các mô hình nhà trường THPT công lập tự chủ tài chính và các nội dung phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục tại Việt Nam.

Với kết quả khảo sát tại 10 trường THPT công lập tự chủ tài chính như: Trường THPT Phan Huy Chú - Đống Đa, Trường THPT Hoàng Cầu, Trường THPT Thực nghiệm, Trường THPT Hồng Quang, Trường THPT Kim Thành 1, Trường THPT Đào Duy Từ, Trường THPT Thiên Hộ Dương, Trường THPT Lấp Vò 2, Trường THPT Lê Quý Đôn, Trường THPT Hoàng Hoa Thám đã được thể hiện trên 15 bảng đã phân tích về thực trạng năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính và thực trạng phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Các nội dung thực trạng đều đạt ở mức trung bình trở lên. Tuy nhiên, qua phỏng vấn và quan sát ở các địa bàn khảo sát thì vấn đề năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT lại phụ thuộc rất nhiều vào hệ thống quản lý, thể chế, chính sách và năng lực cá nhân của từng hiệu trưởng mỗi địa phương.

3. Trên cơ sở các quan điểm và nguyên tắc định hướng xây dựng giải pháp, Chương 3 của Luận án đã tập trung vào các nội dung cụ thể sau:

- Đề xuất được 06 giải pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục mang tính cấp thiết và khả thi. Gồm các giải pháp như sau:

Giải pháp 1: Tổ chức cụ thể hóa và triển khai thực hiện khung năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính phù hợp với điều kiện thực tiễn và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục

Giải pháp 2: Tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu của bối cảnh thực tiễn đổi mới giáo dục

Giải pháp 3: Quản lý phát triển chương trình, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng.

Giải pháp 4: Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai

Giải pháp 5: Quản lý thực hiện bổ sung, hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục.

Giải pháp 6: Tổ chức thiết lập mối quan hệ và tăng cường vai trò tham dự của hiệu trưởng với hoạt động của chính quyền địa phương về nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

- Các giải pháp đưa ra được khảo nghiệm ở hai tiêu chí: tính cấp thiết và tính khả thi và kết quả cho thấy: Các giải pháp của Luận án đề xuất được khảo nghiệm đều được đánh giá ở mức độ cao. Các giải pháp đề xuất đảm bảo các mối tương quan thuận chặt nếu được đưa vào áp dụng trong thực tiễn quản trị của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- Đã tổ chức thử nghiệm Giải pháp 4 với 48 mẫu tại 1 trường THPT Phan Huy Chú - Đống Đa, trường THPT Hoàng Cầu, Hà Nội và phân tích các kết quả thử nghiệm tác động tới chất lượng giáo dục của các trường THPT công lập tự chủ tài

chính. Kết quả thử nghiệm cho thấy: Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng bắt nguồn đầu từ kế hoạch triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường dựa theo khung năng lực và các chiến lược bồi dưỡng cho đội ngũ hiệu trưởng theo nguồn luân chuyển hoặc nguồn quy hoạch sẽ tiết kiệm thời gian, kinh phí và hiệu quả rất nhiều so với đào tạo đaki trà như trước đây. Hình thức tổ chức bồi dưỡng theo kiểu “cuốn chiếu” sẽ hỗ trợ rất nhiều cho các nhà quản lý khi tham gia các khóa học và học theo các modul vừa sức với năng lực và vị trí mình đang đảm nhiệm. Nếu tổ chức đúng cách, bài bản và khoa học sẽ thay đổi các năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ và xác định các nhóm năng lực còn hạn chế và sát với từng cấp quản lý, từng mức độ trong tự chủ của từng cá nhân.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với Đối với UBND tỉnh, thành phố và các Sở GD&ĐT

- Cần xây dựng kế hoạch chiến lược về lộ trình tự chủ cho các trường phổ thông trong giai đoạn và tầm nhìn cụ thể trong chiến lược giáo dục địa phương. Trong đó xác định rõ các bên liên quan trong việc xây dựng và thực hiện triển khai về nhân sự, tài chính, CSVC và điều kiện đáp ứng tự chủ đối với các bậc học, loại hình nhà trường cụ thể.

- Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố ban hành các văn bản hướng dẫn, tư vấn và giám sát các nhà trường THPT công lập tham gia đăng ký các mức độ tự chủ

- Giao trách nhiệm cho Sở Nội vụ phối hợp với Sở Giáo dục và Đào tạo xây dựng các chính sách tuyển dụng hiệu trưởng và CBQL các cấp trong nhà trường THPT công lập tự chủ tài chính để thực hiện công tác tuyển dụng, luân chuyển và bổ nhiệm CBQL các nhà trường phù hợp với mô hình tự chủ và bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

- Làm rõ quyền hạn, trách nhiệm và Bản mô tả vị trí việc làm của Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính để là cơ sở pháp lý cũng như cơ sở đánh giá năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng gắn với hiệu quả công việc.

- Thẩm định hệ thống giám sát năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính như là một thước đo chất lượng đội ngũ hiệu trưởng để có thể thực hiện các chính sách khuyến khích như: tạo động lực, sự

thăng tiến,..hoặc rà soát tiếp tục bồi dưỡng phát triển thông qua luân chuyển hoặc các phương thức đào tạo cụ thể.

2.2. Bộ Giáo dục và đào tạo và các Sở GD&ĐT

+ Đối với Bộ giáo dục và Đào tạo

- Cần điều chỉnh, hoàn thiện các chính sách nhà giáo và CBQL các trường phổ thông tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư để khuyến khích tạo động lực làm việc của đội ngũ gắn với các chính sách về lương, về các quyền lợi từ lao động nghề nghiệp của giáo viên.

- Hoàn thiện hơn về các mô hình tự chủ phổ thông để làm rõ các thành phần, lĩnh vực phân cấp, trao quyền ở các hoạt động quản trị trong nhà trường của các cấp quản lý và đội ngũ giáo viên, nhân viên trong mô hình nhà trường tự chủ về 2 mảng : hành chính và chuyên môn.

- Tăng phân cấp cho hiệu trưởng trong việc cải tiến và điều chỉnh các vị trí mô tả việc làm của đội ngũ để quản trị nhân sự chất lượng và phù hợp với mục tiêu chất lượng giáo dục của mỗi nhà trường.

+ Sở Giáo dục và Đào tạo

- Tham mưu cho Sở Nội vụ trong việc xây dựng lại quyền hạn và trách nhiệm của các chức danh hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

- Phối hợp với các cơ sở đào tạo như: Viện, Học viện và các trường Đại học xây dựng, biên soạn chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ và tổ chức thẩm định các chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục trên cơ sở bám sát chủ trương của chính phủ, của Bộ giáo dục và đào tạo và gắn với chiến lược phát triển giáo dục địa phương và các điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội của địa phương.

- Rà soát thực trạng về năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ và xây dựng hệ thống kiểm soát, đánh giá hiệu trưởng một cách công khai, minh bạch để có kế hoạch bồi dưỡng theo thực tiễn.

2.3. Đối với các trường THPT công lập tự chủ tài chính

- Nhà trường cần phải có chiến lược phát triển nhà trường để xác định các nguồn lực hỗ trợ cho lộ trình tự chủ của mỗi nhà trường. Trong chiến lược cần xác định rõ mục tiêu chất lượng giáo dục gắn với các điều kiện về nguồn thu hợp pháp trong mỗi nhà trường.

- Các cấp quản lý của nhà trường chính là đội ngũ tiên phong trong quá trình thay đổi và hướng tới tự chủ. Vì vậy, năng lực quản trị nhà trường sẽ phát triển một cách đồng bộ và nhất quán trong các cấp quản lý của nhà trường thì mới cam kết được chất lượng giáo dục của nhà trường.

- Xây dựng hệ thống kiểm soát chất lượng một cách minh bạch với các bên liên quan thì sẽ làm cho quá trình cam kết và giải trình xã hội về chất lượng giáo dục của nhà trường ngày càng rõ ràng và tin cậy hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư 32 ngày 26 tháng 12 năm 2018 ban hành Chương trình giáo dục phổ thông 2018.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.
3. Cao Thanh Xuân (2015) “Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông các tỉnh Bắc Tây nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục”.
4. Chu Cẩm Thơ (2019), Mô hình nghiên cứu trường THPT công lập tự chủ, Báo cáo nghiên cứu.
5. Đặng Thị Thanh Huyền (2017) về nghiên cứu xây dựng chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục, Journal of Education Management, 2017, Vol. 9, No. 12, pp. 1-9.
6. Đỗ Thị Thu Hằng, Trần Thị Bích Liễu (2013), Phân cấp quản lý tài chính đối với giáo dục phổ thông ở Việt Nam - Một nghiên cứu tình huống tại Hà Nội, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Nghiên cứu Giáo dục, Tập 29, Số 1 (2013) 14-26.
7. Duy Tuyên (2019), Thanh Hóa thực hiện thí điểm tự chủ một số trường THPT công lập, Trang web UBND Tỉnh Thanh Hóa.
8. Hà Linh (2019), Quyền tự chủ cho trường phổ thông chất lượng cao, tạp chí giáo dục online.
9. La Thị Kim Bách (2019), Vai trò của Hiệu trưởng trường phổ thông trong việc kiến tạo môi trường phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên, Hội thảo Khoa học quốc gia
10. Lã Tiến (2019), Khó khăn khi trường phổ thông thực hành tự chủ tài chính, Tạp chí giáo dục.
11. Lê Đăng (2019), Chuẩn hiệu trưởng: Thước đo năng lực trong đổi mới giáo dục, Báo giáo dục và thời đại online.
12. Linh Hương (2019), tự chủ các trường THPT, làm thế nào để khả thi? Tạp chí Văn hóa và đời sống online.
13. Luật Giáo dục (2019), NXBGDVN
14. Nghị định 16 về Quy chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập

15. Nghị định số 60/2021/NĐ-CP của Chính phủ
16. Ngô Thùy Dương (2018), *Đề xuất chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị trường học cho cán bộ quản lý trường phổ thông*, Kỷ yếu hội thảo Quản trị nhà trường trước yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục phổ thông sau 2019, Học viện Quản lý giáo dục, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
17. Nguyễn Đức Thắng (2018), thực trạng và đề xuất giải pháp quản lý tài chính tại các trường trung học phổ thông công lập trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng ở Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Sóc Trăng, Tạp chí Tạp chí Giáo dục, Số 437 (Kì 1 - 9/2018), tr 5-26.
18. Nguyễn Hồng Hải (2013), Quản lý đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Luận án tiến sĩ
19. Nguyễn Huy Hoàng (2011), Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh vùng Tây Bắc theo hướng chuẩn hóa. Luận án tiến sĩ.
20. Nguyễn Văn Anh (2015) về quản lý tài chính trong nhà trường trung học phổ thông theo hướng tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm, Luận án tiến sĩ
21. Oanh Trần (2018), Trường chất lượng cao được tự chủ tài chính: Bước đột phá của giáo dục Thủ đô, Tạp chí kinh tế đô thị online.
22. Phạm Quang Trình, Trần Hữu Hoan và Phạm Xuân Hùng (2019), Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, Kỷ yếu Hội thảo Khoa học quốc gia
23. Phạm Viêt Nhự (2019), Cơ sở đánh giá chất lượng cán bộ quản lý giáo dục phổ thông, Kỷ yếu hội thảo Khoa học quốc gia
24. Phong Điền, Việt Hà (2010), Khó khăn trong tự chủ tài chính ở các trường THPT, Báo giáo dục và thời đại.
25. Phùng Nguyên (2019), Tự chủ trong giáo dục phổ thông là xu thế tất yếu, Tạp chí giáo dục.
26. Trần Hữu Hoan (2016). Phát triển năng lực quản lý cho Hiệu trưởng trường Trung học phổ thông Việt Nam đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. Đề tài cấp Bộ; Mã số: B2016 - HVQ - 02
27. Trần Thị Mai Phương (2021). Quản trị trường THCS ngoài công lập trong bối cảnh hiện nay. Luận án tiến sĩ
28. Chu Cẩm Thơ (2019), Mô hình nghiên cứu trường THPT công lập tự chủ, Báo cáo nghiên cứu.

Tiếng Anh

29. Adeolu Joshua Ayeni1 & Williams Olusola Ibukun (2013). A Conceptual model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools. *Journal of Education and Learning*; Vol. 2, No. 2; 2013
30. Annemarie Neeleman (2019), The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions, *Journal of Educational Change*
31. Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles, 2014, ISBN: 978-1-925192-13-1. [8] National Policy Board for Educational Administration, 2015 Professional Standards for Educational Leaders (USA), <http://www.ccsso.org>.
32. Brown, C. R., & Prendergast, L. J. (2020). Improving Academic Performance through a Unique Curriculum Development Process. *Journal for Leadership and Instruction*, 19(2), 33-37.
33. Center for Research on Education Outcomes - National Charter School Study 2013. https://credo.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj6481/f/ncss_2013_final_draft.pdf
34. Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational management & administration*, 31(3), 295-312.
35. Dinella, L. M., & Ladd, G. (2009). Building and maintaining relationships with school stakeholders.
36. Dwangu, A. M., & Mahlangu, V. P. (2021). Accountability in the financial management practices of school principals. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1504-1524.
37. Florida School Leader Assessment (FSLA), <http://myvolusiaschools.org>.
38. Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education*, 23(1), 9-11.
39. IBSTPI, Instructor Competencies, www.Aboulerning.com.
40. Jung Peng, W., Thomas, S. M., Yang, X., & Li, J. (2006). Developing school evaluation methods to improve the quality of schooling in China: a pilot ‘value added’ study. *Assessment in education: principles, policy & practice*, 13(2), 135-154.

41. Kolb, D., Lublin, S., Spoth, J., & Baker, R. (1986). Strategic management development: using experiential learning theory to assess and develop managerial competencies. *Journal of Management Development*, 5(3), 13-24.
42. Kyriakides, L., & Campbell, R. J. (2004). School self-evaluation and school improvement: A critique of values and procedures. *Studies in educational evaluation*, 30(1), 23-36.
43. Manangan, M. G. S. (2022). School Leadership Practices Towards Enhanced Classroom Management, School Environment, and Academic Performance of Students. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 6(3), 91-104.
44. Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational administration quarterly*, 39(3), 370-397.
45. Massachusetts Model System for Educator Evaluation.
<http://www.doe.mass.edu>.
46. Matthew, Amadan (2019), School Autonomy and District Support: How Principals Respond to a Tiered Autonomy Initiative in Philadelphia Public Schools, <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1197278>
47. Mintrom, Michael; Sandra Vergari (March 24, 1997). "Political Factors Shaping Charter School Laws". Chicago: American Educational Research Association
48. Naz, F., & Rashid, S. (2021). Effective instructional leadership can enhance teachers' Motivation and improve students' learning outcomes. *sjesr*, 4(1), 477-485.
49. Ntseto, V. E. (2009). A programme to facilitate principals' financial management of public schools (Doctoral dissertation, University of the Free State).
50. Odhiambo, G., & Hii, A. (2012). Key stakeholders' perceptions of effective school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(2), 232-247.
51. Rober E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, Michael R. McGrath (1995), *The Development of Management Models*, Michigan Univesity. SABER (2011). *School Autonomy and Accountability*

52. Salamzadeh, Y., YousefNia, M., Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2016). Strategic management development: The role of learning school on promotion of managers' competence. *Economía y Sociedad*, 21(50), 1-25.
53. Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational research*, 61(3), 257-273.
54. Singapore Ministry of Education (2000), *The School Excellence Model: A Guide*, Singapore: The School Appraisal Branch, Schools Division, Ministry of Education.
55. Slattery, P. (2012). *Curriculum development in the postmodern era: Teaching and learning in an age of accountability*. Routledge.
56. Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.
57. Tsai, K. C. (2012). Creative leadership for directing changes. *Business Management and Strategy*, 3(2), 76-84.
58. Welch, Mathew (Winter 2011). "Eight-year study and charter legitimacy". *Journal of Education*. 191 (2): 55-65
59. Wermke, W., & Höstfält, G. (2014). Contextualizing teacher autonomy in time and space: A model for comparing various forms of governing the teaching profession. *Journal of curriculum studies*, 46(1), 58-80.
60. West Virginia Board of Education 2011-2012, West Virginia Educator Evaluation System for School Leaders, 2012 <http://wvde.state.wv.us>.
61. Wetaskiwin Regional Public Schools (2018) Administrative Procedure 437 Principal Performance Standards (Principal Quality Practice Standard:Successful School Leadership in Alberta)
62. Wily H. (1991), *School-Based Management and its Linkages with School Effectiveness*, in Mckay, I. and Caldwell, B.J (Eds). *Researching Educational Management Administration: Theory Practice*. ACEA, Chapter 12.
63. Education, A. (2006). *Principal quality practice standard: Successful school leadership in Alberta-Field review response draft*. Retrieved on August, 20, 2007.
64. Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1986). *Essentials of management* (Vol. 18). New York: McGraw-Hill.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ

1. **Hà Xuân Nhâm** (2020), “*The situation of students’ needs for virtual aid on smartphone helpsto creat happy schoolat Phan Huy Chu authority public high school*”. Tạp chí Quản lý giáo dục, số 11A, tháng 11/2020.
2. **Hà Xuân Nhâm** (2020), “*Tổng quan các nghiên cứu về phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính toàn phần*”. Tạp chí Thiết bị Giáo dục, tháng 11/2020.
3. **Hà Xuân Nhâm** (2021), “*Giới thiệu khung năng lực quản trị của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính toàn phần trong bối cảnh đổi mới giáo dục*”. Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt, tháng 3/2021.
4. **Hà Xuân Nhâm** (2021), “*Cơ sở lý luận về phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính toàn phần trong bối cảnh đổi mới giáo dục*”. Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt, tháng 3/2021.
5. **Hà Xuân Nhâm** (2021), “*Thực trạng phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính toàn phần*”. Tạp chí Quản lý giáo dục, số 6, tháng 6/2021.
6. **Hà Xuân Nhâm** (2021), “*Phát triển năng lực quản trị dạy học, giáo dục của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính toàn phần trong bối cảnh chuyển đổi số*”. Tạp chí Quản lý giáo dục, số 9A, tháng 9/2021.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHIẾU ĐIỀU TRA, PHIẾU PHỎNG VẤN SÂU

Phụ lục 1.1

PHIẾU ĐIỀU TRA

(Dùng cho CBQL Sở & nhà trường, GV& NV)

Nhằm góp phần nâng cao năng lực quản trị cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính xin các Thầy/cô vui lòng cho biết ý kiến của mình về các nội dung dưới đây bằng cách đánh dấu (x) vào mục sẽ lựa chọn. Xin cảm ơn!

Câu 1: Thầy Cô cho biết ý kiến của mình về quyền tự chủ trong các trường THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay như thế nào?

Nội dung	Mức độ nhận thức				Mức độ thực hiện			
	Rất quan trọng	Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng	Tốt	Khá	TB	Yếu
I. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục								
1. Công tác tuyển sinh								
2. Xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường và tổ chức thực hiện								
3. Lựa chọn sách giáo khoa								
4. Xuất bản các tài liệu tham khảo								
5. Liên kết hợp tác trong thực hiện các hoạt động dạy học, giáo dục								
II. Quản trị tổ chức nhân sự								
1. Xây dựng bộ máy tổ chức nhân sự								
2. Xây dựng cơ chế và phương thức quản lý nhân sự (GV, NV, HS, Phụ huynh và cộng đồng địa phương)								

Nội dung	Mức độ nhận thức				Mức độ thực hiện			
	<i>Rất quan trọng</i>	<i>Quan trọng</i>	<i>Ít quan trọng</i>	<i>Không quan trọng</i>	<i>Tốt</i>	<i>Khá</i>	<i>TB</i>	<i>Yếu</i>
3. Tuyển dụng, sử dụng và có chính sách đãi ngộ, thăng tiến cho nhân sự								
4. Xây dựng và thực hiện chiến lược đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự								
III. Quản trị tài chính, tài sản								
1. Xây dựng quy định về nguồn thu (Học phí, ngân sách nhà nước, tiền lãi gửi ngân hàng, nguồn vốn dự án, nguồn vốn vay, nguồn xã hội hóa)								
2. Xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn tài chính (Huy động, phân phối, giám sát các nguồn tài chính)								
3. Trích lập các quỹ								
4. Quản lý sử dụng tài sản (Cơ sở vật chất, Thiết bị dạy học và giáo dục)								
IV. Xây dựng môi trường giáo dục								
1. Xây dựng trường học an toàn								
2. Xây dựng văn hóa nhà trường hợp tác								

Ý kiến khác (nếu có)

.....

.....

Câu 2: Thầy Cô hãy đánh giá thực trạng về năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay?

Nội dung	Mức độ nhận thức				Mức độ thực hiện			
	<i>Rất quan trọng</i>	<i>Quan trọng</i>	<i>Ít quan trọng</i>	<i>Không quan trọng</i>	<i>Tốt</i>	<i>Khá</i>	<i>TB</i>	<i>Yếu</i>
1. Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp với chiến lược của nhà trường và hướng tới hội nhập quốc tế								
2. Năng lực điều chỉnh chương trình dạy học, giáo dục theo bối cảnh của địa phương								
3. Năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học								
4. Năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh								
5. Năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học								
6. Năng lực ra quyết định dựa trên các dữ liệu kiểm tra, đánh giá từ các nguồn minh chứng liên quan đến chất lượng dạy và học, giáo dục								
7. Năng lực thiết lập lại và giám sát các mục tiêu mới sau các đợt đánh giá								

Câu 3: Thầy Cô đánh giá như thế nào về thực trạng năng lực quản trị tổ chức nhân sự của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay?

Nội dung	Mức độ nhận thức				Mức độ thực hiện			
	<i>Rất quan trọng</i>	<i>Quan trọng</i>	<i>Ít quan trọng</i>	<i>Không quan trọng</i>	<i>Tốt</i>	<i>Khá</i>	<i>TB</i>	<i>Yếu</i>
1. Năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng								
2. Năng lực hướng dẫn và bồi dưỡng nhân sự theo đề án vị trí việc làm và chức danh nghề nghiệp								
3. Năng lực điều phối cơ hội lãnh đạo cho đội ngũ một cách có chiến lược								
4. Năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ								
5. Năng lực chỉ đạo thời gian giảng dạy, giáo dục của giáo viên và học sinh trong và ngoài nhà trường một cách tối ưu, hiệu quả và không gián đoạn								
6. Năng lực chỉ đạo khuyến khích thời gian hợp tác của giáo viên và các bên liên quan trong thảo luận chuyên môn								
7. Năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên								
8. Năng lực phát triển tính tham dự của phụ huynh và cộng đồng địa phương với cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường								

Các ý kiến khác (nếu có)

.....

Câu 4: Thầy Cô đánh giá như thế nào về thực trạng năng lực quản trị tài chính, tài sản của Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay?

Nội dung	Mức độ nhận thức				Mức độ thực hiện			
	<i>Rất quan trọng</i>	<i>Quan trọng</i>	<i>Ít quan trọng</i>	<i>Không quan trọng</i>	<i>Tốt</i>	<i>Khá</i>	<i>TB</i>	<i>Yếu</i>
1.Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường								
2. Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường								
3. Năng lực quản lý sử dụng CSVC và TBDH và giáo dục một cách hiệu quả								
4.Năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường								

Các ý kiến khác (nếu có)

.....

Xin cảm ơn!

Phụ lục 1.2**PHIẾU ĐIỀU TRA**

(Dùng cho CBQL các cơ quan QLNN, Cấp Sở & nhà trường)

Nhằm góp phần nâng cao năng lực quản trị cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính xin các Thầy/cô vui lòng cho biết ý kiến của mình về các nội dung dưới đây bằng cách đánh dấu (x) vào mục sẽ lựa chọn. Xin cảm ơn!

Câu 1: Theo Thầy Cô, năng lực quản trị của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính cần được phát triển như thế nào để đáp ứng được bối cảnh đổi mới giáo dục?

Nội dung	Mức độ			
	<i>Rất quan trọng</i>	<i>Quan trọng</i>	<i>Ít quan trọng</i>	<i>Không quan trọng</i>
1. Cần có khung năng lực hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục				
2. Có chính sách tuyển chọn, đãi ngộ hiệu trưởng phù hợp với đặc thù của mô hình trường tự chủ				
3. Tăng phân cấp và trao quyền tự chủ tối đa cho Hiệu trưởng về các lĩnh vực nhân sự, tài chính, tài sản và chương trình giáo dục nhà trường				
4. Đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng thường xuyên theo hướng quản trị nhà trường				
5. Xây dựng cơ chế đánh giá năng lực chuyên môn và năng lực quản lý của hiệu trưởng và đội ngũ nhân sự không theo hệ thống đánh giá chung				
6. Phát huy hệ thống đánh giá và tự đánh giá chất lượng giáo dục để làm tham chiếu đánh giá năng lực quản lý của hiệu trưởng				

Các ý kiến khác (nếu có)

.....

.....

Câu 2: Thầy Cô đánh giá như thế nào về thực trạng phát triển năng lực quản trị cho Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục?

Nội dung	Mức độ nhận thức				Mức độ thực hiện			
	<i>Rất quan trọng</i>	<i>Quan trọng</i>	<i>TB</i>	<i>Không quan trọng</i>	<i>Tốt</i>	<i>Khá</i>	<i>TB</i>	<i>Yếu</i>
1. Xây dựng chiến lược phát triển năng lực quản trị đội ngũ Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục								
2. Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển các năng lực quản trị của Hiệu trưởng theo khung NL								
3. Thay đổi hình thức và phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị của hiệu trưởng bằng tình huống học tập theo các tình huống điển hình tiên tiến								
4. Xây dựng chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ để phát huy năng lực của hiệu trưởng								
5. Hoàn thiện chính sách phân cấp trao quyền và tự chủ cho hiệu trưởng trong lĩnh vực nhân sự, tài chính để phát huy tính chủ động trong quản lý								
6. Có hệ thống đánh giá và giám sát năng lực của hiệu trưởng phù hợp với mô hình quản lý của nhà trường								

Câu 3: Thầy Cô đánh giá như thế nào về thực trạng xây dựng chiến lược phát triển năng lực quản trị cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục?

Nội dung	Mức độ			
	Tốt	Khá	TB	Yếu
1. Xác định tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số và các mức độ phát triển của năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng				
2. Xây dựng lộ trình và các giai đoạn đạt được theo chiến lược phát triển năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng				
3. Xác định các phương án và kế hoạch thực hiện nâng cao năng lực quản trị cho hiệu trưởng dựa trên phân loại các nhóm cấp độ của năng lực hiệu trưởng đang có				
4. Xác định các bên liên quan tham gia trong chiến lược phát triển năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng				

Câu 4: Theo Thầy Cô thực trạng xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển các năng lực quản trị cho Hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay như thế nào?

Nội dung	Mức độ			
	Tốt	Khá	TB	Yếu
1. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị cho Hiệu trưởng thể hiện tính đặc thù của mô hình trường tự chủ tài chính				
2. Tính ứng dụng trong hoạt động quản trị trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho Hiệu trưởng				
3. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng tăng cường yếu tố thực hành và sát với tình huống quản trị của các trường THPT công lập tự chủ tài chính				
4. Lồng ghép các tình huống thực tiễn trong nội dung đào tạo lẫn nhau “cầm tay chỉ việc” của các hiệu trưởng trong quá trình tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị				
5. Tham dự của đội ngũ hiệu trưởng trong quá trình xây dựng chương trình và biên soạn tài liệu đào tạo, bồi dưỡng NL quản trị				

Câu 5: Theo Thầy Cô thực trạng về hình thức và phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị cho Hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính như thế nào?

Nội dung	Mức độ				
	Tốt	Khá	TB	Yếu	Chưa bao giờ
1. Xác định rõ đối tượng tham gia bồi dưỡng là hiệu trưởng của mô hình trường tự chủ công lập tài chính chi thường xuyên và đầu tư					
2. Phương pháp bồi dưỡng phát triển năng lực đã có sự đổi mới, sáng tạo					
3. Hình thức tổ chức phù hợp với đối tượng bồi dưỡng NL Hiệu trưởng					

Câu 6: Theo Thầy Cô, thực trạng chính sách luân chuyển các môi trường quản lý khác nhau trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ để phát huy năng lực của hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay như thế nào?

Nội dung	Thực hiện	
	Có	Không
Đã xây dựng nội dung trong chính sách luân chuyển trong giai đoạn sau 5 năm trở lên		
Đã thực hiện luân chuyển hiệu trưởng theo tự phát và không có chính sách cụ thể		
Có đề ra chủ trương nhưng chưa triển khai thực hiện		
Ý kiến khác		

Câu 7: Theo Thầy Cô thực trạng hoàn thiện chính sách phân cấp trao quyền và tự chủ cho hiệu trưởng trong lĩnh vực nhân sự, tài chính để phát triển năng lực quản trị cho Hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay như thế nào?

Nội dung	Thực hiện	
	<i>Có</i>	<i>Không</i>
Hoàn thiện chính sách trong 10 năm trở lại đây		
Hoàn thiện chính sách trong 5 năm trở lại đây		
Hoàn thiện chính sách trong 3 năm trở lại đây		

Ý kiến khác:

.....

.....

Câu 8: Theo Thầy Cô thực trạng sử dụng hệ thống đánh giá và giám sát năng lực quản trị cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay như thế nào?

Nội dung	Thực hiện	
	<i>Có</i>	<i>Không</i>
Đã có hệ thống đánh giá, giám sát năng lực quản trị của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính		
Sử dụng quy trình đánh giá, giám sát năng lực quản trị của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính		

Ý kiến khác:

.....

.....

Câu 9: Thầy Cô có đánh giá gì về thực trạng đội ngũ nhân sự tham gia đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay?

Nội dung	Mức độ			
	Tốt	Khá	TB	Yếu
Về trình độ, năng lực chuyên môn của đội ngũ nhân sự tham gia bồi dưỡng				
Về tính thực tiễn trong bài giảng				
Về đổi mới và sáng tạo trong phương pháp và hình thức tổ chức				
Về kỹ năng hợp tác, tương tác trong quá trình tham gia bồi dưỡng, đào tạo				
Ý kiến khác:				

Câu 10: Thầy/ Cô cho biết mức độ ảnh hưởng đến phát triển năng lực quản trị của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính?

Các yếu tố ảnh hưởng	Mức độ			
	Rất ảnh hưởng	Ảnh hưởng	Ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng
Thể chế, chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đối với mô hình tự chủ tài chính				
Năng lực quản lý của Nhà nước và các cấp quản lý ngành dọc				
Mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ của Nhà nước với trường THPT công lập tự chủ				
Hệ thống quản lý, giám sát của Nhà nước trong xác định các nguồn thu và trích lập quỹ phát triển trong nhà trường				
Năng lực thích ứng và chuyển hóa của hiệu trưởng với mô hình trường học như là doanh nghiệp				
Chiến lược phát triển năng lực của hiệu trưởng trường THPT tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư				

Ý kiến khác:.....

Xin cảm ơn!

Phụ lục 1.3.

BIÊN BẢN PHỎNG VẤN SÂU

(Dành cho CBQL của các cấp QLNN, Sở chức năng liên quan và Hiệu trưởng)

Câu 1: Theo Ông/ Bà thì các nhà trường cần phải có những điều kiện gì để thực hiện được tự chủ tài chính?

.....
.....

Câu 2: Ông/ Bà có đánh giá gì về thực trạng tự chủ hiện nay trong các trường THPT trên cả nước?

.....
.....

Câu 3: Trong quá trình tự chủ thì cần có các chính sách cụ thể như thế nào để phát huy năng lực quản trị cho hiệu trưởng các nhà trường THPT hiện nay?

.....
.....

Câu 4: Theo Ông/ Bà, vấn đề tuyển dụng và bổ nhiệm hiệu trưởng của các trường THPT công lập TCTC chi thường xuyên và đầu tư có cần điều chỉnh gì không? Vì sao?

.....
.....

Câu 5: Điều khó khăn nhất trong phát triển năng lực quản trị các trường THPT công lập tự chủ tài chính hiện nay là gì? Có nên xây dựng một chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị cho các cấp quản trị trong nhà trường riêng biệt hay không?

.....
.....

Câu 6: Theo Ông/ Bà, đội ngũ tham gia bồi dưỡng năng lực quản trị hiện nay như thế nào?

.....
.....

PHỤ LỤC 2:
PHIẾU KHẢO NGHIỆM TÍNH CẤP THIẾT VÀ KHẢ THI
CỦA CÁC GIẢI PHÁP

(Dùng cho CBQL các Cơ quan QLNN, cấp Sở Ngành và nhà trường)

Câu 1: Xin Anh/Chị cho biết ý kiến của mình về tính cấp thiết của các giải pháp bằng cách đánh dấu (x) vào các giải pháp dưới đây?

Giải pháp	Mức độ			
	Rất cấp thiết	Cấp thiết	Ít cấp thiết	Không cấp thiết
Giải pháp 1: Tổ chức cụ thể hóa và triển khai thực hiện khung năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính phù hợp với điều kiện thực tiễn và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục				
Giải pháp 2: Tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu của bối cảnh thực tiễn đổi mới giáo dục				
Giải pháp 3: Quản lý phát triển chương trình, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng.				
Giải pháp 4: Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai				
Giải pháp 5: Quản lý thực hiện bổ sung, hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục.				
Giải pháp 6: Tổ chức thiết lập mối quan hệ và tăng cường vai trò tham dự của hiệu trưởng với hoạt động của chính quyền địa phương về nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường				

Câu 2: Xin Anh/Chị cho biết ý kiến của mình về tính khả thi của các giải pháp bằng cách đánh dấu (x) vào các giải pháp dưới đây?

Giải pháp	Mức độ							
	Rất khả thi		Khả thi		Ít khả thi		Không khả thi	
Giải pháp 1: Tổ chức cụ thể hóa và triển khai thực hiện khung năng lực của hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính phù hợp với điều kiện thực tiễn và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục								
Giải pháp 2: Tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu của bối cảnh thực tiễn đổi mới giáo dục								
Giải pháp 3: Quản lý phát triển chương trình, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng								
Giải pháp 4: Chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai								
Giải pháp 5: Quản lý thực hiện bổ sung, hoàn thiện chính sách tuyển dụng và sử dụng Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị nhà trường và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục.								
Giải pháp 6: Tổ chức thiết lập mối quan hệ và tăng cường vai trò tham dự của hiệu trưởng với hoạt động của chính quyền địa phương về nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường								

PHỤ LỤC 3:

TỔ CHỨC THỬ NGHIỆM GIẢI PHÁP 4. CHỈ ĐẠO TRIỂN KHAI BỒI DƯỠNG PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHO HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG THPT CÔNG LẬP TỰ CHỦ tài chính DỰA THEO KHUNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ

Phụ lục 3.1.

KẾ HOẠCH TỔ CHỨC THỬ NGHIỆM

1. Mục đích thử nghiệm

- Đánh giá **mức độ phù hợp** của công tác chỉ đạo triển khai bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng THPT công lập tự chủ tài chính thông qua khung bồi dưỡng năng lực quản trị.

- Là cơ sở để cải tiến, điều chỉnh và chuẩn hóa Khung năng lực và chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị cho Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính.

2. Đối tượng thử nghiệm, địa điểm, thời gian thử nghiệm

- Đối tượng tham gia thử nghiệm: **48 người**. Trong đó sẽ chia thành 3 loại đối tượng: Lãnh đạo nhà trường, Cán bộ quản lý các cấp, Giáo viên giỏi cốt cán của nhà trường chính là các nguồn đối tượng tham gia vào hệ thống quản trị nhà trường và được tham gia kế hoạch bồi dưỡng năng lực quản trị. Đây cũng là một trong chủ trương về chính sách chiến lược về đào tạo nhân sự lãnh đạo của nhà trường trong mức độ tự chủ nhân sự và phù hợp với chủ thể quản lý mà giải pháp 4 đã đề xuất trong luận án.

+ Lãnh đạo nhà trường: 03 người

+ Tổ trưởng và Phó tổ trưởng bộ môn: 15 người

+ Giáo viên: 30 người

- Thời gian thử nghiệm: Từ tháng 9 năm 2019 đến hết tháng 6 năm 2023

- Địa điểm thử nghiệm: trường THPT Phan Huy Chú - Đống Đa, Hà Nội

2. Nội dung thử nghiệm

- Đánh giá về sự phù hợp trong hoạt động chỉ đạo triển khai bồi dưỡng năng lực quản trị đội ngũ CBQL các cấp tại trường THPT Phan Huy Chú - Đống Đa (Phụ lục 3.1)

- + Rà soát thực trạng về năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường và
 - + Đánh giá các minh chứng hoạt động của đội ngũ CBQL của nhà trường
- bám sát các mức độ của Khung năng lực quản trị
- + Phân cấp độ các năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường
 - + Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ theo từng giai đoạn cụ thể
 - Đánh giá về mức độ đáp ứng của Khung chương trình bồi dưỡng so với sự phát triển các năng lực quản trị của đội ngũ CBQL các cấp tại trường THPT Phan Huy Chú - Đống Đa và trường THPT Hoàng Cầu, Hà Nội (Phụ lục số 3.2)

4. Thời gian thử nghiệm: Từ năm tháng 9/2019 đến tháng 6/2023

5. Kế hoạch và tiến độ thực hiện

Stt	Nội dung thử nghiệm	Cách thức tổ chức	Minh chứng sản phẩm	Tiến độ thực hiện	Cá nhân/đơn vị thực hiện
1	Rà soát thực trạng về năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường	- Sử dụng khung năng lực chi tiết để đánh giá 2 tiêu chí: 1/ Đánh giá nhận thức về khung NL quản trị 2/Xác định mức độ đạt được so với Khung NL quản trị	Phiếu đánh giá NL quản trị dành cho CBQL của nhà trường	Tháng 9/2019	Lãnh đạo NT, Tô trường, phó tổ trưởng Bộ môn, Giáo viên cốt cán, các chuyên gia
2	Đánh giá các minh chứng hoạt động của đội ngũ CBQL bám sát các mức độ của Khung năng lực quản trị	Xây dựng hệ thống minh chứng theo chức danh và vị trí việc làm của đội ngũ bám sát Khung NL quản trị	Bảng minh chứng hoạt động sử dụng trong các minh chứng đánh giá thi đua	Tháng 1/2020	Lãnh đạo NT, Hội đồng trường, Tô trường, phó tổ trưởng Bộ môn, các chuyên gia
3	Phân cấp độ các năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường	Tổ chức họp đánh giá và đưa ra các thông tin dự báo về các	Bảng phân loại đối tượng được bồi dưỡng	Tháng 12/2020	Lãnh đạo NT, Hội đồng trường, các

Stt	Nội dung thử nghiệm	Cách thức tổ chức	Minh chứng sản phẩm	Tiến độ thực hiện	Cá nhân/đơn vị thực hiện
	trường	loại đối tượng có nhu cầu bồi dưỡng NLQT			chuyên gia
4	Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ theo từng giai đoạn cụ thể	Đề xuất các điều kiện về nguồn lực và thời gian tổ chức bồi dưỡng NL quản trị	Kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ trong lộ trình 5 năm	Tháng 6/2021	Lãnh đạo nhà trường
5	Xây dựng các kịch bản đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính theo các cấp độ năng lực quản trị	Tùy thuộc vào các mức độ năng lực đạt được của đội ngũ CBQL các cấp trong nhà trường để xây dựng các loại kịch bản đào tạo	Kịch bản đào tạo bồi dưỡng NL quản trị của CBQL nhà trường	Tháng 6/2022	Lãnh đạo nhà trường. Các chuyên gia
6	Xây dựng các văn bản, quy định về thay đổi phương thức và cơ chế đánh giá về CBQL các cấp và GV theo hướng đáp ứng khung năng lực quản trị cho đội ngũ	Sau khi có các kết quả đánh giá, phân loại và dự báo nhu cầu về bồi dưỡng NL quản trị nhà trường.	Các văn bản, quy định hướng dẫn thực hiện bồi dưỡng NL quản trị	Tháng 6/2023	Lãnh đạo nhà trường, Hội đồng trường

6. Các chính sách, điều kiện thực hiện

- Chủ trương của Ban lãnh đạo về thử nghiệm về tổ chức thực hiện triển khai chương trình bồi dưỡng
- Khung năng lực quản trị của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính
- Khung chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính
- Điều kiện kinh phí hỗ trợ của nhà trường trong quá trình thử nghiệm.
- Xin ý kiến chuyên gia và CBQL của các cấp quản lý Nhà nước để điều chỉnh một số nội dung trong quá trình tổ chức thử nghiệm là 01 năm

Phụ lục 3.2.

**PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỬ NGHIỆM TÍNH PHÙ HỢP CỦA CÁC NỘI DUNG
TRONG CHỈ ĐẠO BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CỦA ĐỘI NGŨ
CBQL CẤP TRƯỜNG**

Để đánh giá được sự phù hợp của hoạt động chỉ đạo bồi dưỡng năng lực quản trị cho hiệu trưởng (Nguồn quy hoạch hiệu trưởng và cán bộ quản lý các cấp) trường THPT công lập tự chủ tài chính với tính khả thi và hiệu quả trong thực tiễn nhà trường, kính đề nghị các Thầy/ Cô đánh dấu (x) vào nội dung mình sẽ lựa chọn ?

Nội dung	Mức độ phù hợp			
	Rất phù hợp	Phù hợp	Ít phù hợp	Không phù hợp
1. Rà soát thực trạng về năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường				
2. Đánh giá các minh chứng hoạt động của đội ngũ CBQL bám sát các mức độ của Khung năng lực quản trị				
3. Phân cấp độ các năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường				
4. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ theo từng giai đoạn cụ thể				
5. Xây dựng các kịch bản đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính theo các cấp độ năng lực quản trị				
6. Xây dựng các văn bản, quy định về thay đổi phương thức và cơ chế đánh giá về CBQL các cấp và GV theo hướng đáp ứng khung năng lực quản trị cho đội ngũ				

Phụ lục 3.3.**PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỬ NGHIỆM**

Để đánh giá được sự phù hợp của hoạt động chỉ đạo bồi dưỡng năng lực quản trị cho hiệu trưởng (Nguồn quy hoạch hiệu trưởng và cán bộ quản lý các cấp) trường THPT công lập tự chủ tài chính với sự chuyển biết về năng lực quản trị của đội ngũ CBQL của nhà trường, kính đề nghị các Thầy/ Cô đánh dấu (x) vào nội dung mình sẽ lựa chọn?

Mức 1: Chuyển biến rất nhiều; Mức 2: Chuyển biến nhiều;

Mức 3: Chuyển biến ít; Mức 4: Không chuyển biến

Đối tượng bồi dưỡng	Tiêu chí NLQT	Mức	Mức	Mức	Mức
		1	2	3	4
Modul 1: Bồi dưỡng năng lực quản trị cho đội ngũ trong nguồn quy hoạch hiệu trưởng THPT công lập đạt mức độ 2 trở lên trong khung năng lực quản trị.	1. Phát triển năng lực quản trị chiến lược nhà trường				
	2. Phát triển năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh				
	3. Phát triển năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học				
Modul 2: Bồi dưỡng năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập trong quy hoạch luân chuyển	1. Phát triển năng lực tuyển dụng giáo viên, nhân viên cho nhà trường dựa trên hệ thống tuyển dụng do nhà trường xây dựng				
	2. Phát triển năng lực giám sát sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên và nhân viên hướng tới trao quyền và phân quyền tự chủ				

Đối tượng bồi dưỡng	Tiêu chí NLQT	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4
	3. Phát triển năng lực đánh giá giáo viên dựa trên xây dựng hệ thống hỗ trợ và giám sát mục tiêu của giáo viên				
	4. Phát triển năng lực xã hội hóa các nguồn lực tài chính và CSVC, TBDH&GD cho nhà trường				
Modul 3: Bồi dưỡng năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập đang hoạt động theo mô hình tự chủ tài chính	1. Phát triển năng lực xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học				
	2. Phát triển năng lực tổ chức, chỉ đạo các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường thu hút sự tham gia của giáo viên và học sinh				
	3. Phát triển năng lực kiểm tra, đánh giá kế hoạch dạy học, giáo dục của nhà trường bằng các công cụ và phương pháp đánh giá khoa học				
	4. Phát triển năng lực quản trị văn hóa nhà trường hợp <i>tác</i>				