

## QUẢN TRỊ TRƯỜNG HỌC TRƯỚC YÊU CẦU ĐỔI MỚI CĂN BẢN VÀ TOÀN DIỆN GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

Ngô Thị Thùy Dương<sup>1</sup>

**Tóm tắt.** Trong bối cảnh hiện nay, trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo, đổi mới quản trị trong nhà trường là xu thế phát triển quan trọng. Đây cũng là một trong những biện pháp để thay đổi, nâng cao chất lượng giáo dục. Bài viết tập trung vào một số nội dung chính: quản trị trường học; quản lý nhà trường trong môi trường tự chủ - một yêu cầu tiên quyết của quản trị trường học; quản trị trường học trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo; năng lực quản trị trường học trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo.

**Từ khóa:** *Quản trị trường học, năng lực quản trị trường học.*

### 1. Mở đầu

Trong công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo Việt Nam hiện nay, Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XI đã có Nghị quyết của Hội nghị Trung ương 8 thống nhất chỉ đạo đổi mới giáo dục Việt Nam bằng Nghị quyết 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013. Đây là một nghị quyết Trung ương đánh giá khá toàn diện những mặt được và chưa được của giáo dục Việt Nam trong 30 năm đổi mới và quan trọng đã chỉ rõ mục tiêu và các giải pháp để đến những năm 2030 “Giáo dục Việt Nam đạt trình độ tiên tiến khu vực”. Nghị quyết 29-NQ/TW đã chỉ ra một nội dung hết sức quan trọng: “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”. Quốc hội khóa 13 đã ban hành Nghị quyết số 88/2014/QH13 ngày 28 tháng 11 năm 2014 về Đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông nhằm thực hiện quan điểm giáo dục chuyển mạnh từ chủ yếu trang bị kiến thức sang phát triển toàn diện phẩm chất và năng lực. Quản lý nhà trường theo tinh thần tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội (quản trị trường học) trở nên bức thiết đối với hiệu trưởng và cán bộ quản lý các trường phổ thông trong cả nước.

### 2. Quản trị trường học

Quản trị trường học là cách thức để những người/nhóm người có thẩm quyền (thường là hội đồng) hướng dẫn, giám sát các mục tiêu, giá trị của nhà trường thông qua các chính sách, luật lệ, phương pháp và quy trình thực hiện. Cụ thể hơn, quản trị trường học: Là quá trình xây dựng và tập

---

Ngày nhận bài: 08/01/2018. Ngày nhận đăng: 10/02/2018.

<sup>1</sup>Viện Nghiên cứu Khoa học giáo dục, Học viện Quản lý giáo dục;  
e-mail: [smallsun1984@yahoo.com](mailto:smallsun1984@yahoo.com)

hợp các quy tắc, hệ thống nhằm vận hành và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một nhà trường; Là những phương cách để những người có thẩm quyền lãnh đạo hướng dẫn và giám sát các mục tiêu và giá trị của nhà trường thông qua các chính sách và quy trình thực hiện.

Nhà quản trị trường học là người chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng và người học về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Quản trị trường học bao hàm các hoạt động như quản trị chiến lược, quản trị hệ thống tổ chức, quản trị nhân lực, quản trị các hoạt động giáo dục và đào tạo, tài chính, cơ sở vật chất, khoa học-công nghệ và phục vụ cộng đồng.

Ở Việt Nam vẫn thường dùng thuật ngữ quản lý nhà trường. Trong xu hướng cải cách thể chế, đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo theo tinh thần giao quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình cao hơn đối với nhà trường, cụm từ quản trị trường học được sử dụng ngày càng nhiều. Trong văn bản của Đảng, Nhà nước, cụm từ “Quản trị các cơ sở giáo dục” được chính thức sử dụng trong và sau Nghị quyết số 29-NQ/TW Khóa 11.

Quản trị trường học chính là hoạt động quản lý nhà trường vẫn được sử dụng trong văn bản pháp lý, văn bản khoa học và thực tiễn quản lý nhưng mang tính tự chủ nội bộ trong nhà trường, cùng nhau tự quản lý khi được giao quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình cao hơn [2]. Quản trị trường học được hiểu tương tự với quản lý nhà trường trong cơ chế tự chủ và chịu trách nhiệm xã hội được quy định theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14 tháng 02 năm 2015 về Quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập [2].

### **3. Quản lý nhà trường trong môi trường tự chủ - một yêu cầu tiên quyết của quản trị trường học**

Đến những năm 80 của thế kỷ XX, khi khoa học quản lý hiện đại đã được ứng dụng thành công trong các doanh nghiệp thì người ta bắt đầu tin rằng chất lượng giáo dục bắt nguồn từ bình diện ‘thầy giáo với học sinh trên lớp học’ đang chuyển dần sang bình diện “tổ chức trường học” bao gồm: tổ chức vận hành nhà trường; tổ chức lớp học - thầy giáo - học sinh - các bên lợi ích liên quan. Trên bình diện mới buộc phải lưu tâm và nhấn mạnh quyền tự chủ của nhà trường như là một tổ chức khởi nguồn và cũng là nơi đón nhận kết quả của đổi mới giáo dục để làm nên chất lượng. Với đòi hỏi đó: nhà trường phải là nơi huy động, sử dụng và khai thác nguồn lực một cách chủ động nhất; và với mục tiêu vì chất lượng, trung ương phải phân quyền cho cấp dưới.

Tuy nhiên, có nhiều ý kiến cho rằng nếu giao cho nhà trường quyền tự chủ sẽ khó đủ quyền lực để giải quyết vấn đề chất lượng vốn rất phức tạp và khó khăn, và một phong trào trung gian, cộng đồng quyết sách cũng đã xuất hiện. Thực tế trong những năm 80 (thế kỷ XX) và kéo dài nhiều năm tiếp theo, vấn đề thực hiện “trường học - quản lý tự chủ theo các hình thức khác nhau đã trở thành đề tài trung tâm của cải cách giáo dục ở nhiều quốc gia (Caldwel, 1990; Davit, 1988; Dimmock, 1993,...) [8].

Nhiều nơi đặt vấn đề và từng bước thực hiện quản lý tự chủ của nhà trường nhưng những nguyên tắc và phạm vi có thể chưa hoàn toàn đầy đủ, chỉ biểu hiện trên một số ít hoặc nhiều lĩnh vực trong các lĩnh vực cần quản lý (chủ trương, mục tiêu, nhân sự, tài chính, chuyên môn,...).

- *Các đặc điểm cơ bản của quản lý nhà trường trong môi trường tự chủ và trách nhiệm xã hội (David, 1989) [8]:*

- + 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.
- + 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.
- + 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.

- *Nhà trường là đơn vị quyết định chủ yếu trên các mặt:*

- + 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
- + 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.

#### **4. Quản trị trường học trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo**

Làm thế nào để thực hiện quản trị các cơ sở giáo dục, các trường phổ thông theo tinh thần Nghị quyết số 29-NQ/TW: “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” [3].

- *Thứ nhất: cần hệ thống giải pháp quản lý đồng bộ liên quan đến các thành tố cơ bản của nhà trường.*

- + Hiệu trưởng và mọi giáo viên nắm vững quan điểm, mục tiêu, nội dung, phương pháp đổi mới chương trình giáo dục.
- + Quản lý hỗ trợ nâng cao năng lực giáo viên trong hoạt động giáo dục.
- + Đổi mới mô hình tổ chức hoạt động trong bộ máy lãnh quản lý và trong nhà trường.
- + Xác lập vai trò của hội đồng trường theo tinh thần dân chủ, thống nhất tăng quyền tự chủ và giám sát trách nhiệm xã hội của nhà trường. Hội đồng trường là đại diện chủ sở hữu, đại diện tinh thần phát triển, đại diện giải trình của nhà trường.
- + Xây dựng văn hóa nhà trường tạo sự cam kết và dính kết.
- + Tận dụng sự hỗ trợ của công nghệ thông tin và truyền thông.

- *Thứ hai: phân định rõ công tác quản lý nhà nước với quản trị của cơ sở giáo dục và đào tạo.*

- + Phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn của các cơ quan quản lý giáo dục địa phương theo hướng chuyển dần vai trò từ chỉ đạo, kiểm soát chặt chẽ sang giao quyền, hỗ trợ và giám sát.
- + Thực sự thực hiện mô hình quản lý lấy nhà trường làm cơ sở.
- + Xác lập vai trò thực chất của hội đồng trường là đại diện chủ sở hữu, đại diện tinh thần phát triển và đại diện giải trình.

## **5. Năng lực quản trị trường học trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo**

### **5.1. Năng lực quản trị trường học**

Như đã nói ở trên, quản trị trường học được hiểu tương tự với quản lý nhà trường trong cơ chế tự chủ và chịu trách nhiệm xã hội được quy định theo Nghị định 16/2015/NĐ-CP.

Năng lực là đặc điểm cá nhân thể hiện độ thông thạo, thể hiện sự thành thực chắc chắn một hay một số hoạt động nào đó. Năng lực gắn với phẩm chất, trí nhớ, tính nhạy cảm, trí tuệ cá nhân. Năng lực có thể phát triển trên cơ sở năng khiếu song không phải là bẩm sinh mà là kết quả của phát triển xã hội.

“Năng lực là một tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan với nhau có thể ảnh hưởng lớn tới khả năng hoàn thành công việc hay kết quả của một cá nhân, có thể được đo lường thông qua các chuẩn mà cộng đồng chấp nhận và có thể được cải tiến thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng” (Parry, 1998); Năng lực là khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó; Năng lực là phẩm chất tâm lý và sinh lý tạo cho con người khả năng hoàn thành một hoạt động nào đó với chất lượng cao; Năng lực của nhà quản lý là sự hòa trộn kiến thức, kỹ năng, quan điểm thái độ và cả niềm tin giúp người đó thực hiện có hiệu quả hoạt động quản lý; Năng lực quản lý không chỉ có kiến thức, kỹ năng, thái độ mà nó còn được thể hiện qua kết quả hoạt động.

Năng lực quản trị trường học chính là năng lực của nhà quản lý nhà trường theo cơ chế tự chủ và chịu trách nhiệm xã hội.

### **5.2. Năng lực quản trị trường học - một số cách tiếp cận**

#### **5.2.1. Tiếp cận từ tổng kết thực tiễn các mô hình quản lý**

Từ việc tổng kết thực tiễn quản lý các tổ chức, các đơn vị thành các mô hình [5]: Mô hình mục tiêu hợp lý; Mô hình xử lý nội bộ; Mô hình quan hệ con người; Mô hình hệ thống mở. Các mô hình có sự phát triển kết hợp đan xen nhau và chỉ ra rằng công tác quản lý có 4 vấn đề cốt lõi:

- + Đặt mục tiêu và hướng đến mục tiêu.
- + Tổ chức và xử lý tương tác bên trong tổ chức.
- + Xây dựng và phát triển mối quan hệ con người.
- + Mở rộng liên kết và hợp tác.

Thực hiện nhiệm vụ đặt mục tiêu và hướng đến mục tiêu, người quản lý phải là người chỉ huy và thực hiện.

Để xử lý quy trình bên trong, người quản lý phải là người giám sát và điều phối. Giải quyết các mối quan hệ con người, người quản lý phải là người hướng dẫn và thúc đẩy. Mở rộng mối liên kết hợp tác, người quản lý cần phải là người môi giới và đổi mới.

Nhà quản trị trường học phải là:

- + Người chỉ huy và thực hiện mục tiêu chiến lược của nhà trường.
- + Người giám sát và điều phối thực hiện chức năng nhiệm vụ của nhà trường.
- + Người hướng dẫn và thúc đẩy để giải quyết các mối quan hệ về con người để bảo đảm tính đồng thuận và thống nhất hướng tới mục tiêu chung là phát triển chất lượng giáo dục.
- + Người môi giới và đổi mới để mở rộng sự liên kết và hợp tác trong và ngoài nhà trường.

### 5.2.2. *Quan điểm quản lý chất lượng: chiến lược đúng và tác nghiệp giỏi*

IBSTPI (International Board of Standards for Training Performance and Intruction) đưa ra khung năng lực gồm 4 nhóm [4]:

#### - *Nhóm 1: Nền tảng cơ bản.*

- + Giao tiếp hiệu quả thông qua tất cả các hình thức nói, viết và nhìn.
- + Tôn trọng và tuân theo các chuẩn mực đạo đức và pháp luật.
- + Duy trì mạng lưới các quan hệ để giúp đỡ cho chức năng đào tạo.
- + Cập nhật và cải thiện những kiến thức chuyên môn và nghề nghiệp, cũng như kỹ năng và thái độ.

#### - *Nhóm 2: Lên kế hoạch và phân tích.*

- + Phát triển và theo dõi một kế hoạch chiến lược.
- + Sử dụng các khả năng phân tích để cải thiện tính tổ chức.
- + Kế hoạch và khuyến khích những sự thay đổi trong tổ chức.
- + Kỹ năng và thái độ.

#### - *Nhóm 3: Thiết kế và phát triển.*

- + Áp dụng những nguyên tắc thiết kế trong hệ thống giảng dạy vào dự án và đào tạo.
- + Sử dụng công nghệ để nâng cao chức năng quản lý đào tạo.
- + Đánh giá những phương pháp trong giáo dục.

#### - *Nhóm 4: Kỹ năng quản lý.*

- + Áp dụng những kỹ năng lãnh đạo vào nhiệm vụ giáo dục và đào tạo.
- + Áp dụng những kỹ năng quản lý vào nhiệm vụ giáo dục và đào tạo.
- + Áp dụng những kỹ năng kinh doanh vào nhiệm vụ giáo dục và đào tạo.
- + Xây dựng các giải pháp cho kiến thức về quản lý giáo dục.

Nhà quản lý thành công là người có chiến lược đúng và tác nghiệp giỏi (tác nghiệp quản lý và quản lý tác nghiệp). Nhóm 1 như là các điều kiện cần, nhóm 2 là chiến lược, nhóm 4 là kỹ năng tác nghiệp và nhóm 3 là cầu nối từ chiến lược sang tác nghiệp.

Yêu cầu năng lực cơ bản đối với nhà quản trị trường học đặt trong cơ chế và môi trường quản lý vận hành phát triển kinh tế - xã hội hiện nay với đặc trưng là chuyển phương thức chỉ đạo quản lý tập trung sang việc giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của đơn vị cơ sở.

Yêu cầu đối với công tác quản trị trường học phải dựa trên quan niệm về nhà trường và các quan hệ quản lý như sau:

- + Đơn vị quản lý cơ bản: nhà trường.
- + Nội dung quản lý cơ bản: chất lượng và công bằng.
- + Nguyên tắc quản lý cơ bản là: dân chủ và minh bạch.
- + Vai trò quản lý cơ bản là: Hiệu trưởng.
- + Quan hệ quản lý cơ bản là: phối hợp.

Cũng như quản lý một doanh nghiệp, quản lý một trường phổ thông có hai thành tố quan trọng nhất đó là chiến lược và tác nghiệp.

Đối với nhà trường vai trò quản lý cơ bản là hiệu trưởng. Hiệu trưởng phải có một chiến lược đúng, có khả năng tác nghiệp hiệu quả trên nền tảng những phẩm chất và năng lực cơ bản (trí năng cá nhân).

Phẩm chất và năng lực cơ bản và khả năng tác nghiệp làm cơ sở được vận dụng thường xuyên vào việc thiết kế tổ chức thực hiện các chương trình, các dự án, các phương án hành động để đạt được mục tiêu chiến lược và các mục tiêu cụ thể.

Khung năng lực quản trị trường học đối với các nhà quản trị trường học phổ thông Việt Nam.



Hình 1. Những thành tố tác động đến kết quả giáo dục học sinh

Đối với Việt Nam và nhiều nước khác, theo truyền thống và các quy định, các nhà quản trị trường học trước hết phải là nhà giáo có uy tín. Trên cơ sở tham khảo các cách tiếp cận khác nhau

và căn cứ vào thực tế nước ta, khi xây dựng chuẩn hiệu trưởng (TT29/ 2010/ TT-BGDĐT) [1], quan niệm hiệu trưởng là nhà giáo (có năng lực nghề nghiệp cơ bản), nhà lãnh đạo (có tầm nhìn chiến lược đúng) và nhà quản lý (có khả năng tác nghiệp và quản lý tác nghiệp).

Hiện nay Chuẩn hiệu trưởng của các trường phổ thông đang được tiến hành chỉnh sửa cho phù hợp với bối cảnh mới và chuẩn bị ban hành thông tư mới. Chuẩn hiệu trưởng có mục đích phát triển năng lực lãnh đạo và quản trị trường học của cán bộ quản lý trường phổ thông hướng đến sự thành công trong học tập của học sinh.

Các tiếp cận hiện đại của các nước có nền giáo dục tiên tiến đều có điểm chung là: Các tiêu chuẩn Hiệu trưởng thể hiện mối quan hệ giữa lãnh đạo trường học và kết quả học tập của học sinh. Hiệu trưởng phải tập trung vào việc làm thế nào để thúc đẩy việc học tập, thành tích, phát triển và thành công của mỗi học sinh (Hoa Kỳ); Chuẩn Hiệu trưởng có mục đích 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 tiên 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 (Úc).

- Xây dựng chuẩn Hiệu trưởng 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.

- Chuẩn dùng để thúc đẩy hiệu trưởng học tập phát triển năng lực thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo nhà trường.

- Chuẩn Hiệu trưởng dùng để đánh giá được thực chất chất lượng đội ngũ tại thời điểm đánh giá, để định hướng phát triển đội ngũ giai đoạn tiếp theo.

- Chuẩn dùng để Hiệu trưởng tự định vị năng lực, tự đánh giá và tự định hướng phát triển nghề nghiệp.

- Chuẩn dùng để các cơ quan quản lý, nhà hoạch định chính sách, cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục đánh giá thực trạng đội ngũ và đề xuất giải pháp phù hợp trong lãnh đạo, quản lý, hỗ trợ phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên.

*Hệ thống năng lực của Hiệu trưởng: Theo mô hình T-Shape.*

- Năng lực chung: Năng lực tuân thủ pháp luật, phát triển bản thân, giao tiếp, công nghệ thông tin và truyền thông,...

- Năng lực chuyên môn sâu: Năng lực lãnh đạo và quản lý nhà trường; Năng lực gắn kết nhà trường với gia đình, cộng đồng.

Định hướng, nguyên tắc, yêu cầu đổi mới quản lý triển khai thực hiện trong mô hình nhà trường định hướng phát triển năng lực đặt ra cho các hiệu trưởng và cán bộ quản lý các cơ sở giáo dục phải đổi mới "hoạt động quản trị của các cơ sở giáo dục đào tạo" (NQ số 29-NQ/TW).

Từ bài học kinh nghiệm trong quản lý triển khai thực hiện quản lý nhà trường khi chuyển từ tiếp cận nội dung sang tiếp cận phát triển năng lực trong hơn 10 năm qua của các quốc gia [5;6;7] và những vấn đề đặt ra khi đổi mới chương trình giáo dục phổ thông, những vấn đề cốt lõi mà hiệu trưởng và cán bộ quản lý trường phổ thông cần hướng tới là:

- Hướng tới sự đổi mới trong sự kế thừa và tư duy lại về cách thức quản lý nhà trường.
- Cung cấp sự lãnh đạo theo tiếp cận định hướng phát triển năng lực cho giáo viên, nhân viên

và những người trực tiếp thực hiện chương trình.

- Lãnh đạo quản lý dạy học trong mô hình nhà trường phát triển năng lực.
- Có động lực, cam kết và biết thay đổi.

Và bao trùm, xuyên suốt tất cả là: Đạo đức, sự tận tâm và động lực của hiệu trưởng và cán bộ quản lý.

## 6. Kết luận

Trong bối cảnh toàn cầu hiện nay, giáo dục sẽ phải bắt nhịp với sự chuyển mình mạnh mẽ và yêu cầu những người đứng đầu phải có kiến thức, kỹ năng của một nhà quản lý. Do đó, vấn đề phát triển các năng lực tổ chức, đào tạo bồi dưỡng, tư vấn hỗ trợ và tham gia giám sát công tác quản trị trường phổ thông được đặt ra như một nhu cầu cấp thiết, góp phần quan trọng trong đổi mới công tác quản trị các cơ sở giáo dục theo tinh thần đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục của đất nước.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo, Thông tư ban hành quy định chuẩn Hiệu trưởng trường THCS, trường THPT và trường Phổ thông có nhiều cấp học, (TT 29/2009/TT-BGDĐT), 2009.
- [2] *Nghị định 16/2015/NĐ-CP, Quy định cơ chế tự chủ của các đơn vị sự nghiệp công lập*, 2015.
- [3] Đảng Cộng sản Việt nam, Nghị quyết số 29/NQ-TU ( Khoa 11) Về đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo, 2014
- [4] IBSTPI, *Instructor Competencies*, www. Aboulerning.com.,
- [5] Rober E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, Michael R. Mc Grath (1995), *The Development of Management Models*, Michigan Univesity.
- [6] Nghị quyết 88/NQ-QH 13, về Đổi mới chương trình, sách giáo khoa phổ thông ( 2014)
- [7] Phạm Đỗ Nhật Tiến (2014), *Tái cơ cấu giáo dục phổ thông và đổi mới nhà trường phổ thông sau 2015*, Hội thảo Xây dựng mô hình quản lý trường học trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Học Viện Quản lý giáo dục, Hà Nội.
- [8] 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.

## ABSTRACT

### School governance and fundamental and comprehensive education reform requirements

In the current context, under the requirements of fundamental and comprehensive educational reform, school governance is an important development trend. This is one of the measures to change and improve the quality of education. This paper focuses on a number of key areas, including: school governance; school management in a self-governing environment - a prerequisite for school governance; school governance under requirements of fundamental and comprehensive educational reform; school governance competence meeting the requirements of fundamental and comprehensive educational reform.

**Keywords:** *School governance, school governance competence.*