

QUẢN LÝ DỰA TRÊN NHÀ TRƯỜNG: MỐI TƯƠNG QUAN GIỮA QUYỀN TỰ CHỦ VÀ TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH CỦA CÁC TRƯỜNG PHỔ THÔNG Ở VIỆT NAM

Phạm Thế Kiên

Phân hiệu Đại học Huế tại Quảng Trị
Email: ptkien@hueuni.edu.vn

Article history

Received: 05/4/2025

Accepted: 23/4/2025

Published: 20/6/2025

Keywords

School-Based Management (SBM), autonomy, accountability, general school

ABSTRACT

School-Based Management is a widely implemented model in schools worldwide, with autonomy and accountability as fundamental characteristics. This paper examines the current relationship between autonomy and accountability in Vietnamese general schools to propose measures for increasing autonomy and accountability across various operational domains, aligning with national policies and international educational reform trends. The study, based on data from 811 school administrators, teachers, and school board members from primary and lower secondary schools in three major provinces and cities of Vietnam (Ninh Bình, Huế, and Ho Chi Minh City), was analyzed using SPSS 22.0. The findings indicate that autonomy and accountability in general schools regarding organizational management, personnel management, curriculum planning and implementation, textbooks, teaching materials, financial management, infrastructure development, and resource mobilization are rated relatively low. The study also reveals a strong correlation between autonomy and accountability, showing that the higher the autonomy granted to general schools, the greater their level of accountability. Therefore, to enhance accountability, it is essential to increase the autonomy of general schools.

1. Mở đầu

Mô hình Quản lý dựa trên nhà trường (School-Based Management - SBM) được định nghĩa là sự phân cấp có hệ thống cho nhà trường mức độ quyền hạn và trách nhiệm đưa ra quyết định về những vấn đề quan trọng liên quan đến hoạt động của trường trong một khung mục tiêu đã được xác định về chính sách, chương trình giảng dạy, tiêu chuẩn và trách nhiệm giải trình (TNGT). Khi được phân cấp và giao nhiều quyền quyết định hơn, nhà trường sẽ phát huy được tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm, tạo ra môi trường năng động và có TNGT trước xã hội về những quyết định của mình. Caldwell (2005) nhấn mạnh, “*một nền giáo dục tốt không chỉ bao gồm sự đầy đủ về các yếu tố vật chất như lớp học, số lượng GV, sách giáo khoa (SGK) mà quan trọng hơn là tạo động lực thúc đẩy chất lượng dạy và học. Về bản chất có ba yếu tố tạo nên động lực cho dạy và học hiệu quả: (1) nhiều cơ hội lựa chọn và cạnh tranh, (2) nhà trường tự chủ, và (3) nhà trường tự chịu trách nhiệm*” (Caldwell, 2005).

Theo Vũ Thị Mai Hương (2016), tự chủ của các cơ sở giáo dục (CSGD) là quyền quản lý, ra quyết định của các CSGD trên mọi phương diện: tổ chức, nhân sự, tài chính, đào tạo, hợp tác; chỉ khi có quyền tự chủ, nhà trường mới huy động đầy đủ được các nguồn lực của mình, mới có thể đáp ứng với yêu cầu phát triển nhà trường trong xu thế hội nhập quốc tế. Xét về bản chất, TNGT là nghĩa vụ báo cáo mang tính đạo đức và quản lý về những hoạt động và kết quả thu được, giải thích kết quả thực hiện và thừa nhận trách nhiệm đối với cả những kết quả không mong đợi của nhà trường cho các bên liên quan. TNGT là nhiệm vụ có tầm quan trọng đặc biệt đối với một nhà trường có quyền tự chủ cao.

Trong mô hình SBM của các nước tiên tiến, xu hướng trao quyền tự chủ cho các trường học, bao gồm cả trường phổ thông, đã mang lại nhiều quyền tự do hơn trong việc ra quyết định liên quan đến nhân sự, tài chính, cơ cấu tổ chức, và đặc biệt là các hoạt động học thuật và chuyên môn. Bên cạnh đó, trường học phải báo cáo định kỳ về các hoạt động với hội đồng trường (HĐT), chính quyền địa phương, cha mẹ học sinh (CMHS) và cộng đồng. Ở Việt Nam, quyền tự chủ và TNGT của trường phổ thông vẫn còn hạn chế và chưa đồng bộ giữa các cấp học. Trường THCS có mức độ tự chủ và giải trình cao hơn trường tiểu học, nhưng vẫn chưa đạt mức chuẩn quốc tế. Cơ chế giải trình chủ yếu mang tính hành chính, chưa thực sự gắn với quyền tự chủ. Quyết định số 1705/QĐ-TTg ngày 31/12/2024 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển giáo dục đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 đã nêu rõ: Đổi mới quản lý giáo dục và quản trị nhà

trường theo hướng đẩy mạnh phân cấp, phân quyền. Tiếp tục đổi mới cơ chế quản trị CSGD theo hướng khoa học, hiện đại phù hợp với quá trình hội nhập quốc tế và thực tiễn ở nước ta; tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm gắn với nâng cao TNGT, phát huy dân chủ của các CSGD; bảo đảm việc tham gia của người học, gia đình và xã hội trong giám sát các CSGD (Thủ tướng Chính phủ, 2024). Do đó, cần có những nghiên cứu cụ thể, làm rõ mối tương quan giữa quyền tự chủ và TNGT ở các trường phổ thông Việt Nam để có những đề xuất nhằm tăng quyền tự chủ, nâng cao TNGT ở các lĩnh vực hoạt động, phù hợp với chủ trương của nước ta và xu hướng đổi mới giáo dục quốc tế. Theo Luật Giáo dục năm 2019 (Quốc hội, 2019): giáo dục phổ thông (GDPT) gồm giáo dục tiểu học, THCS và THPT [điểm b khoản 2 Điều 6]. Trong bài báo này, chúng tôi tập trung nghiên cứu quyền tự chủ và TNGT ở các trường tiểu học và THCS.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Khái quát về khảo sát

2.1.1. Khách thể khảo sát

Mẫu khách thể khảo sát gồm 811 CBQL, GV, thành viên HĐT của các trường tiểu học, trường THCS tại Ninh Bình, TP. Huế và TP. Hồ Chí Minh tham gia khảo sát trực tiếp bằng bảng hỏi. Mẫu khách thể khảo sát được lựa chọn ngẫu nhiên và đảm bảo tính đại diện. Đối tượng khảo sát đến từ TP. Huế chiếm tỉ lệ cao nhất (41,1%), Ninh Bình và TP. Hồ Chí Minh chiếm tỉ lệ tương đương (30,2% và 28,7%). GV chiếm tỉ lệ đa số (81,3%), CBQL và thành viên HĐT chiếm tỉ lệ 18,7%. Các đối tượng khảo sát công tác ở trường tiểu học chiếm tỉ lệ 58,8%, trường THCS chiếm tỉ lệ 41,2%. Về trình độ, chủ yếu có trình độ đại học (89,6%). Giới tính của đối tượng khảo sát phần lớn là nữ (77,3% so với 22,7% là nam). Về độ tuổi, từ 40 tuổi trở lên có số lượng cao nhất (491 người chiếm 60,5%), từ 30 đến dưới 40 tuổi chiếm tỉ lệ 28,5%, dưới 30 tuổi chiếm tỉ lệ 11,0%. Về số năm công tác, đối tượng khảo sát có số năm công tác trong khoảng thời gian từ 10 năm đến dưới 20 năm chiếm tỉ lệ cao nhất (53,9%), từ 5 năm đến dưới 10 năm chiếm tỉ lệ 19,0%, từ 20 năm trở lên chiếm tỉ lệ 15,8% và thấp nhất là dưới 5 năm chiếm tỉ lệ 11,3%.

2.1.2. Phương pháp khảo sát

- *Phương pháp điều tra viết*: + Thang đo về quyền tự chủ và TNGT của các trường phổ thông ở Việt Nam được tham khảo từ nghiên cứu của Vũ Thị Mai Hương (2016), Nguyễn Tiến Hùng (2014). Trên cơ sở quy định của Điều lệ trường THCS, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học (Bộ GD-ĐT, 2020) và Điều lệ trường tiểu học (Bộ GD-ĐT, 2020), nội dung thang đo về quyền tự chủ và TNGT của các trường phổ thông ở Việt Nam gồm 06 lĩnh vực: (1) công tác tổ chức; (2) công tác nhân sự; (3) chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục; (4) SGK, thiết bị dạy học (TBDH) và tài liệu tham khảo; (5) công tác tài chính; (6) Công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực; + Thang đánh giá: các tiêu chí được đo bằng thang đo 5 bậc (từ 1 đến 5). Điểm trung bình (ĐTB) tiệm cận về 5 chứng tỏ quyền tự chủ và TNGT của các trường phổ thông cao. Khoảng phân biệt giữa các mức độ là 0,8 [theo công thức $(\text{Max} - \text{Min}) / n$], như vậy, ĐTB quy ước cho các mức độ là: Mức 1 (thấp nhất): $1,00 \leq \text{ĐTB} < 1,80$ (Rất thấp); Mức 2: $1,80 \leq \text{ĐTB} < 2,60$ (Thấp); Mức 3: $2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$ (Trung bình); Mức 4: $3,40 \leq \text{ĐTB} < 4,20$ (Khá cao); Mức 5 (cao nhất): $4,20 \leq \text{ĐTB} \leq 5,00$ (Cao). Nghiên cứu được tiến hành từ tháng 8/2024 đến tháng 12/2024.

- *Phương pháp phỏng vấn*: + Đối tượng phỏng vấn: Nghiên cứu được thực hiện tại ba tỉnh/thành phố lớn của Việt Nam (Ninh Bình, TP. Huế và TP. Hồ Chí Minh). Mỗi tỉnh/thành phố chọn 02 trường tiểu học và 01 trường THCS tham gia nghiên cứu. Mỗi trường được chọn có 05 người tham gia, bao gồm hiệu trưởng, 02 lãnh đạo tổ chuyên môn và 02 GV. Tổng cộng, có 45 người tham gia được phỏng vấn. Tiêu chí lựa chọn yêu cầu mỗi người tham gia phải có ít nhất 10 năm kinh nghiệm giảng dạy để đảm bảo rằng các đối tượng tham gia phỏng vấn có sự hiểu biết sâu sắc về hệ thống giáo dục Việt Nam; + Nội dung phỏng vấn: giúp tác giả hiểu sâu hơn về kết quả khảo sát, phục vụ cho việc phân tích, đánh giá thực trạng về quyền tự chủ và TNGT của các trường phổ thông ở Việt Nam. Kết quả khảo sát bằng phiếu hỏi là cơ sở xác định các vấn đề cần tìm hiểu sâu hơn và làm cơ sở thiết kế đề cương phỏng vấn; + Thời gian tiến hành phỏng vấn sâu: tháng 12/2024.

- *Phương pháp thống kê toán học*: Sử dụng thống kê toán học, phần mềm SPSS 22.0 để nhập và xử lý số liệu, phân tích ĐTB, độ lệch chuẩn (ĐLC), phân tích so sánh (Independent sample t test), phân tích mối tương quan (Spearman) để đưa ra kết luận của các kết quả nghiên cứu. Phần mềm SPSS 22.0 cũng được sử dụng để kiểm định độ tin cậy và độ giá trị (hiệu lực) của thang đo trong phiếu hỏi. Kết quả phân tích độ tin cậy cho thấy thang đo có hệ số Cronbach's Alpha cao (0,86 và 0,87); hệ số tương quan (r) giữa từng item và tổng thang đo là 0,69 và 0,82 (bảng 1).

Bảng 1. Kết quả kiểm định độ tin cậy và độ giá trị của thang đo

Nội dung	Số biến	Tương quan giữa từng item và tổng thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha nếu item bị loại
Quyền tự chủ của nhà trường	6	0,69	0,87
TNGT của nhà trường	6	0,82	0,86

Theo Nunnally và Bernstein (1994), nếu một biến có hệ số tương quan nhỏ nhất với biến tổng lớn hơn 0,3 thì thang đo đó có độ giá trị về nội dung, các item thống nhất với nhau trong việc làm rõ nội dung cần đo; hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là đạt yêu cầu và thang đo có độ tin cậy tốt khi đạt trên 0,7. Giá trị này cho phép kết luận các câu hỏi là đáng tin cậy, thang đo về quyền tự chủ và TNGT của các trường phổ thông ở Việt Nam đảm bảo độ giá trị về nội dung, các item thống nhất với nhau trong việc làm rõ nội dung cần đo, có thể sử dụng để thực hiện khảo sát.

2.2. Kết quả khảo sát

Kể từ những năm 1980, SBM đã trở thành một trong những phương pháp phổ biến nhất trong cải cách giáo dục tại nhiều quốc gia (Bandur, 2018; Cornito, 2021) và được OECD (2001) khuyến khích như một chiến lược nhằm tăng cường quyền tự chủ và cải thiện kết quả giáo dục. Cơ sở chính của việc áp dụng mô hình SBM trong cải cách giáo dục là phân cấp quản lý có thể nâng cao hiệu quả trường học bằng cách chuyển giao quyền ra quyết định xuống cấp địa phương, điều này vừa trao quyền cho lãnh đạo nhà trường vừa gia tăng trách nhiệm của họ (Caldwell, 2005). Việc phân quyền giáo dục từ chính phủ trung ương xuống các trường học xuất phát từ giả định rằng các bên liên quan trong trường học sẽ có trách nhiệm, chủ động hơn trong việc đưa ra các quyết định sáng suốt nhằm đạt được mục tiêu của họ (Dwangu & Mahlangu, 2021; Nordholm et al., 2023; Parra, 2022). Kết quả khảo sát quyền tự chủ, TNGT và mối tương quan giữa quyền tự chủ và TNGT của các trường phổ thông ở Việt Nam cụ thể như sau:

2.2.1. Thực trạng quyền tự chủ của các trường phổ thông ở Việt Nam

Tự chủ của các CSGD là quyền quản lý, ra quyết định của các CSGD trên mọi phương diện: tổ chức, nhân sự, tài chính, đào tạo, hợp tác; chỉ khi có quyền tự chủ, nhà trường mới huy động đầy đủ được các nguồn lực của mình, mới có thể đáp ứng với yêu cầu phát triển nhà trường trong xu thế hội nhập quốc tế (Vũ Thị Mai Hương, 2016). Theo Caldwell (2005), cùng với nhiều cơ hội lựa chọn và cạnh tranh, tự chịu trách nhiệm thì “tự chủ” là 1 trong 3 yếu tố tạo nên động lực cho dạy và học hiệu quả. Kết quả khảo sát quyền tự chủ của trường phổ thông được thể hiện ở bảng 2.

Bảng 2. Quyền tự chủ của trường phổ thông

TT	Quyền tự chủ của trường phổ thông	Trường tiểu học		Trường THCS		t (809)
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	
1	Về công tác tổ chức	2,48	1,31	3,81	1,16	15,166***
2	Về công tác nhân sự	2,79	1,11	3,50	1,31	7,977***
3	Về chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục	2,98	1,17	4,21	0,91	16,757***
4	Về SGK, TBDH và tài liệu tham khảo	3,01	1,06	4,00	1,10	12,768***
5	Về công tác tài chính	2,80	1,06	3,69	1,27	10,543***
6	Về công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực	2,91	1,26	3,80	1,23	10,069***
CHUNG		2,83	0,76	3,83	0,70	19,442***

Ghi chú: $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$; ***: $p < 0,001$

Ở trường tiểu học, quyền tự chủ “Về SGK, TBDH và tài liệu tham khảo” được CBQL, GV và thành viên HĐT đánh giá cao nhất. Quyền tự chủ được trao cho các trường trong việc lựa chọn SGK theo hướng dẫn của chương trình giáo dục mới đã được nhấn mạnh như một cải tiến đáng kể. Sự thay đổi này đánh dấu một bước tiến có ý nghĩa hướng tới quá trình phân quyền thực sự, trao quyền cho các trường trong việc đưa ra các quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến giảng dạy và học tập. Việc nhấn mạnh quyền tự chủ trong lựa chọn SGK phù hợp với các mục tiêu rộng lớn hơn của mô hình SBM nhằm nâng cao chất lượng giáo dục thông qua các quyết định được thực hiện ở cấp địa phương (Bandur et al., 2022). Cô Hoa, người vừa là hiệu trưởng vừa là chủ tịch HĐT, đã nhấn mạnh sự tự chủ này khi thảo luận về những thay đổi do chương trình mới mang lại. Cô Hoa chia sẻ: “So sánh mức độ tự chủ hiện tại (khi thực hiện Chương trình GDPT năm 2018) với trước đây (khi thực hiện Chương trình GDPT năm 2006), có thể thấy rằng hiện nay nhà trường đã được trao nhiều quyền tự chủ hơn cũng như trách nhiệm xã hội cao hơn. Điều này thể hiện rõ nhất ở việc lựa chọn SGK và các tài liệu giảng dạy khác - GV có thể chủ động sử dụng tài liệu giảng dạy để phục vụ tốt nhất cho bài học. Đặc biệt, bắt đầu từ năm 2024, chính sách mới đã trao quyền tự chủ rất cao cho GV trong việc lựa chọn SGK”. Cần lưu ý rằng, SGK là bắt buộc trong các trường phổ thông tại Việt Nam và tất cả SGK đều phải được Bộ GD-ĐT phê duyệt chính thức. Trước đây, Bộ GD-ĐT lựa chọn một bộ SGK duy nhất áp dụng cho tất cả các trường trên toàn quốc. Tuy nhiên, trong Chương trình GDPT năm 2018, các trường được phép lựa chọn một bộ SGK trong số các bộ sách đã được phê duyệt (Ha & Murray, 2023). Sự phát triển tích cực này cho thấy rằng việc mở rộng hơn nữa quyền tự chủ của trường học trong các lĩnh vực khác có thể mang lại những lợi ích tương tự. Thành công trong việc lựa chọn SGK có thể trở thành một mô hình để nghiên cứu mở rộng quyền tự chủ sang các khía cạnh khác, qua đó thúc đẩy việc triển khai mô hình SBM một cách toàn diện hơn.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát cũng cho thấy, nhìn chung, quyền tự chủ của trường tiểu học về công tác tổ chức, công tác nhân sự, chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục, SGK, TBDH và tài liệu tham khảo, công tác tài chính, công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực chỉ được CBQL, GV và thành viên HĐT đánh giá chỉ ở mức trung bình ($\overline{DTB} = 2,83$; mức 3: $2,60 \leq \overline{DTB} < 3,40$). Thực tiễn hoạt động ở các trường tiểu học cũng cho thấy, quyền tự chủ ở trường tiểu học vẫn còn hạn chế và bị kiểm soát chặt chẽ bởi các cơ quan quản lý. Nhà trường không có toàn quyền quyết định về cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý trong trường. Nhà trường không có quyền trực tiếp tuyển dụng GV, việc tuyển dụng do cơ quan quản lý thực hiện. Việc đánh giá GV chủ yếu theo quy định chung, không có cơ chế linh hoạt để khen thưởng, sa thải GV không đáp ứng yêu cầu. Các trường không thể tự bổ nhiệm hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng, mà phải qua xét duyệt của cấp trên. Các trường phải thực hiện chương trình khung của Bộ GD-ĐT, không có quyền thay đổi nội dung dạy học. Nhà trường chỉ có quyền tự chủ trong hoạt động ngoại khóa và tổ chức một số chương trình bổ trợ. Việc đầu tư TBDH phụ thuộc vào ngân sách của địa phương, nhà trường không có toàn quyền quyết định. Tài chính do cơ quan quản lý cấp trên phân bổ, nhà trường chỉ thực hiện theo kế hoạch đã được phê duyệt, không có quyền tự chủ trong việc điều chỉnh nguồn kinh phí. Việc huy động nguồn lực từ doanh nghiệp hoặc cộng đồng gặp nhiều khó khăn. Các trường không có quyền tự đầu tư, mở rộng cơ sở vật chất nếu không có sự cho phép của chính quyền địa phương. Các khoản đóng góp từ CMHS bị kiểm soát chặt chẽ.

Ở trường THCS, nhìn chung, quyền tự chủ về công tác tổ chức, công tác nhân sự, chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục, SGK, TBDH và tài liệu tham khảo, công tác tài chính, công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực chỉ được CBQL, GV và thành viên HĐT đánh giá ở mức khá cao ($\overline{DTB} = 3,83$; mức 4: $3,40 \leq \overline{DTB} < 4,20$). Nội dung nhận được đánh giá cao nhất là “Về chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục” ($\overline{DTB} = 4,21$; mức 5: $4,20 \leq \overline{DTB} \leq 5,00$). Điều này cho thấy, quyền tự chủ của trường về chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục đã ở mức cao. Tuy nhiên, các nội dung khác chỉ được đánh giá ở mức khá cao ($3,40 \leq \overline{DTB} < 4,20$).

Kết quả phân tích Independent - Samples T Test ở bảng 2 cũng cho thấy, nhìn chung có sự chênh lệch lớn về quyền tự chủ ở trường tiểu học và trường THCS ($t(809) = 19,442$; $p < 0,001$). Trường THCS có quyền tự chủ cao hơn trường tiểu học ở tất cả các lĩnh vực. Trường tiểu học có quyền tự chủ thấp, chủ yếu vẫn do cơ quan quản lý quyết định. Trường THCS có thể đề xuất các thay đổi trong công tác tổ chức, nhân sự và chương trình giảng dạy, tuy nhiên, vẫn phải thông qua phê duyệt từ cấp trên. Tài chính và cơ sở vật chất vẫn bị kiểm soát chặt chẽ.

Theo truyền thống, hệ thống giáo dục và/hay nhà trường được vận hành trong một cấu trúc được dẫn dắt/định hướng bởi các định hướng chính sách của các cấp quản lý cấp trên chịu trách nhiệm thực hiện các chính sách này đi đôi với việc kiểm soát hệ thống và nhà trường. Mô hình kiểm soát và cung cấp ngân sách theo kiểu phục tùng “trên - dưới” này đảm bảo cho hệ thống giáo dục và/hay nhà trường thực hiện/tuân thủ các chính sách quốc gia, nhưng không có khả năng tạo cho hệ thống và/hay nhà trường tinh thần/ý thức làm chủ và sự linh hoạt cần thiết để đáp ứng tốt bối cảnh của địa phương (Nguyễn Tiến Hùng, 2014). Chi tiết này đặc biệt quan trọng, nếu biết rằng hệ thống giáo dục và/hay nhà trường không tồn tại một cách độc lập, mà vận hành trong bối cảnh địa phương liên tục thay đổi. Do đó, để phát huy được tính tự chủ, chịu trách nhiệm, tạo ra môi trường năng động và có TNGT trước xã hội về những quyết định của mình, nhà trường cần được phân cấp và giao nhiều quyền quyết định hơn (Caldwell, 2005). Đồng quan điểm, Bùi Minh Hiền và Nguyễn Vũ Bích Hiền (2015) cũng cho rằng, trao quyền từ chính quyền đến cấp độ nhà trường về công tác nhân sự, tài chính, chương trình, quá trình tham gia và chịu trách nhiệm của các bên liên quan sẽ giúp tính chủ động trong nhà trường lớn hơn và hiệu quả hoạt động của nhà trường ngày càng lớn.

2.2.2. Thực trạng trách nhiệm giải trình của trường phổ thông ở Việt Nam

TNGT là nguyên tắc quan trọng trong SBM, yêu cầu nhà trường chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động, công khai minh bạch các quyết định, thu - chi tài chính và chịu sự giám sát từ các bên liên quan. Trong mô hình SBM của các nước tiên tiến, trường học phải báo cáo định kỳ về tổ chức, nhân sự, chương trình học, tài chính và huy động nguồn lực với HĐT, chính quyền địa phương, CMHS và cộng đồng. Ở Việt Nam, TNGT của trường phổ thông vẫn còn hạn chế và chưa đồng bộ giữa các cấp học. Trường THCS có mức độ giải trình cao hơn trường tiểu học, nhưng vẫn chưa đạt mức chuẩn quốc tế. Cơ chế giải trình chủ yếu mang tính hành chính, chưa thực sự gắn với quyền tự chủ. Kết quả khảo sát TNGT của trường phổ thông được thể hiện ở bảng 3.

Bảng 3. TNGT của trường phổ thông ở Việt Nam

TT	TNGT của trường phổ thông	Trường tiểu học		Trường THCS		t (809)
		DTB	ĐLC	DTB	ĐLC	
1	Về công tác tổ chức	3,01	1,28	3,81	1,16	9,272***

2	Về công tác nhân sự	2,50	1,14	3,61	1,21	13,240***
3	Về chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục	3,21	1,19	3,99	1,15	9,411***
4	Về SGK, TBDH và tài liệu tham khảo	2,81	1,13	3,51	1,21	8,330***
5	Về công tác tài chính	2,19	1,12	3,31	1,34	12,510***
6	Về công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực	2,41	1,10	3,51	1,34	12,381***
CHUNG		2,69	0,62	3,62	0,61	21,386***

Ghi chú: $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$; ***: $p < 0,001$

Kết quả khảo sát cho thấy, nhìn chung TNGT của trường tiểu học về công tác tổ chức, công tác nhân sự, chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục, SGK, TBDH và tài liệu tham khảo, công tác tài chính, công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực chỉ được CBQL, GV và thành viên HĐT đánh giá ở mức trung bình ($\text{ĐTB} = 2,69$; mức 3: $2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$), ở trường THCS là mức khá cao ($\text{ĐTB} = 3,62$; mức 4: $3,40 \leq \text{ĐTB} < 4,20$).

Ở trường tiểu học và THCS, TNGT “Về chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục” được CBQL, GV và thành viên HĐT đánh giá cao nhất ($\text{ĐTB} = 3,21$ và $\text{ĐTB} = 3,99$). Tuy nhiên, TNGT “Về chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục” ở trường tiểu học chỉ ở mức trung bình ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$). Bên cạnh đó, ở trường tiểu học, TNGT “Về công tác nhân sự” ($\text{ĐTB} = 2,50$), “Về công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực” ($\text{ĐTB} = 2,41$) và “Về công tác tài chính” ($\text{ĐTB} = 2,19$) chỉ được đánh giá ở mức thấp (mức 2: $1,80 \leq \text{ĐTB} < 2,60$). Điều này có thể giải thích, là do các trường tiểu học không có toàn quyền quyết định về công tác tài chính, nhìn chung việc thu - chi phải báo cáo cơ quan quản lý; công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực cũng gặp không ít rào cản; ngoài ra, công tác nhân sự cũng do cấp trên quyết định. Cũng như trường tiểu học, ở trường THCS, nội dung nhận được đánh giá thấp nhất là TNGT “Về công tác tài chính” ($\text{ĐTB} = 3,31$; mức trung bình: $2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$). Thực tiễn ở các trường THCS cũng cho thấy, TNGT tài chính chủ yếu nằm ở báo cáo hành chính, chưa có cơ chế giám sát độc lập.

Kết quả phân tích Independent - Samples T Test ở bảng 3 cũng cho thấy, nhìn chung có sự chênh lệch lớn về TNGT ở trường tiểu học và trường THCS ($t(809) = 21,386$; $p < 0,001$). Trường THCS có TNGT cao hơn trường tiểu học ở tất cả các lĩnh vực. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy, TNGT của người đứng đầu CSGD trong tổ chức hoạt động của nhà trường ở nước ta chưa thực sự tạo ra cơ chế giám sát chặt chẽ hơn mà chủ yếu nằm ở việc báo cáo lên cấp trên, chưa có cơ chế giải trình với cộng đồng, chưa thật sự công khai minh bạch, chưa có hệ thống phản hồi từ CMHS và HS.

2.2.3. Mối tương quan giữa quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình của trường phổ thông ở Việt Nam

Theo Caldwell (2005), tự chủ phải đi kèm với TNGT, đảm bảo hiệu quả, minh bạch và sự tham gia dân chủ của GV, HS, CMHS (Caldwell, 2005). Để tìm hiểu về mối tương quan giữa quyền tự chủ và TNGT của trường phổ thông Việt Nam, nghiên cứu đã sử dụng phần mềm SPSS để phân tích tương quan thứ tự xếp hạng Spearman (Spearman's rho). Kết quả cho thấy hệ số tương quan của Spearman có ý nghĩa thống kê (**: $p < 0,01$).

Để kiểm tra ý nghĩa của hệ số tương quan, chúng ta sử dụng công thức:

$$R = 1 - \frac{6 \cdot \sum D^2}{N(N^2 - 1)} \quad (1)$$

Trong đó: R là hệ số tương quan, D là hiệu số thứ bậc của hai đại lượng đem ra so sánh (quyền tự chủ và TNGT), N là số nội dung được nghiên cứu.

Sau khi thay số, nếu:

* $R > 0$ (R dương): quyền tự chủ và TNGT có tương quan thuận. Trường hợp R dương và có giá trị càng lớn (nhưng không bao giờ bằng 1) thì tương quan giữa chúng càng chặt chẽ.

* $R < 0$ (R âm): quyền tự chủ và TNGT có tương quan nghịch.

Bảng 4. Tương quan giữa quyền tự chủ và TNGT của trường phổ thông ở Việt Nam

TT	Nội dung	Quyền tự chủ		TNGT		D	D2
		ĐTB	Thứ bậc	ĐTB	Thứ bậc		
1	Về công tác tổ chức	3,55	1	3,34	2	-1	1
2	Về công tác nhân sự	3,07	5	2,96	4	1	1
3	Về chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục	3,28	2	3,53	1	1	1
4	Về SGK, TBDH và tài liệu tham khảo	3,22	3	3,10	3	0	0
5	Về công tác tài chính	2,92	6	2,65	6	0	0
6	Về công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực	3,16	4	2,86	5	-1	1
Σ							4

Áp dụng công thức (1) ta có:

$$R = 1 - \frac{6.4}{6(36 - 1)} = 1 - \frac{24}{210} = 1 - 0,15 = 0,85$$

Dựa vào kết quả trên có thể kết luận, các trường phổ thông nếu được trao quyền tự chủ cao thì TNGT càng cao và mối tương quan giữa quyền tự chủ và TNGT ở trường phổ thông là rất chặt chẽ. Do đó, để nâng cao TNGT, cần tăng quyền tự chủ cho các trường phổ thông.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy quyền tự chủ và TNGT ở các trường phổ thông Việt Nam về công tác tổ chức, công tác nhân sự, chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục, SGK, TBDH và tài liệu tham khảo, công tác tài chính, công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực được đánh giá chưa cao. Các chủ thể quản lý cần có những chính sách rõ ràng hơn trong việc trao quyền quyết định quan trọng cho nhà trường, đặc biệt trong lĩnh vực ngân sách và quản lý nhân sự. Việc phân quyền thực chất sẽ giúp nâng cao tính chủ động và hiệu quả trong quản lý trường học. Ngoài ra, cũng cần xây dựng các chương trình bồi dưỡng chuyên môn dành cho hiệu trưởng và GV nhằm nâng cao năng lực ra quyết định và sự tự tin trong quản lý. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, các trường phổ thông nếu được trao quyền tự chủ cao thì TNGT càng cao và mối tương quan giữa quyền tự chủ và TNGT ở trường phổ thông là rất chặt chẽ. Do đó, để nâng cao TNGT, cần tăng quyền tự chủ cho các trường phổ thông.

Lời cảm ơn: Tác giả cảm ơn sự tài trợ của Bộ Giáo dục và Đào tạo cho đề tài mã số: B2023-DHH-16.

Tài liệu tham khảo

- Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082-1098.
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2022). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(1), 85-107.
- Bernstein, I. H., & Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Bộ GD-ĐT (2020). *Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT ngày 04/9/2020 ban hành Điều lệ trường tiểu học*.
- Bộ GD-ĐT (2020). *Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT ngày 15/9/2020 ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*.
- Bùi Minh Hiền, Nguyễn Vũ Bích Hiền (đồng chủ biên, 2015). *Quản lý và lãnh đạo nhà trường*. NXB Đại học Sư phạm.
- Caldwell, B. J. (2005). *School-based management* (Vol. 3). International Institute for Educational Planning.
- Cornito, C. M. (2021). Striking a Balance between Centralized and Decentralized Decision Making: A School-Based Management Practice for Optimum Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 3(4), 656-669.
- 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.
- Ha, X. V., & Murray, J. C. (2023). Corrective feedback: Beliefs and practices of Vietnamese primary EFL teachers. *Language Teaching Research*, 27(1), 137-167.
- Nguyễn Tiến Hùng (2014). *Quản lý giáo dục phổ thông trong bối cảnh phân cấp quản lý giáo dục*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Nordholm, D., Wermke, W., & Jarl, M. (2023). In the eye of the storm? Mapping out a story of principals' decision-making in an era of decentralisation and re-centralisation. *Journal of Educational Administration and History*, 55(4), 420-440.
- OECD (2001). *New school Management Approaches*. OECD Publishing Service.
- Parra, J. D. (2022). Decentralisation and school-based management in Colombia: An exploration (using systems thinking) of the Full-Day Schooling programme. *International Journal of Educational Development*, 91, 102579.
- Quốc hội (2019). *Luật Giáo dục*. Luật số 43/2019/QH14, ban hành ngày 14/6/2019.
- Thủ tướng Chính phủ (2024). *Quyết định số 1705/QĐ-TTg ngày 31/12/2024 phê duyệt Chiến lược phát triển giáo dục đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*.
- Vũ Thị Mai Hương (2016). *Quản lý trường tiểu học theo tiếp cận quản lý dựa trên nhà trường*. Luận án tiến sĩ Quản lý giáo dục, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.