

GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI ỨNG DỤNG MÔ HÌNH QUẢN LÝ DỰA TRÊN NHÀ TRƯỜNG Ở CÁC TRƯỜNG PHỔ THÔNG TẠI VIỆT NAM

SOLUTIONS FOR IMPLEMENTING THE SCHOOL-BASED MANAGEMENT MODEL IN GENERAL EDUCATION SCHOOLS IN VIETNAM

Phạm Thế Kiên

Trường Đại học Sư phạm - Đại học Đà Nẵng
Email: ptkien@ued.udn.vn

Article history

Received: 06/11/2025

Accepted: 08/12/2025

Published: 20/4/2026

Keywords

School-based management (SBM), implementation solutions, general schools

ABSTRACT

The School-Based Management (SBM) model is a global trend in education governance reform that aims to enhance school autonomy, accountability, and stakeholder participation in school management. In Vietnam, although various directives, policies, and legal documents have laid the foundation for the adoption of SBM, its implementation in practice remains inconsistent. Based on a synthesis of theoretical foundations, analysis of the current situation, and relevant policies, this article proposes six specific solutions to effectively implement the SBM model in Vietnamese general education schools. These include: (1) completing the legal framework; (2) improving the capacity of the educational workforce; (3) reforming financial mechanisms and investing in infrastructure; (4) promoting the roles of school councils and the community; (5) applying technology in school management; and (6) building a culture of democratic governance and accountability. The proposed solutions are structured according to objectives - content - implementation methods, with clearly identified responsible actors, aiming to contribute to a fundamental and comprehensive reform of general education toward a modern, flexible, and effective management approach.

1. Mở đầu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi mô hình quản trị công hiện đại, ngành Giáo dục trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đang chuyển mạnh từ mô hình quản lý tập trung sang mô hình phân quyền, lấy cơ sở giáo dục làm trung tâm của quá trình ra quyết định. Quản lý dựa trên nhà trường (School-Based Management - SBM) được xem là một trong những mô hình hiệu quả, phù hợp với xu thế đó. SBM không chỉ là giải pháp kỹ thuật mà còn là tiếp cận chiến lược nhằm tăng cường quyền tự chủ, trách nhiệm giải trình và sự tham gia của các bên liên quan trong quản trị nhà trường, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục.

Tại Việt Nam, các chính sách quan trọng như Nghị quyết số 29-NQ/TW (Ban Chấp hành Trung ương, 2013), Luật Giáo dục năm 2019 (Quốc hội, 2019), Chương trình giáo dục phổ thông 2018 (Bộ GD-ĐT, 2018) và Chiến lược phát triển giáo dục đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 (Thủ tướng Chính phủ, 2024) đã khẳng định vai trò trung tâm của nhà trường trong đổi mới giáo dục. Tuy nhiên, thực tế cho thấy việc triển khai mô hình SBM ở các trường phổ thông vẫn còn nhiều bất cập: hành lang pháp lý chưa hoàn thiện, quyền tự chủ còn hình thức, vai trò của hội đồng trường mờ nhạt, trách nhiệm giải trình thiếu cơ chế cụ thể và ứng dụng công nghệ trong quản lý chưa thật sự đồng bộ. Trên cơ sở tổng hợp lý luận, phân tích thực tiễn và chính sách, bài báo đề xuất 06 giải pháp cụ thể, có tính khả thi nhằm triển khai mô hình SBM một cách hiệu quả trong bối cảnh đổi mới giáo dục ở Việt Nam.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

2.1.1. Cơ sở lý luận về mô hình quản lý dựa trên nhà trường

Mô hình 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 (Caldwell, 2005). Theo Caldwell và Spinks (2013), có 02 mô hình phổ biến trong SBM, gồm: (1) Mối quan hệ tự chủ - tham dự (Autonomy - Participation Relationship), mô hình tự chủ thấp đi đôi với chủ yếu cha mẹ HS và cộng đồng được ủy quyền, (2) Mối quan hệ tự chủ - tham dự - chịu trách nhiệm (Autonomy - Participation - Accountability Relationship): Đối với mô

hình này, trường học có tính tự chủ cao và sự tham gia tích cực của các bên liên quan; trách nhiệm về kết quả giáo dục, tài chính, nhân sự được xác định rõ và gắn với từng đối tượng.

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). Các mô hình SBM vừa phải tăng cường lần đơn giản hóa các kiểu chịu trách nhiệm (chịu trách nhiệm tôn trọng và chấp hành các quy định và chịu trách nhiệm với cơ quan quản lý giáo dục (QLGD); chịu trách nhiệm tôn trọng và chấp hành các chuẩn và chịu trách nhiệm với đồng nghiệp của mình; và chịu trách nhiệm với kết quả học tập của HS và chịu trách nhiệm trước công luận) thông qua việc ủy quyền cho các lực lượng trong nhà trường, cũng như khuyến khích và lôi cuốn sự tham dự của cha mẹ HS và cộng đồng trong quá trình ra quyết định một cách hợp tác, vì vậy sẽ góp phần tăng cường tính minh bạch của quản lý nhà trường. Nếu làm được như vậy thì thành tích học tập của HS và các kết quả khác có thể được cải tiến, bởi vì các liên đới tại trường phổ thông có thể kiểm soát hoặc giám sát nhân sự của nhà trường, cải tiến đánh giá HS, đảm bảo gắn kết giữa nhu cầu của nhà trường với các chính sách và sử dụng các nguồn lực có hiệu quả hơn. Thông qua việc tăng cường tính minh bạch, mô hình SBM còn góp phần làm giảm tham nhũng trong giáo dục (Nguyễn Tiên Hùng, 2014).

Theo Bùi Minh Hiền và Nguyễn Vũ Bích Hiền (2015), tính ưu việt của mô hình SBM không chỉ thể hiện trong các nghiên cứu về mặt mô hình mà đã bước đầu thể hiện trong thực tế. Mục tiêu cuối cùng của SBM là tạo nên một nhà trường hiệu quả. Nhà trường phát triển nhấn mạnh yếu tố nội lực, nội sinh; được sự hỗ trợ kịp thời của các yếu tố bên ngoài. Với SBM, nhà trường truyền thống dần chuyển sang kiểu nhà trường có nhiều quyền quyết định hơn đối với các vấn đề của bản thân nhà trường: sự khác biệt này được tạo nên bởi nguyên lý hoạt động, đặc điểm vận hành của nhà trường. Để làm được điều này, nhà trường cần thu hút sự tham gia của nhiều thành phần vào quá trình ra quyết định quản lý. Quyết định quản lý là công trình của sự hợp tác, chia sẻ và thấu hiểu. Tất cả cùng có một đích đến là nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường và cải thiện hình ảnh nhà trường. Đã có rất nhiều hệ thống giáo dục thành công và cũng có không ít hệ thống chưa đạt được kết quả như mong đợi, sự thay đổi là cả một quá trình do cường độ và mức độ thay đổi sẽ khác nhau căn cứ vào những điều kiện cụ thể về văn hóa, thể chế chính trị, đặc trưng vùng miền, trình độ phát triển (Bùi Minh Hiền và Nguyễn Vũ Bích Hiền, 2015).

2.1.2. Bối cảnh đổi mới giáo dục ở Việt Nam

(1) *Định hướng đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT*. Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương (2013) đã chỉ rõ các nhiệm vụ, giải pháp: Đổi mới căn bản công tác QLGD, đào tạo, bảo đảm dân chủ, thống nhất; tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở GD-ĐT; coi trọng quản lý chất lượng. Xác định rõ trách nhiệm của các cơ quan quản lý nhà nước về GD-ĐT và trách nhiệm quản lý theo ngành, lãnh thổ của các bộ, ngành, địa phương. Phân định công tác quản lý nhà nước với quản trị của cơ sở GD-ĐT. Đẩy mạnh phân cấp, nâng cao trách nhiệm, tạo động lực và tính chủ động, sáng tạo của các cơ sở GD-ĐT. Giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các cơ sở GD-ĐT; phát huy vai trò của hội đồng trường. Thực hiện giám sát của các chủ thể trong nhà trường và xã hội; tăng cường công tác kiểm tra, thanh tra của cơ quan quản lý các cấp; bảo đảm dân chủ, công khai, minh bạch.

Kết luận số 51-KL/TW ngày 30/5/2019 của Ban Chấp hành Trung ương về tiếp tục thực hiện Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế (Ban Chấp hành Trung ương, 2019) khẳng định: để tiếp tục đẩy mạnh thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW, phát huy kết quả đạt được, khắc phục cơ bản những hạn chế, yếu kém, cần thực hiện tốt 06 nhiệm vụ, giải pháp, trong đó có giải pháp “Tiếp tục đổi mới công tác quản lý; đẩy mạnh công tác kiểm tra, thanh tra, giám sát; ngăn chặn, xử lý nghiêm những tiêu cực trong hoạt động GD-ĐT”. Theo đó, “Đổi mới mạnh mẽ công tác quản lý, coi trọng quản lý chất lượng, gắn trách nhiệm quản lý chuyên môn với quản lý nhân sự và quản lý tài chính. Đẩy mạnh cải cách hành chính, tăng cường phân cấp, phân quyền, đặc biệt chú trọng công tác quản trị nội bộ, phát huy vai trò; trách nhiệm của người đứng đầu trong các cơ sở GD-ĐT và các địa phương. Phân định rõ công tác quản lý nhà nước với quản trị các cơ sở GD-ĐT”.

(2) *Chương trình giáo dục phổ thông 2018 với yêu cầu tăng cường tự chủ cho các cơ sở giáo dục* (Bộ GD-ĐT, 2018). Nhà trường được giao quyền tự chủ theo quy định của pháp luật; thực hiện Quy chế dân chủ ở cơ sở; chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng, pháp luật của Nhà nước, sự lãnh đạo, chỉ đạo của cấp ủy Đảng, chính quyền

địa phương và cơ quan QLGD các cấp. Cơ cấu tổ chức bộ máy và quản lý hoạt động giáo dục của nhà trường theo quy định của Điều lệ trường Tiểu học, Điều lệ trường trung học do Bộ trưởng Bộ GD-ĐT ban hành.

(3) *Đổi mới QLGD và quản trị nhà trường.* 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 QLGD và quản trị nhà trường theo hướng đẩy mạnh phân cấp, phân quyền. Tiếp tục đổi mới cơ chế quản trị cơ sở giáo dục 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 trách nhiệm giải trình, phát huy dân chủ của các cơ sở giáo dục; bảo đảm việc tham gia của người học, gia đình và xã hội trong giám sát các cơ sở giáo dục (Thủ tướng Chính phủ, 2024).

2.1.3. Thực tiễn ứng dụng mô hình quản lý dựa trên nhà trường ở các trường phổ thông của Việt Nam

Ở các trường tiểu học, quyền tự chủ về công tác tổ chức, công tác nhân sự, chương trình, kế hoạch và hoạt động giáo dục, SGK, thiết bị dạy học và tài liệu tham khảo, công tác tài chính, công tác xây dựng cơ sở vật chất và huy động nguồn lực nhìn chung vẫn còn hạn chế và bị kiểm soát chặt chẽ bởi các cơ quan quản lý. Trường THCS có quyền tự chủ cao hơn trường tiểu học ở tất cả các lĩnh vực. Tuy nhiên, nhiều hoạt động vẫn phải thông qua phê duyệt từ cấp trên. Tài chính và cơ sở vật chất vẫn bị kiểm soát chặt chẽ. Về trách nhiệm giải trình, trường THCS có trách nhiệm giải trình cao hơn trường tiểu học ở tất cả các lĩnh vực. Trách nhiệm giải trình của người đứng đầu cơ sở giáo dục 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 cha mẹ HS và HS (Phạm Thế Kiên, 2025b). Về hoạt động giám sát của hội đồng trường ở các trường phổ thông, vai trò của hội đồng trường ở trường THCS cao hơn trường tiểu học ở tất cả các lĩnh vực. Tuy nhiên, hoạt động giám sát của hội đồng trường ở trường THCS cũng chủ yếu mang tính hình thức, chưa có cơ chế giám sát thực sự hiệu quả (Phạm Thế Kiên, 2025a).

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” 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 trách nhiệm giải trình 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) 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. Giải pháp triển khai ứng dụng mô hình quản lý dựa trên nhà trường ở các trường phổ thông tại Việt Nam

Kết quả phân tích kinh nghiệm quốc tế và bối cảnh đổi mới giáo dục ở Việt Nam cho thấy, SBM là mô hình quản lý hiệu quả, linh hoạt và phù hợp với mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục. Tại Việt Nam, Nghị quyết số 29-NQ/TW và Chương trình giáo dục phổ thông 2018 đã tạo nền tảng cho việc thực hiện SBM. Tuy nhiên, quá trình này còn ở giai đoạn đầu và cần được triển khai thận trọng, có chọn lọc. Mô hình này cần đảm bảo các nguyên tắc: xác định rõ phạm vi tự chủ, tăng cường trách nhiệm giải trình, thúc đẩy sự tham gia thực chất của các bên liên quan, phân bổ nguồn lực công bằng và có chính sách hỗ trợ đồng bộ. Mô hình quản lý nhấn mạnh vai trò trung tâm của hiệu trưởng, hội đồng trường, GV, HS, cha mẹ HS và cơ quan QLGD trong cơ chế tự chủ - trách nhiệm giải trình - giám sát. Đây là hướng đi khả thi, phù hợp với mục tiêu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông (Phạm Thế Kiên và Nguyễn Hồng Sơn, 2025). Để triển khai ứng dụng mô hình SBM ở các trường phổ thông tại Việt Nam cần triển khai đồng bộ 6 giải pháp cụ thể sau:

2.2.1. Nghiên cứu hoàn thiện hành lang pháp lý theo hướng tăng quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình cho các trường phổ thông

Mục tiêu giải pháp: Tạo hành lang pháp lý vững chắc, minh bạch nhằm đảm bảo quyền tự chủ gắn liền với trách nhiệm giải trình trong quản lý nhà trường phổ thông.

Nội dung giải pháp: rà soát, sửa đổi và hoàn thiện các quy định pháp lý liên quan đến quản lý nhà trường theo mô hình SBM, đảm bảo quyền tự chủ đi đôi với trách nhiệm giải trình. Xác định cụ thể quyền hạn và trách nhiệm của các thành phần trong nhà trường (hội đồng trường, hiệu trưởng, GV, HS, cha mẹ HS) theo hướng minh bạch, rõ

ràng. Ban hành cơ chế kiểm soát, giám sát trách nhiệm giải trình, đảm bảo các trường thực hiện quyền tự chủ một cách hiệu quả và tránh tình trạng lạm quyền. Tăng cường phân cấp, phân quyền QLGD giữa Bộ GD-ĐT, các cơ quan quản lý cấp trên ở địa phương và các trường phổ thông, tạo điều kiện cho các trường chủ động hơn trong hoạt động giáo dục. Xây dựng chính sách khuyến khích các trường thực hiện mô hình SBM, đảm bảo có cơ chế thưởng - phạt rõ ràng.

Cách thức thực hiện giải pháp: Tổ chức hội thảo, tọa đàm với sự tham gia của chuyên gia, nhà quản lý, GV để lấy ý kiến về các bất cập trong hệ thống pháp luật hiện hành. Thành lập tổ công tác pháp lý chuyên trách tại Bộ GD-ĐT phối hợp với các Sở để đề xuất sửa đổi luật. Thí điểm mô hình quản lý mới tại một số trường, sau đó tổng kết, nhân rộng.

Các chủ thể chính thực hiện giải pháp: Bộ GD-ĐT (chủ trì soạn thảo, ban hành hoặc sửa đổi các văn bản pháp luật, thông tư hướng dẫn thực hiện tự chủ), Ủy ban Văn hóa - Giáo dục của Quốc hội (tham gia góp ý, giám sát việc sửa đổi hệ thống pháp luật về quản trị nhà trường), Sở GD-ĐT (phối hợp rà soát bất cập tại địa phương, đề xuất kiến nghị cụ thể), các trường phổ thông (góp ý từ thực tiễn hoạt động quản lý; thí điểm và phản hồi chính sách).

2.2.2. *Đổi mới quản lý nhân sự, tổ chức nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên các trường phổ thông*

Mục tiêu giải pháp: Phát triển đội ngũ quản lý và GV có năng lực phù hợp với yêu cầu tự chủ và đổi mới giáo dục.

Nội dung giải pháp: Cải cách chính sách tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá GV và CBQL, đảm bảo dựa trên năng lực thực tế thay vì chỉ dựa vào thâm niên. Tăng quyền tự chủ cho hiệu trưởng trong việc tuyển dụng, quản lý và đánh giá GV. Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu cho CBQL về quản trị giáo dục, quản lý tài chính, quản lý nhân sự theo mô hình SBM. Bồi dưỡng GV về kỹ năng giảng dạy, đổi mới phương pháp giáo dục, ứng dụng công nghệ trong giảng dạy. Xây dựng cơ chế đãi ngộ hợp lý cho GV và CBQL.

Cách thức thực hiện giải pháp: Xây dựng chương trình đào tạo chuyên biệt theo các chủ đề (quản lý nhân sự, tài chính, truyền thông, quản trị sự thay đổi,...). Tổ chức thi tuyển công khai các vị trí quản lý trường học thay vì chỉ bổ nhiệm. Hợp tác với các trường sư phạm, tổ chức quốc tế để tổ chức bồi dưỡng định kỳ.

Các chủ thể chính thực hiện giải pháp: Bộ GD-ĐT (ban hành chuẩn nghề nghiệp, chuẩn hiệu trưởng, quy định tuyển dụng, bổ nhiệm theo năng lực), Sở GD-ĐT (tổ chức các khóa bồi dưỡng, đánh giá, kiểm tra năng lực CBQL - GV), trường phổ thông (trực tiếp tổ chức đánh giá nội bộ, xây dựng kế hoạch bồi dưỡng định kỳ), các trường đào tạo GV (là đơn vị đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn và kỹ năng quản trị).

2.2.3. *Đổi mới cơ chế tài chính và đầu tư cơ sở vật chất cho các trường phổ thông*

Mục tiêu giải pháp: Tăng quyền chủ động tài chính cho các trường phổ thông và đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn lực đầu tư.

Nội dung giải pháp: Trao quyền tự chủ tài chính cho các trường phổ thông, cho phép nhà trường chủ động trong việc lập kế hoạch và sử dụng ngân sách theo nhu cầu thực tế. Xây dựng cơ chế quản lý tài chính minh bạch, trách nhiệm giải trình cao, đảm bảo việc thu - chi trong nhà trường được công khai rõ ràng để tránh thất thoát, lạm thu. Đổi mới cơ chế phân bổ ngân sách theo hiệu quả hoạt động thay vì chỉ dựa vào số lượng HS hoặc định mức cứng. Huy động nguồn lực xã hội hóa giáo dục, cho phép các trường kêu gọi tài trợ từ doanh nghiệp, tổ chức xã hội để nâng cấp cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học. Xây dựng cơ chế kiểm toán nội bộ trong các trường phổ thông, đảm bảo các quyết định tài chính được giám sát chặt chẽ.

Cách thức thực hiện giải pháp: Xây dựng phần mềm quản lý tài chính và báo cáo công khai trên cổng thông tin trường học. Ban hành thông tư hướng dẫn cơ chế tự chủ tài chính cho trường phổ thông. Thiết lập quỹ phát triển giáo dục tại trường, do hội đồng trường và ban đại diện cha mẹ HS cùng giám sát.

Các chủ thể chính thực hiện giải pháp: Bộ Tài chính, Bộ GD-ĐT (xây dựng khung pháp lý cho tự chủ tài chính trong trường phổ thông), Sở GD-ĐT, Sở Tài chính (hướng dẫn, giám sát thực hiện cơ chế phân bổ ngân sách theo kết quả hoạt động), trường phổ thông (chủ động xây dựng kế hoạch tài chính, tổ chức thực hiện thu - chi, huy động xã hội hóa), Ban đại diện cha mẹ HS, hội đồng trường (tham gia giám sát, phản biện các hoạt động tài chính).

2.2.4. *Tăng cường vai trò của hội đồng trường và cộng đồng trong quyết định ở các trường phổ thông*

Mục tiêu giải pháp: Thể chế hóa vai trò của hội đồng trường và tăng cường dân chủ, minh bạch trong quản lý nhà trường.

Nội dung giải pháp: Cùng cố chức năng, nhiệm vụ của hội đồng trường, đảm bảo hội đồng trường có thực quyền trong giám sát, phản biện, quyết định các vấn đề quan trọng của nhà trường. Xây dựng quy chế hoạt động rõ ràng cho hội đồng trường, xác định rõ vai trò của từng thành viên, cơ chế ra quyết định và giám sát hoạt động của hiệu

trường. Mở rộng sự tham gia của cộng đồng trong quản lý nhà trường, đặc biệt là cha mẹ HS, cựu HS, các tổ chức xã hội để hỗ trợ phát triển giáo dục. Tạo cơ chế đối thoại thường xuyên giữa nhà trường với cha mẹ HS và HS, giúp tăng cường tính dân chủ và sự tham gia vào các quyết định giáo dục. Khuyến khích sự hợp tác giữa nhà trường với doanh nghiệp, các tổ chức trong xã hội để huy động nguồn lực và hỗ trợ định hướng nghề nghiệp cho HS.

Cách thức thực hiện giải pháp: Ban hành quy chế hoạt động mẫu của hội đồng trường có tính ràng buộc pháp lý. Tổ chức diễn đàn giáo dục thường niên cấp trường, mời đại diện cha mẹ HS và cộng đồng tham gia. Tạo các kênh đối thoại như hộp thư góp ý, nền tảng trực tuyến, khảo sát định kỳ.

Các chủ thể chính thực hiện giải pháp: Bộ GD-ĐT (ban hành quy chế tổ chức và hoạt động hội đồng trường, tạo hành lang pháp lý để hội đồng trường có thực quyền), Trường phổ thông (thành lập và kiện toàn hội đồng trường theo đúng quy định; xây dựng quy chế phối hợp giữa các thành phần; hội đồng trường chủ động thực hiện chức năng phân biện, giám sát, ra quyết định chiến lược của nhà trường), cha mẹ HS, tổ chức xã hội, doanh nghiệp địa phương (tham gia phân hồi, hỗ trợ nguồn lực, định hướng nghề nghiệp cho HS).

2.2.5. *Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản lý giáo dục ở các trường phổ thông*

Mục tiêu giải pháp: Nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng giáo dục thông qua số hóa và ứng dụng công nghệ hiện đại.

Nội dung giải pháp: Xây dựng hệ thống quản lý trường học điện tử (School Management System) để quản lý dữ liệu HS, GV, tài chính, chương trình học một cách hiệu quả. Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và dữ liệu lớn (Big Data) để phân tích kết quả học tập của HS, hỗ trợ xây dựng chương trình học cá nhân hóa. Tăng cường ứng dụng công nghệ trong giám sát và đánh giá chất lượng giáo dục, sử dụng các công cụ trực tuyến để thu thập ý kiến phản hồi từ HS, GV và cha mẹ HS. Tích hợp công nghệ số vào quá trình dạy học, khuyến khích sử dụng nền tảng học trực tuyến, lớp học thông minh để nâng cao hiệu quả giảng dạy. Xây dựng cổng thông tin minh bạch, nơi công khai thông tin về tài chính, kế hoạch giảng dạy, chất lượng giáo dục để cha mẹ HS và xã hội có thể giám sát.

Cách thức thực hiện giải pháp: Đào tạo CBQL và GV về chuyển đổi số trong giáo dục. Xây dựng nền tảng chia sẻ dữ liệu liên thông giữa Bộ GD-ĐT - Sở GD-ĐT - Trường học. Hợp tác với các doanh nghiệp công nghệ để cung cấp nền tảng học tập thông minh, lớp học ảo.

Các chủ thể chính thực hiện giải pháp: Bộ GD-ĐT (ban hành khung chuyển đổi số cho trường phổ thông, xây dựng hệ thống quản lý học tập, hồ sơ số), Sở GD-ĐT, Trung tâm Công nghệ thông tin tỉnh (hỗ trợ triển khai phần mềm quản lý, đào tạo kỹ năng công nghệ cho đội ngũ), trường phổ thông (xây dựng kế hoạch ứng dụng công nghệ trong quản lý - dạy học; tích hợp dữ liệu số hóa), GV, CBQL (thực hiện dạy học số, cập nhật hồ sơ HS, tham gia tập huấn công nghệ), Doanh nghiệp công nghệ (hợp tác cung cấp giải pháp công nghệ và nền tảng phần mềm).

2.2.6. *Xây dựng văn hóa quản trị dân chủ và trách nhiệm giải trình cho các trường phổ thông*

Mục tiêu giải pháp: Tạo môi trường giáo dục dân chủ, minh bạch và trách nhiệm nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và chất lượng giáo dục.

Nội dung giải pháp: Thiết lập cơ chế dân chủ trong nhà trường, đảm bảo mọi thành viên (GV, HS, cha mẹ HS) đều có tiếng nói và có thể đóng góp vào quá trình QLGD. Thực hiện các chương trình đào tạo về trách nhiệm giải trình, giúp CBQL, GV hiểu rõ vai trò của mình và trách nhiệm khi thực hiện quyền tự chủ. Tăng cường đối thoại và công khai thông tin, tổ chức họp định kỳ giữa ban lãnh đạo trường với GV, cha mẹ HS, HS để lắng nghe ý kiến và phản hồi kịp thời. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả quản lý nhà trường, áp dụng tiêu chí rõ ràng để đo lường chất lượng giảng dạy, quản lý tài chính, sử dụng nguồn lực. Phát triển môi trường văn hóa - giáo dục lành mạnh, hướng tới xây dựng trường học thân thiện, cởi mở, nơi HS được tôn trọng và phát triển toàn diện.

Cách thức thực hiện giải pháp: Tổ chức sinh hoạt chuyên đề, diễn đàn trao đổi giữa GV - cha mẹ HS - HS - CBQL. Xây dựng bảng chỉ số trách nhiệm giải trình và dân chủ trường học (School Accountability & Democracy Index). Công khai kết quả tự đánh giá và đánh giá ngoài trên website nhà trường hằng năm.

Các chủ thể chính thực hiện giải pháp: trường phổ thông (chủ động thiết lập cơ chế dân chủ, tổ chức đối thoại, công khai thông tin trong nhà trường), hiệu trưởng (là người đứng đầu, chịu trách nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức minh bạch, dân chủ, khuyến khích phân biện), hội đồng trường, ban đại diện cha mẹ HS (góp ý, giám sát hoạt động quản trị và công khai của nhà trường), GV - HS - cha mẹ HS (tham gia trực tiếp, góp phần xây dựng văn hóa nhà trường thông qua phản hồi, đề xuất, tham gia đối thoại), Sở GD-ĐT (ban hành tiêu chí đánh giá chất lượng văn hóa tổ chức và trách nhiệm giải trình trong các trường phổ thông).

3. Kết luận

Mô hình SBM là xu thế cải cách giáo dục tất yếu trong thời kì hiện đại hóa và hội nhập. Việc triển khai mô hình này tại Việt Nam đã có cơ sở lý luận vững chắc và nền tảng chính sách tương đối thuận lợi. Tuy nhiên, thực tiễn triển khai chưa thật sự đồng bộ và chưa đạt đến chiều sâu cần thiết để tạo ra thay đổi thực chất trong quản trị nhà trường phổ thông. Nghiên cứu đã xác định 4 cơ sở đề xuất giải pháp gồm: (1) Cơ sở lý luận về mô hình SBM; (2) Bối cảnh đổi mới giáo dục ở Việt Nam; (3) Thực tiễn ứng dụng mô hình SBM ở các trường phổ thông của Việt Nam; (4) Cấu trúc mô hình SBM ở trường phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông của Việt Nam. Trên cơ sở đó, sáu giải pháp triển khai ứng dụng SBM đã được đề xuất theo hướng toàn diện, có lộ trình và xác định rõ mục tiêu, nội dung, cách thức thực hiện cũng như chủ thể tham gia. Đây là những giải pháp có tính thực tiễn cao, góp phần thúc đẩy quá trình đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục phổ thông tại Việt Nam. Việc áp dụng thành công các giải pháp này không chỉ phụ thuộc vào nỗ lực nội tại của các trường học mà còn đòi hỏi sự đồng bộ trong chính sách, sự cam kết của các cấp QLGD, đặc biệt là sự tham gia thực chất của cộng đồng và xã hội trong QLGD.

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

- Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*.
- Ban Chấp hành Trung ương (2019). *Kết luận số 51-KL/TW ngày 30/5/2019 về tiếp tục thực hiện Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*.
- Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082-1098.
- Bộ GD-ĐT (2018). *Chương trình giáo dục phổ thông - Chương trình tổng thể* (ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT).
- Caldwell, B. J. (2005). *School-based management* (Vol. 3). Perth, Australia: International Institute for Educational Planning.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2013). *The self-transforming school*. London: Routledge.
- 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.
- Bùi Minh Hiền, Nguyễn Vũ Bích Hiền (đồng chủ biên) (2015). *Quản lý và lãnh đạo nhà trường*. NXB Đại học Sư phạm.
- 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.
- Phạm Thế Kiên (2025a). 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. *Tạp chí Giáo dục*, 25(12), 53-58. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/3507>
- Phạm Thế Kiên (2025b). Quản lý dựa trên nhà trường: Đánh giá vai trò của hiệu trưởng, hội đồng trường và các cấp quản lý ở các trường phổ thông tại Việt Nam. *Tạp chí Giáo dục*, 25(số đặc biệt 5), 255-260. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/3869>
- Phạm Thế Kiên, Nguyễn Hồng Sơn (2025). Quản lý dựa trên nhà trường: Mô hình, kinh nghiệm quốc tế và đề xuất triển khai tại Việt Nam. *Tạp chí Giáo dục*, 25(19), 1-6. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/4149>
- OECD. (2001). *New school management approaches*. In *Knowledge management in the learning society*. Paris: OECD Publishing.
- 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*.