

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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

HÀ NỘI - 2024



## 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. Đây là cuộc cách mạng trong giáo dục nhằm đổi mới tư duy và nâng cao chất lượng đào tạo. Trong quá trình triển khai thực hiện Nghị quyết 29-NQ/TW, giáo dục phổ thông là khâu đầu tiên và 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 là xu thế tất yếu của cải cách giáo dục tiên tiến 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. Với trách nhiệm nặng nề đó, nhiều hiệu trưởng trường phổ thông vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu về năng lực quản trị điều hành. Thực tế cho thấy một bộ phận đội ngũ hiệu trưởng trường THPT vẫn còn hạn chế về năng lực quản lý. 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. Đặc biệt 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.

Chính 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. Đây sẽ là cơ sở quan trọng để đánh giá và bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ nhà quản lý giáo dục. Cần khảo sát, đánh giá thực trạng năng lực quản trị của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ. Từ đó, xác định nhu cầu đào tạo cụ thể và 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 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 có phản ánh xu hướng phù hợp với yêu cầu của tự chủ giáo dục phổ thông trong bối cảnh hiện nay hay không?

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

8.1.2. Tiếp cận hệ thống

8.1.3. Tiếp cận theo năng lực

8.1.4. Tiếp cận theo Chuẩn

8.1.5. Tiếp cận theo chức năng quản lý

8.1.6. Tiếp cận theo các nội dung của hoạt động

### **8.2. Phương pháp nghiên cứu**

8.2.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

8.2.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

## **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 đề tài**

### **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 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 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 nghiên cứu vấn đề

##### 1.1.1. Nghiên cứu về 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

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.

##### 1.1.3. Quản lý hoạt động phát triển năng lực của đội ngũ Hiệu trưởng trường phổ thông

##### 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

- 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.

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

- Xây dựng khung năng lực quản trị cho Hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính dựa trên Chuẩn Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

- Cần xây dựng chương trình bồi dưỡng, nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị cho đội ngũ hiệu trưởng THPT tự chủ tài chính trong 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 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 trường phổ thông

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.

Năng lực quản trị 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 lý nhà trường cụ thể.

### **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**

#### **1.2.2.2. Trường phổ thông công lập tự chủ tài chính**

### **1.2.3. Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường phổ thông công lập**

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.

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

Phát triển năng lực quản trị 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.

Phát triển năng lực quản trị của hiệu trưởng là quá trình nâng cao và củng cố khả năng, kỹ năng của hiệu trưởng trong các 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**

*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.

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.

### **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
- Vai trò của các chủ thể lãnh đạo, quản lý nhà trường

### **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**

#### **1.3.3.2. Quản trị cơ cấu tổ chức, nhân sự**

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

#### **1.3.2.4. Quản trị tài chính**

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

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

#### **1.3.3.7. Quản trị chất lượng giáo dục**

#### **1.3.3.8. Quản trị hoạt động giải trình xã hội**

## **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**

#### **1.4.1.2. Yêu cầu của Chương trình giáo dục phổ thông 2018 đối với cấp THPT**

#### 1.4.2. Quyền 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.

#### 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
- Ứng dụng công nghệ thông tin nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường
- Hội nhập và hợp tác quốc tế trong xây dựng kế hoạch và chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường
- Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường

### 1.5. Khung năng lực quản trị 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

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

##### 1.5.2.1. Cơ sở pháp lý

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

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

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

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ
<b>Tiêu chuẩn 1: Đạo đức nghề nghiệp</b>	1. Tinh thần làm việc chuyên nghiệp và trách nhiệm
	2. Luôn quan tâm đến sự tiến bộ của học sinh
	3. Phẩm chất, thái độ chuẩn mực của nhà giáo dục
<b>Tiêu chuẩn 2: Lãnh đạo</b>	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
<b>Tiêu chuẩn 3: Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục</b>	1. Năng lực phát triển 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, học sinh và các bên liên quan của nhà trường
	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
<b>Tiêu chuẩn 4: Quản trị tổ chức nhân sự</b>	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

TIÊU CHUẨN	TIÊU CHÍ
	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
<b>Tiêu chuẩn 5: Quản trị tài chính, tài sản</b>	1. Năng lực phát triển ngân sách hỗ trợ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường
	2. Năng lực phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính để thực hiện được các mục tiêu giáo dục của nhà trường
	3. Năng lực quản trị tài chính hiệu quả để thực hiện được mục tiêu phát triển bền vững của nhà trường
	4. Năng lực quản trị hiệu quả tài sản, cơ sở vật chất, thiết bị dạy học nhằm thực hiện được các mục tiêu giáo dục của nhà trường
	5. Năng lực đầu tư tài sản, cơ sở vật chất, thiết bị dạy học nhằm phục vụ mục tiêu phát triển bền vững của nhà trường
	6. Năng lực huy động các nguồn lực từ các bên liên quan, xã hội hóa các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu giáo dục và mục tiêu phát triển bền vững của nhà trường
<b>Tiêu chuẩn 6: Quản trị xây dựng môi trường giáo dục</b>	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

## **1.6. Nội dung phát triển năng lực quản trị 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

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

1.6.3. Tổ chức phát triển chương trình, nội dung và tài liệu bồi dưỡng phát triển 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

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 tự bồi dưỡng.

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

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

1.6.7. 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

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

- 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

- Năng lực quản lý của Nhà nước và các cấp quản lý ngành giáo dục

- Mức độ phân cấp và trao quyền tự chủ cho các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính
- 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 trung học phổ thông tự chủ tài chính

## **Kết luận Chương 1**

### **CHƯƠNG 2**

## **CƠ SỞ THỰC TIỄN CỦA PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ 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 cho hiệu trưởng các 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**

**2.1.2. Kinh nghiệm của Úc**

**2.1.3. Kinh nghiệm của Nhật Bản**

**2.1.4. Kinh nghiệm của Hà Lan**

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

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

**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, 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.

**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.

**2.3. Tổ chức khảo sát thực trạng**

**2.3.1. Mục đích khảo sát**

**2.3.2. Nội dung khảo sát**

1) Đánh giá thực trạng về năng lực quản trị của hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính

2) Đánh giá thực trạng hoạt động 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

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

### 2.3.3. Đối tượng khảo sát 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
	1. THPT Lấp Vò 2		19	23	7
5. HCM	2. THPT Lê Quý Đôn	5	20	25	5
	3. THPT Hoàng Hoa Thám		20	26	4
<b>Tổng</b>		24	181	234	61

### 2.3.4. Hình thức và phương pháp khảo sát

### 2.3.5. Cách thức tiến hành khảo sát

## 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

Kết quả khảo sát trong Bảng 2.3 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 lý nhà trường quan tâm.

### 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

Kết quả khảo sát tại Bảng 2.4 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 25.43%, Xuất bản các tài liệu tham khảo ở mức độ thực hiện là 24.29%. 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.

### 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

Qua Bảng 2.5 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 xây dựng chương trình dạy học, giáo dục của nhà trường phù hợp và nhu cầu phát triển của người học được đánh giá ở mức quan trọng cao nhất là 41.43% 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 34.57%.

#### 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

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 2.6 cho thấy: các nhà trường đã được tham gia các đợt kiểm định chất lượng và đã hiệu trưởng đã hình thành các kỹ năng tổ chức các đợt đánh giá và hoàn thiện minh chứng chất lượng nhà trường.

#### **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**

Bảng 2.7 đã cho thấy: 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 được cho là quan trọng đạt ở mức cao nhất chiếm tỷ lệ là 40.57% 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 quan trọng thấp nhất chiếm tỷ lệ là 36.57%.

##### **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**

Kết quả tại Bảng 2.8 cho thấy: Mức độ thực hiện năng lực quản trị tổ chức nhân sự về 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 độ Tốt chiếm tỷ lệ 27.71% 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 thực hiện ở mức Tốt rất thấp chiếm tỷ lệ 22.00%.

#### **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**

Kết quả khảo sát tại Bảng 2.10 cho thấy: 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 32.57% 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 29.71%.

##### **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**

Kết quả khảo sát tại Bảng 2.11 cho thấy: Năng lực khai thác và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính, tài sản của nhà trường được thực hiện ở mức khá chiếm tỷ lệ cao nhất là 29.71% 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 22.57%. 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.

#### **2.4.6. Nhận xét chung về thực trạng năng lực quản trị của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính trong bối cảnh đổi mới giáo dục**

##### **2.4.6.1. Điểm mạnh**

##### **2.4.6.2. Hạn chế và những nguyên nhân**

#### **2.5. Thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị 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 của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính

**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**

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	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		
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		
<b>Trung bình chung</b>							<b>3.922</b>		

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 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 được đội ngũ nhận thức là quan trọng rất cao chiếm tỷ lệ là 36.86% hay Có chính sách tuyển chọn, đãi ngộ hiệu trưởng phù hợp với đặc thù của mô hình trường tự chủ ở mức độ quan trọng chiếm tỷ lệ 34,29%.

### 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

**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**

Nội dung			Kết quả thực hiện					TB	Thứ bậc
			Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt		
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		
<b>Trung bình chung</b>							<b>3.985</b>		

Kết quả trong Bảng 2.14 cho thấy: 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 36.57%.

### **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**

Kết quả khảo sát tại Bảng 2.15 và Bảng 2.16 tập trung đánh giá về mức độ nhận thức tầm quan trọng và thực hiện các nội dung, cụ thể: Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển các năng lực quản lý của Hiệu trưởng theo khung NL được nhận thức cho là quan trọng đạt ở mức cao nhất với tỷ lệ là 40.29% trong khi nội dung về 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 được hiểu biết đầy đủ nên mức độ Không quan trọng là cao nhất chiếm tỷ lệ 5.71%. 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.

### **2.5.4. Thực trạng tổ chức 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**

#### **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 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 cho hiệu trưởng. Tính ứng dụng trong hoạt động quản lý trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho Hiệu trưởng được đánh giá đạt ở mức độ bình thường chiếm tỷ lệ cao nhất là 35.43%. 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 44.86%.

#### **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**

Kết quả khảo sát qua Bảng 2.18 cho thấy: Phần lớn các ý kiến đều cho rằng là các lớp bồi dưỡng đã thay đổi phương pháp và sáng tạo hơn nhưng cũng mới chỉ đạt được ở mức độ trung bình chiếm tỷ lệ 38,29%.

#### **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**

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.

#### **2.5.6. Thực trạng quản lý các điều kiện, môi trường đảm bảo cho các hoạt động phát triển năng lực quản trị 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 hiện trường trong hệ thống các trường THPT công lập tự chủ tài chính. Kết quả cho thấy rằng, có tới 73.71% đối tượng được khảo sát cho rằng đã ban hành các chính sách luân chuyển, 70.86% đối tượng được khảo sát cho rằng đã thực hiện chính sách luân chuyển theo quy định hiện nay. Tuy nhiên có tới 64.29% thì cho rằng chưa thực hiện các hoạt động bồi dưỡng cần thiết trước khi luân chuyển.

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

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 khát trở lên. 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**

Kết quả bảng 2.22 cho thấy hầu hết hiệu trưởng vẫn đánh giá các hoạt động này đang được thực hiện ở mức trung bình.

##### **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. 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 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.

#### **2.5.7. Thực trạng tổ chức giám sát, đánh giá hoạt động phát triển năng lực quản trị cho hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập tự chủ tài chính.**

Để đảm bảo giảm thiểu rủi ro trong quá trình quản trị trường THPT công lập tự chủ tài chính, đồng thời tăng cường hiệu quả cần phải có những biện pháp giám sát và đánh giá hoạt động phát triển năng lực cho hiệu trưởng trường THPT công lập tự chủ tài chính. Qua khảo sát kết quả bảng 2.21 có điểm TB từ 2.66 đến 2.94.

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

Kết quả khảo sát bảng 2.25: yếu tố ảnh hưởng 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 ở mức độ ảnh hưởng chiếm tỷ lệ là 43.71%, Yếu tố chiến lược phát triển năng lực của hiệu trưởng trường THPT tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư có mức độ rất ảnh hưởng chiếm tỷ lệ là 38.00% nhưng yếu tố Thể chế, chính sách và hành lang pháp lý của Nhà nước đối với mô hình tự chủ tài chính lại được số ý kiến đánh giá ít ảnh hưởng chiếm tỷ lệ 33.43%.

## **2.7. Đánh giá chung về thực trạng hoạt động phát triển năng lực quản trị 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**

### **2.7.2. Những hạn chế, bất cập**

### **2.7.3. Nguyên nhân của những hạn chế**

## **Kết luận Chương 2**

## **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**

### **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**

### **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**

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

## **3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp (Đảm bảo tính pháp lý; Đảm bảo tính khoa học; Đảm bảo tính hệ thống và kế thừa; Đảm bảo phù hợp với thực tiễn; Đảm bảo tính khả thi)**

## **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 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 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 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 của hiệu trưởng với 6 tiêu chuẩn, 31 tiêu chí và 93 chỉ số thực hiện.

#### *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 đã đề xuất.

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

- 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.

#### *3.3.1.4. Điều kiện thực hiện giải pháp*

Để cụ thể hóa được khung năng lực quản trị 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.

### ***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;

#### *3.3.2.2. Nội dung của giải pháp*

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

#### *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 cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính chi thường xuyên và đầu tư

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

#### *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 cho đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính một cách đồng bộ.

### ***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 cho hiệu trưởng nhằm phát triển đội ngũ các trường THPT công lập tự chủ tài chính trong

bồi cảnh đổi mới giáo dục.

### 3.3.3.2. Nội dung của giải pháp

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

### 3.3.3.3. Cách thức thực hiện giải pháp

- Sở GD&ĐT chịu trách nhiệm tổ chức thẩm định chương trình, tài liệu bồi dưỡng năng lực quản trị 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 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 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 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 để thực hiện các hoạt động của trường một cách hiệu quả và đạt được các mục tiêu giáo dục đề ra.

#### 3.3.4.2. Nội dung của giải pháp

- Xây dựng kế hoạch chiến lược bồi dưỡng năng lực quản trị của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ theo từng giai đoạn cụ thể của từng địa phương 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.
- Xác định các điều kiện thực hiện như: chủ trương, chính sách và các nguồn lực thực hiện phù hợp và hiệu quả.

#### 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. Điều này cũng áp dụng cho việc nâng cao năng lực quản trị của các hiệu trưởng.

### **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.

#### **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

- 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.

#### **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.

- 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.

### **3.3.6. 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**

#### **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.

#### **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.

#### **3.3.6.3. Cách thức thực 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.

- 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.

### 3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp

Các giải pháp thực hiện có mối quan hệ biện chứng, có tính đồng bộ. 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

#### 3.5.2. Tổ chức khảo nghiệm

- Tổ chức khảo sát lấy ý kiến về tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp.

- 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.

#### 3.5.3. Kết quả khảo nghiệm

##### 3.5.3.1. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết của các giải pháp

**Bảng 3.3. Kết quả khảo nghiệm tính 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 cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính duwaj và khung năng lực quản trị 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 cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị 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 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	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	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.

## 3.5.3.2. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các giải pháp

**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 cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính duwaj và khung năng lực quản trị 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 cho hiệu trưởng các trường công lập tự chủ tài chính dựa vào khung năng lực quản trị 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 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	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	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%.

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 cho hiệu trưởng các trường THPT công lập tự chủ tài chính đã khẳng định tính tương quan thuận chặt. Mối tương quan thể hiện rõ ở *Sự tương quan biểu thị giữa chỉ số cấp thiết và khả thi trong từng giải pháp.*

**3.6. Thử nghiệm Giải pháp 4 “Chỉ đạo 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 dựa vào khung năng lực và chương trình, nội dung bồi dưỡng đề xuất phù hợp với đối tượng và thực tiễn triển khai”.**

**3.6.1. Mục đích của thử nghiệm**

**3.6.2. Đối tượng thử nghiệm, địa điểm, thời gian thử nghiệm**

**3.6.3. Phương pháp đánh giá thử nghiệm và quy trình xử lý số liệu**

**3.6.3. Kết quả thử nghiệm**

**3.6.4. Thử nghiệm chính thức**

**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**

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%

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 dài hạn 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. 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**

## 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 Láp 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 của hiệu trưởng

Giải pháp 4: Chỉ đạo 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 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: 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 dài hạn 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 Ủy ban Nhân dân tỉnh, thành phố và các Sở GD&ĐT**

**2.2. Bộ Giáo dục và Đào tạo và các Sở GD&ĐT**

**2.3. Đối với các trường THPT công lập tự chủ tài chính./.**

-----

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

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.