

NGHIÊN CỨU THỰC TRẠNG QUYỀN TỰ CHỦ CỦA HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC VÀ TRUNG HỌC CƠ SỞ Ở VIỆT NAM

Trương Đình Thăng¹,
Phạm Thế Kiên^{2,+}

¹Trường Cao đẳng Sư phạm Quảng Trị;
²Trường Đại học Sư phạm - Đại học Đà Nẵng
+Tác giả liên hệ • Email: ptkien@ued.udn.vn

Article history

Received: 12/01/2026

Accepted: 05/02/2026

Published: 05/3/2026

Keywords

Autonomy, principal, educational reform in Vietnam, school leadership, autonomy implementation

ABSTRACT

In the context of educational reform in Vietnam, this study investigates the current status of school principals' autonomy at primary and lower secondary levels across four domains: (1) human resource organization; (2) finance; (3) facilities and educational equipment; and (4) teaching and educational activities. The findings indicate that principals' autonomy is assessed as relatively high in all four domains, with autonomy in teaching and educational activities rated the highest. However, such autonomy is manifested mainly at the implementation level, while decision-making authority over resources and strategic issues remains limited. On this basis, the study proposes further expanding school principals' autonomy in conjunction with substantive decentralization of resources, enhancing school leadership and governance capacity, and establishing results-based accountability mechanisms, thereby facilitating a shift from an administrative management model toward a development-oriented, enabling governance model.

1. Mở đầu

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT ở Việt Nam, tăng cường tự chủ trường học là định hướng quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng giáo dục phổ thông (GDPT). Hiệu trưởng giữ vai trò trung tâm trong tổ chức, điều hành và chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của nhà trường, nên mức độ tự chủ của hiệu trưởng có ý nghĩa quyết định đối với hiệu quả quản trị nhà trường. Tuy nhiên, tự chủ trong giáo dục ở Việt Nam hiện mới ở giai đoạn khởi đầu và còn nhiều bất cập (Phạm Đỗ Nhật Tiến, 2017). Từ năm 2020, tổ chức và hoạt động của các trường phổ thông được điều chỉnh bởi Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT và Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT (Bộ GD-ĐT, 2020a, 2020b), bước đầu xác lập nền tảng “tự chủ nội bộ” trong khuôn khổ quản lý hành chính tập trung. Hiệu trưởng tiểu học và THCS chịu trách nhiệm quản lý, điều hành hoạt động và chất lượng giáo dục của nhà trường; đồng thời, nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng trong các lĩnh vực tổ chức nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất (CSVC) và thiết bị giáo dục, cũng như hoạt động dạy học và giáo dục được quy định tương đối cụ thể (Bộ GD-ĐT, 2020a, 2020b). Mặc dù đã có một số nghiên cứu về tự chủ trường học và quản lý nhà trường phổ thông nói chung (Ha và Murray, 2023; Phạm Thế Kiên, 2025), vẫn còn thiếu các nghiên cứu thực chứng về thực trạng quyền tự chủ của hiệu trưởng tiểu học và THCS ở Việt Nam, đặc biệt là sự phân biệt giữa tự chủ mang tính thực thi nội bộ và tự chủ mang tính quyết định. Khoảng trống này cần được nghiên cứu nhằm cung cấp cơ sở khoa học cho việc hoàn thiện chính sách, thúc đẩy chuyển đổi sang mô hình quản lý kiến tạo phát triển, tăng cường tự chủ và trách nhiệm giải trình của nhà trường phổ thông (Ban Chấp hành Trung ương, 2025).

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Một số vấn đề lý luận về quyền tự chủ trường học và quyền tự chủ của hiệu trưởng

“Tự chủ trường học” là mức độ nhà trường được trao quyền quyết định trong các lĩnh vực cốt lõi như tài chính, chương trình, nhân sự và quản trị (Neeleman, 2019). Theo quan điểm phân quyền quản lý giáo dục (QLGD), việc chuyển giao quyền từ trung ương xuống cấp trường giúp cơ sở giáo dục linh hoạt điều chỉnh hoạt động phù hợp với nhu cầu HS và bối cảnh địa phương (OECD, 2016), trái với mô hình tập quyền mang tính tiêu chuẩn hóa (Hanushek và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, tự chủ cần gắn với trách nhiệm giải trình để nâng cao chất lượng giáo dục (Verger và cộng sự, 2016). Ở Việt Nam, tự chủ GDPT được xem là xu thế tất yếu trong đổi mới QLGD.

Thực tế, hiệu trưởng tiểu học và THCS chủ yếu được tự chủ trong thực thi, còn quyền quyết định về nguồn lực vẫn hạn chế, dẫn đến tình trạng “trách nhiệm cao - quyền hạn thấp”. Dù hệ thống QLGD đã tái cấu trúc theo hướng tăng phân cấp (Quốc hội, 2025; Bộ GD-ĐT, 2025a, 2025b), quyền quản lý chưa thực sự trao trực tiếp cho hiệu trưởng.

Bài báo tập trung phân tích thực trạng quyền tự chủ của hiệu trưởng trên các lĩnh vực quản lý nhà trường, làm rõ mức độ và bản chất tự chủ hiện hành, từ đó đề xuất giải pháp tăng cường tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình trong bối cảnh đổi mới GDPT.

2.2. Thực trạng quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học và trung học cơ sở ở Việt Nam

2.2.1. Khái quát khảo sát

- *Khách thể khảo sát:* Mẫu gồm 125 CBQL và 1.428 GV các trường tiểu học, THCS tại bốn tỉnh/thành phố của Việt Nam (Hà Nội, Quảng Trị, Huế và TP. Hồ Chí Minh), khảo sát bằng Google Forms. Mẫu được chọn mẫu ngẫu nhiên nhiều giai đoạn (phân tầng theo địa phương và cấp học), quy mô mẫu lớn và phân bố hợp lý, bảo đảm độ tin cậy, tính khách quan và khả năng khái quát hóa. Các trường ở Hà Nội chiếm tỉ lệ 19,9%, Quảng Trị chiếm tỉ lệ 25,7%, Huế chiếm tỉ lệ 27,9% và TP. Hồ Chí Minh chiếm tỉ lệ 26,5%. GV chiếm 92,0%, CBQL chiếm 8,0%. Trường tiểu học chiếm tỉ lệ 53,1%, trường THCS chiếm tỉ lệ 46,9%. Trình độ chủ yếu đại học (84,3%), nữ chiếm 81,3%. Độ tuổi từ 40 tuổi trở lên có số lượng cao nhất (59,1%), từ 30 đến dưới 40 tuổi là 28,9%, dưới 30 tuổi là 12,0%.

- Phương pháp khảo sát:

Phương pháp điều tra: Thang đo về quyền tự chủ của hiệu trưởng tiểu học, THCS ở Việt Nam được tham khảo từ nghiên cứu về tự chủ trường học của OECD (2013), World Bank (2012), nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng theo quy định tại Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT và Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT (Bộ GD-ĐT, 2020a, 2020b). Thang đánh giá: Các tiêu chí được đo bằng thang đo 10 bậc (từ 1 là “Không được tự chủ” đến 10 là “Tự chủ hoàn toàn”). Nghiên cứu được tiến hành từ tháng 6-12/2025.

Phương pháp phỏng vấn: Đối tượng phỏng vấn gồm 10 người được lựa chọn từ các trường học, bao gồm 3 hiệu trưởng, 7 GV; tất cả người tham gia đều có sự hiểu biết sâu sắc về giáo dục Việt Nam và có khả năng cung cấp những nhận định mang tính phản tư và phê phán về việc thực thi quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học và THCS. Thời gian tiến hành phỏng vấn sâu: tháng 12/2025. Dữ liệu thu thập được phân tích theo chủ đề nhằm bổ trợ và diễn giải sâu hơn kết quả định lượng.

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 điểm trung bình (ĐTB), độ lệch chuẩn (ĐLC), phân tích so sánh (Independent sample t test). 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 = 0,984; hệ số tương quan (r) giữa từng item và tổng thang đo của 18 item trong đoạn [0,704; 0,940]. 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 (Nunnally và Bernstein, 1994). Giá trị này cho phép kết luận các câu hỏi là đáng tin cậy, thang đo về quyền tự chủ của hiệu trưởng tiểu học, THCS 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.

2.2.2. Kết quả khảo sát

- *Thực trạng quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về tổ chức nhân sự:* Tự chủ trong tổ chức nhân sự thể hiện ở mức độ hiệu trưởng được trao quyền trong các quyết định liên quan đến sử dụng và quản lý đội ngũ. Theo khảo sát PISA 2022, hiệu trưởng giữ vai trò chủ đạo trong việc bổ nhiệm và sa thải GV; trong khi ở nhiều quốc gia khác, thẩm quyền này chủ yếu thuộc về cơ quan QLGD địa phương hoặc quốc gia (OECD, 2023a, 2023b). Kết quả khảo sát được trình bày tại bảng 1.

Bảng 1. Quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về tổ chức nhân sự

TT	Quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về tổ chức nhân sự	CBQL		GV		t (1551)
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	
1	Quyết định cơ cấu, tổ chức bộ máy nhà trường (ví dụ: thành lập, sáp nhập, giải thể các tổ chuyên môn, tổ văn phòng)	8,18	2,85	7,52	2,84	2,477**
2	Quyết định bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó chuyên môn và tổ văn phòng	9,29	1,75	8,10	2,54	6,970***
3	Phân công nhiệm vụ cụ thể (giảng dạy, chủ nhiệm, công tác khác) cho GV, nhân viên	9,31	1,63	8,20	2,49	6,985***
4	Quyết định hoặc tham gia trực tiếp vào quy trình tuyển dụng, kí hợp đồng lao động đối với GV và nhân viên	5,77	2,66	7,34	2,89	-6,297***

5	Quyết định cử GV, nhân viên đi đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ	6,96	2,64	7,65	2,76	-2,799**
6	Đánh giá, xếp loại và đề nghị khen thưởng, kỉ luật đối với GV, nhân viên	8,91	2,00	8,01	2,51	4,706***
CHUNG		8,07	1,59	7,80	2,37	1,231

Ghi chú: $1 \leq DTB \leq 10$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$

Kết quả bảng 1 cho thấy, quyền tự chủ của hiệu trưởng trong tổ chức nhân sự được đánh giá khá cao (CBQL: DTB = 8,07; GV: 7,80) nhưng thấp nhất trong bốn lĩnh vực. Có sự phân hóa rõ giữa tự chủ thực thi nội bộ và tự chủ quyết định về nguồn lực. Các quyền nội bộ như phân công, bổ nhiệm, đánh giá, khen thưởng, kỉ luật được đánh giá cao (CBQL: 8,91–9,31; GV: 8,01–8,20), trong đó CBQL thường đánh giá cao hơn do trực tiếp ra quyết định. Ngược lại, quyền quyết định tuyển dụng, tiếp nhận, điều động, chuyển chuyển được đánh giá thấp nhất (CBQL: 5,77; GV: 7,34), phản ánh tính tập trung của cơ quan cấp trên (Bộ GD-ĐT, 2025b). Kết quả cho thấy hiệu trưởng chủ yếu tự chủ trong thực thi hơn là quyết định nguồn lực; vì vậy, mở rộng tự chủ nhân sự gắn với trách nhiệm giải trình theo đầu ra có thể nâng cao hiệu quả và chất lượng giáo dục (Woessmann, 2016; Bagwell, 2021).

- *Thực trạng quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về tài chính:* Ở Việt Nam, việc thực hiện thu, chi và quản lí tài chính theo quy định của pháp luật và Quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập (Chính phủ, 2021, 2025). Đối với trường mầm non, tiểu học, THCS, trường phổ thông có nhiều cấp học trong đó có cấp học cao nhất là THCS, Phòng Văn hóa - xã hội thuộc Ủy ban nhân dân (UBND) cấp xã phối hợp với các cơ quan chuyên môn có liên quan tham mưu, trình UBND cấp xã quyết định phân bổ, giao dự toán ngân sách đối với các cơ sở giáo dục trực thuộc khi được cấp có thẩm quyền phê duyệt và duyệt quyết toán, thông báo quyết toán năm và tổng hợp báo cáo quyết toán ngân sách của các cơ sở giáo dục trực thuộc (Bộ GD-ĐT, 2025).

Bảng 2. Quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về tài chính

TT	Quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về tài chính	CBQL		GV		t(1551)
		DTB	DLC	DTB	DLC	
1	Xây dựng và ban hành quy chế chi tiêu nội bộ của nhà trường	8,82	1,98	8,04	2,50	4,158**
2	Quyết định việc sử dụng các nguồn ngân sách nhà nước được giao (chi lương, chi thường xuyên,...)	8,44	2,14	7,94	2,59	2,452*
3	Chủ động huy động và quyết định việc sử dụng các nguồn thu hợp pháp khác (tài trợ, viện trợ, dịch vụ...)	7,72	2,59	7,93	2,55	-0,901
CHUNG		8,33	1,94	7,97	2,45	1,582

Ghi chú: $1 \leq DTB \leq 10$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$

Kết quả bảng 2 cho thấy, quyền tự chủ tài chính của hiệu trưởng được đánh giá khá cao (CBQL: DTB = 8,33; GV: 7,97). Hai nội dung được đánh giá cao nhất (nội dung 1 và 2) đều thuộc phạm vi tự chủ thực thi nội bộ, phù hợp với quy định hiện hành khi hiệu trưởng được giao quản lí tài chính nhà trường (Bộ GD-ĐT, 2020a, 2020b). CBQL đánh giá cao hơn do trực tiếp xây dựng quy chế chi tiêu, phân bổ và quyết toán kinh phí, trong khi GV ít tiếp cận thông tin ngân sách nên cảm nhận mức tự chủ thấp hơn. Nội dung có tính quyết định, chủ động (nội dung 3) được đánh giá thấp nhất (CBQL: 7,72; GV: 7,93), cho thấy tự chủ tài chính vẫn chủ yếu dừng ở quản lí và sử dụng theo quy định, còn bị ràng buộc bởi cơ chế ngân sách, định mức và khoản thu. Thực tiễn về công tác tài chính ở các trường tiểu học, THCS cũng cho thấy, tự chủ tài chính theo quy định của Bộ GD-ĐT (Bộ GD-ĐT, 2020a, 2020b) chủ yếu là quản lí - công khai - sử dụng đúng quy định. CBQL Y của Trường THCS B cho biết: “*Tự chủ tài chính ở phổ thông vẫn bị “trần” bởi cơ chế ngân sách, định mức, và quy định khoản thu. Sau khi Thông tư số 10/2025/TT-BGDĐT có hiệu lực, UBND cấp xã đã gắn với trách nhiệm bảo đảm kinh phí/điều kiện cho một số hoạt động QLGD tại địa bàn, các thủ tục được thực hiện nhanh hơn về “phê duyệt - cấp - thanh toán” các nhu cầu nhỏ/sửa chữa thường xuyên*”.

Omoeva và cộng sự (2021) chỉ ra rằng khi hiệu trưởng các trường có quyền kiểm soát ngân sách lớn hơn, họ có thể ưu tiên chi tiêu vào những lĩnh vực cần thiết nhất, chẳng hạn như tuyển dụng thêm nhân sự, đầu tư vào phát triển chuyên môn, hoặc mua sắm tài liệu giảng dạy. Ngoài ra, tự chủ tài chính có thể thúc đẩy “cảm giác sở hữu” và trách nhiệm trong đội ngũ nhân viên trường học, tạo ra một lực lượng lao động năng động và gắn kết hơn (Honig và Rainey, 2012). Tuy nhiên, không ít hiệu trưởng thiếu đào tạo và chuyên môn cần thiết về quản lí tài chính, dẫn đến phân bổ nguồn lực không tối ưu; việc phân quyền quản lí ngân sách cũng làm tăng gánh nặng hành chính cho lãnh đạo trường, có thể làm giảm tập trung vào lãnh đạo giảng dạy (Lafortune và cộng sự, 2018). Đối với các trường tiểu

học, THCS Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh chuyển sang chính quyền địa phương hai cấp và định hướng quản lý kiến tạo phát triển theo Nghị quyết số 71-NQ/TW, tự chủ tài chính cần được thiết kế theo lộ trình, gắn với năng lực lãnh đạo và được bảo vệ bằng các cơ chế phân bổ công bằng và giải trình dựa trên kết quả giáo dục, nhằm bảo đảm vừa nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách, vừa duy trì công bằng và chất lượng hệ thống.

- *Thực trạng quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về CSVC và thiết bị giáo dục:* Ở Việt Nam, hiệu trưởng các trường có trách nhiệm xây dựng kế hoạch và lộ trình tăng cường đầu tư CSVC để duy trì và nâng cao mức tiêu chuẩn, trình cấp có thẩm quyền phê duyệt. Việc quản lý tài sản, triển khai chương trình và SGK, cũng như mua sắm, bảo quản và sử dụng thiết bị dạy học chủ yếu thuộc thẩm quyền của Sở GD-ĐT theo quy định hiện hành (Bộ GD-ĐT, 2021a, 2021b, 2023, 2025). Nhà trường được tổ chức lựa chọn tài liệu tham khảo phục vụ hoạt động giảng dạy và nghiên cứu của GV theo các quy định tương ứng (Bộ GD-ĐT, 2020a, 2020b). Kết quả khảo sát được trình bày tại bảng 3.

Bảng 3. Quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về CSVC và thiết bị giáo dục

TT	Quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về CSVC và thiết bị giáo dục	CBQL		GV		t (1551)
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	
1	Quyết định kế hoạch mua sắm, sửa chữa, bảo trì, nâng cấp CSVC và thiết bị dạy học từ nguồn ngân sách được giao	7,97	2,32	7,92	2,55	0,191
2	Quyết định việc quản lý, sử dụng và thanh lý tài sản, CSVC, thiết bị dạy học của nhà trường theo quy định	8,80	2,06	8,10	2,50	3,561**
CHUNG		8,38	2,03	8,01	2,47	1,634

*Ghi chú: $1 \leq \text{ĐTB} \leq 10$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$*

Kết quả khảo sát cho thấy, nhìn chung các đối tượng khảo sát đánh giá quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về CSVC và thiết bị giáo dục khá cao (CBQL: ĐTB = 8,38 và GV: ĐTB = 8,01). Thực tiễn ở các trường tiểu học, THCS cũng cho thấy, hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS được giao quyền quản lý, sử dụng, khai thác, thanh lý tài sản, CSVC, thiết bị dạy học của nhà trường theo quy định. Tuy nhiên, các trường hạn chế ở quyền đầu tư/mua sắm do phụ thuộc kế hoạch và nguồn vốn được giao. Có sự khác biệt về đánh giá của CBQL và GV ở nội dung 2 ($t(1551) = 3,561$, **: $p < 0,01$). Điều này có thể giải thích, đó là do CBQL là những người trực tiếp lập kế hoạch mua sắm, sửa chữa, bảo trì, quản lý và thanh lý tài sản; chịu trách nhiệm pháp lý khi xảy ra sai phạm nên nhận thức rõ quyền và trách nhiệm cao trong tự chủ về nội dung này. GV đánh giá thấp hơn vì chủ yếu là người sử dụng CSVC, không tham gia quyết định đầu tư; trải nghiệm thực tế của GV thường là thiếu thiết bị, chậm bổ sung, không đồng bộ... Việc phân bổ nguồn lực phải chuyển từ cách tiếp cận “cào bằng” sang phân bổ theo nhu cầu và bối cảnh, bảo đảm giảm chênh lệch điều kiện học tập giữa các vùng miền. CSVC và thiết bị cần được quản trị theo vòng đời (tuổi thọ - chi phí vận hành - kế hoạch bảo trì - ngân sách thay thế), ưu tiên hạ tầng số và thiết bị hỗ trợ đổi mới phương pháp, tránh đầu tư hình thức hoặc kém hiệu quả. Như vậy, tăng cường tự chủ về CSVC và thiết bị giáo dục, gắn với trách nhiệm giải trình dựa trên kết quả, là một điều kiện quan trọng để chuyển từ quản lý hành chính sang quản lý kiến tạo phát triển trong GDPT.

- *Thực trạng quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về hoạt động dạy học và giáo dục:* Tự chủ về hoạt động dạy học và giáo dục đề cập đến mức độ kiểm soát mà hiệu trưởng trường học và GV được giao quyền trong việc thiết kế, triển khai và điều chỉnh nội dung chương trình giảng dạy cũng như chọn lựa tài liệu học tập. Tự chủ trong đánh giá liên quan đến các quyết định về loại hình, thời gian và phương pháp đánh giá việc học của HS (OECD, 2023a, 2023b). Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 4.

Bảng 4. Quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về hoạt động dạy học và giáo dục

TT	Quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học, THCS về hoạt động dạy học và giáo dục	CBQL		GV		t (1551)
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	
1	Xây dựng và ban hành kế hoạch giáo dục nhà trường (kế hoạch thời gian năm học, phân phối chương trình)	8,91	1,92	8,03	2,50	4,808***
2	Tổ chức và quyết định việc lựa chọn SGK để sử dụng ổn định tại trường	8,50	2,18	7,63	2,70	4,180***
3	Phê duyệt kế hoạch giảng dạy, kế hoạch giáo dục của các tổ chuyên môn và GV	9,12	1,90	8,17	2,48	5,217***
4	Quyết định tổ chức các hoạt động giáo dục ngoại khóa, trải nghiệm sáng tạo, hướng nghiệp cho HS	8,80	2,02	8,11	2,46	3,566**

5	Tổ chức và thực hiện công tác tuyển sinh, tiếp nhận HS theo chỉ tiêu	8,36	2,38	8,11	2,51	1,056
6	Quyết định việc đánh giá, xếp loại học lực, hạnh kiểm, khen thưởng và kỉ luật HS	8,95	2,05	8,02	2,51	4,774***
7	Quản lí và cấp phép hoạt động dạy thêm, học thêm (nếu có) trong nhà trường	8,68	2,30	8,11	2,55	2,612*
CHUNG		8,76	1,85	8,03	2,34	4,141**

Ghi chú: $1 \leq ĐTB \leq 10$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$

Kết quả khảo sát cho thấy, quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học và THCS trong lĩnh vực dạy học và giáo dục được đánh giá cao nhất so với ba lĩnh vực còn lại (CBQL: ĐTB = 8,76; GV: ĐTB = 8,03), phản ánh thực tế rằng hiệu trưởng hiện được trao quyền tương đối nhiều hơn về mặt chuyên môn. Tuy nhiên, tương tự các lĩnh vực khác, những nội dung được CBQL và GV đánh giá cao nhất vẫn chủ yếu thuộc về tự chủ mang tính thực thi nội bộ, tiêu biểu là nội dung 3 (CBQL: ĐTB = 9,12; GV: ĐTB = 8,17) và nội dung 4 (CBQL: ĐTB = 8,80; GV: ĐTB = 8,11). Nội dung có mức đánh giá thấp nhất từ phía CBQL là nội dung 5 (ĐTB = 8,36), phản ánh đặc trưng quản lí tập trung vẫn chi phối mạnh các quyết định mang tính hệ thống trong GDPT hiện nay. Trong khi đó, GV đánh giá thấp nhất nội dung 2 (ĐTB = 7,63), cho thấy dù được tham gia vào quy trình lựa chọn SGK, quyền quyết định cuối cùng vẫn mang tính hành chính, với nhiều ràng buộc về thủ tục, tính ổn định và yêu cầu đồng bộ, làm hạn chế cảm nhận về tính linh hoạt và tự chủ nghề nghiệp. Những kết quả này cho thấy khoảng cách đáng kể giữa tự chủ quản trị của nhà trường và tự chủ chuyên môn của GV trong lĩnh vực dạy học, đặc biệt đối với các quyết định mang tính hệ thống như lựa chọn sách giáo khoa; đồng thời phản ánh sự khác biệt trong đánh giá giữa CBQL và GV, theo hướng CBQL đánh giá mức độ tự chủ cao hơn. Hiệu trưởng cần được trao quyền chủ động hơn trong thiết kế kế hoạch giáo dục và tổ chức dạy học phù hợp với bối cảnh nhà trường trên cơ sở bảo đảm chuẩn đầu ra; đồng thời, QLGD cần chuyển trọng tâm từ kiểm soát quy trình sang giám sát kết quả học tập và sự tiến bộ của HS, qua đó tái định vị vai trò của hiệu trưởng theo hướng lãnh đạo sư phạm và kiến tạo môi trường phát triển chuyên môn, góp phần nâng cao chất lượng GDPT trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

3. Kết luận

Quyền tự chủ của hiệu trưởng các trường tiểu học và THCS được đánh giá ở mức khá cao nhưng chủ yếu mang tính “tự chủ thực thi” hơn là tự chủ quyết định”, đặc biệt trong các nội dung liên quan đến nguồn lực và quyền phê duyệt cuối cùng. Quyền tự chủ này được xác lập trong các điều lệ trường học hiện hành (Bộ GD-ĐT, 2020a, 2020b) và tiếp tục được điều chỉnh trong bối cảnh tái cấu trúc quản lí theo mô hình chính quyền hai cấp (Bộ GD-ĐT, 2025a, 2025b). Nghiên cứu góp phần làm rõ cấu trúc hai tầng của quyền tự chủ hiệu trưởng, qua đó chỉ ra sự phân tách giữa tự chủ thực thi nội bộ và tự chủ quyết định trong quản lí nhà trường phổ thông. Từ kết quả nghiên cứu, để thúc đẩy chuyển đổi từ quản lí hành chính sang quản lí theo hướng kiến tạo phát triển và trao tự chủ có điều kiện gắn với trách nhiệm giải trình theo kết quả (Ban Chấp hành Trung ương, 2025), cần tiếp tục hoàn thiện các quy định dưới luật theo hướng mở rộng có chọn lọc từ tự chủ thực thi sang tự chủ quyết định, nhất là trong phân bổ nguồn lực tài chính, sử dụng nhân sự hợp đồng và đầu tư, sửa chữa thường xuyên ở cấp trường. Việc mở rộng tự chủ cần song hành với nâng cao năng lực quản trị tài chính, nhân sự và quản trị theo kết quả của đội ngũ hiệu trưởng, đồng thời chuyển trọng tâm giải trình từ kiểm soát đầu vào sang giám sát chất lượng giáo dục và hiệu quả sử dụng nguồn lực. Bên cạnh những đóng góp, nghiên cứu còn hạn chế do thiết kế cắt ngang và phạm vi khảo sát chưa đại diện cho các địa phương có điều kiện KT-XH đặc thù. Trên cơ sở đó, các nghiên cứu tiếp theo cần triển khai nghiên cứu dọc, kết hợp phương pháp định lượng với nghiên cứu tình huống và mở rộng phạm vi khảo sát theo vùng, miền nhằm làm rõ tác động của bối cảnh địa phương đến cấu trúc và hiệu quả của tự chủ trường học.

Lời cảm ơn: Nhóm tác giả cảm ơn sự tài trợ của Quỹ Phát triển Khoa học và Công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) qua đề tài mã số: 503.01-2024.01.

Tài liệu tham khảo

- Bagwell, J. L. (2021). Insights into school governance and autonomy: The charter school movement in America. In N. S.-K. Pang - P. W. K. Chan (Eds.) *School Governance in Global Contexts* (pp. 159-174). Routledge.
- Ban Chấp hành Trung ương (2025). *Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo*.

- Bộ GD-ĐT (2020a). *Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT ngày 04/9/2020 ban hành Điều lệ trường Tiểu học.*
- Bộ GD-ĐT (2020b). *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.*
- Bộ GD-ĐT (2021a). *Thông tư số 37/2021/TT-BGDĐT ngày 30/12/2021 ban hành Danh mục thiết bị dạy học tối thiểu cấp tiểu học.*
- Bộ GD-ĐT (2021b). *Thông tư số 38/2021/TT-BGDĐT ngày 30/12/2021 ban hành Danh mục thiết bị dạy học tối thiểu cấp trung học cơ sở.*
- Bộ GD-ĐT (2023). *Thông tư số 26/2023/TT-BGDĐT ngày 28/12/2023 sửa đổi, bổ sung một số quy định tại Danh mục thiết bị dạy học tối thiểu ban hành kèm theo Thông tư số 37/2021/TT-BGDĐT và Thông tư số 38/2021/TT-BGDĐT.*
- Bộ GD-ĐT (2025a). *Thông tư số 10/2025/TT-BGDĐT ngày 12/6/2025 ban hành Quy định về phân quyền, phân cấp và phân định thẩm quyền thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước của chính quyền địa phương hai cấp đối với giáo dục phổ thông.*
- Bộ GD-ĐT (2025b). *Thông tư số 15/2025/TT-BGDĐT ngày 24/7/2025 hướng dẫn chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Sở Giáo dục và Đào tạo thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và Phòng Văn hóa - Xã hội thuộc Ủy ban nhân dân xã, phường, đặc khu thuộc tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo.*
- Chính phủ (2021). *Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 ban hành Quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập.*
- Chính phủ (2025). *Nghị định số 111/2025/NĐ-CP ngày 22/5/2025 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập.*
- Ha, X. V., & Murray, J. C. (2023). Corrective feedback: Beliefs and practices of Vietnamese primary EFL teachers. *Language Teaching Research*, 27(1), 137-167.
- Hanushek, E. A., Link, S., & Woessmann, L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 104, 212-232.
- Honig, M. I., & Rainey, L. R. (2012). Autonomy and School Improvement: What do we know and where do we go from here?. *Educational Policy*, 26(3), 465-495. <https://doi.org/10.1177/0895904811417590>
- Lafortune, J., Rothstein, J., & Schanzenbach, D. W. (2018). School finance reform and the distribution of student achievement. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(2), 1-26.
- Neeleman, A. (2019). The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions. *Journal of Educational Change*, 20(1), 31-55. <https://doi.org/10.1007/S10833-018-9332-5>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- OECD (2013). *PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices (Volume IV)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264201156-en>
- OECD (2016). *PISA 2015 results (Volume II): Policies and practices for successful schools*. OECD Publishing.
- OECD (2023a). *PISA 2022 Results (Volume I and II) - Country Notes: Viet Nam*. OECD Publishing.
- OECD (2023b). *PISA 2022 results (Volume II): Learning during - and from - disruption*. OECD Publishing.
- Omoeva, C., Cunha, N. M., - Moussa, W. (2021). Measuring equity of education resource allocation: An output-based approach. *International Journal of Educational Development*, 87, 102492.
- Phạm Đỗ Nhật Tiến (2017). Quyền tự chủ trường phổ thông ở Việt Nam: Hiện trạng và những việc cần làm. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, 145, 1-5.
- Phạm Thế Kiên (2025). Quản lý dựa trên nhà trường: Môi tương quan giữa quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình của các trường phổ thông ở Việt Nam. *Tạp chí Giáo dục*, 25(12), 53-58. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/3507>
- Quốc hội (2025). *Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025*. Luật số 72/2025/QH15, ban hành ngày 16/6/2025.
- Verger, A., Fontdevila, C., - Zancajo, A. (2016). *The privatization of education: A political economy of global education reform*. Teachers College Press.
- Woessmann, L. (2016). The importance of school systems: Evidence from international differences in student achievement. *Journal of Economic Perspectives*, 30(3), 3-32.
- World Bank (2012). *School Autonomy and Accountability in Thailand (World Bank - SABER, Country Report 2012)*.