

## MỘT SỐ KIẾN NGHỊ NHẪM PHÁT HUY MÔ HÌNH TỰ CHỦ TRONG QUẢN TRỊ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG HIỆN NAY

Nguyễn Thị Hương

Trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội  
Email: nguyenthuong@vnu.edu.vn

### Article History

Received: 04/10/2019

Accepted: 10/02/2020

Published: 05/4/2020

### Keywords:

School administration,  
general education innovation,  
management autonomy

### ABSTRACT

Management autonomy is an inevitable trend today and is one of the necessary conditions for implementing advanced administration methods to improve and enhance the quality of training at high school. The article focuses on some main contents: overview of administration and school administration; analyze the implementation of the autonomy model for high school administration in the context of education and training innovation; thereby propose some recommendations and solutions to renovate high school administration to promote autonomy model in the current general education system in Vietnam.

### 1. Mở đầu

Đổi mới quản trị trường phổ thông hướng đến mô hình tự chủ là một trong những xu hướng phát triển tất yếu trong giáo dục (GD) phổ thông hiện nay. Trong tương lai không xa, các cơ sở GD phổ thông tại Việt Nam cần chuyển đổi từ cơ chế bao cấp sang cơ chế tự chủ, với quyền lợi lớn hơn đồng thời cũng đi kèm với những trách nhiệm tương ứng. Để chuẩn bị cho các bước phát triển này, Đảng và Nhà nước đã ban hành nhiều cơ chế, chính sách hướng dẫn tạo điều kiện thí điểm mô hình tự chủ tại một số đơn vị GD phổ thông ở một số địa phương trên cả nước. Việc nhà trường được trao quyền tự chủ giúp tăng trách nhiệm giải trình của cơ sở GD, gắn liền đào tạo với nhu cầu của thị trường, nâng cao chất lượng dạy học. Tuy nhiên, bên cạnh đó cũng còn không ít thách thức đặt ra. Vì vậy, bài viết này làm rõ hơn thực trạng tự chủ trong các trường phổ thông ở Việt Nam, xác định những thành tựu và hạn chế để từ đó, đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy quá trình đổi mới quản trị trường phổ thông hướng tới mô hình tự chủ cho toàn bộ các trường phổ thông trong tương lai.

### 2. Kết quả nghiên cứu

#### 2.1. Một số vấn đề về quản trị trường học

##### 2.1.1. Khái niệm quản trị

Trên thế giới, có nhiều cách hiểu khác nhau về thuật ngữ *quản trị*, một số nhà nghiên cứu đã trình bày khái niệm về quản trị như sau: Kootz, O'Donnell và Wehrich (1986) cho rằng: *Quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả*. Albanese (1989) định nghĩa: *Quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức*. Stoner, Freeman và Gilbert (2010) đưa ra khái niệm như sau: *Quản trị là một tiến trình bao gồm các việc hoạch định, tổ chức quản trị con người và kiểm tra các hoạt động trong một đơn vị một cách có hệ thống nhằm hoàn thành mục tiêu của đơn vị đó...* Ở bài viết này, tác giả sử dụng thuật ngữ "quản trị" với nghĩa là một phương thức hoạt động hướng đến mục tiêu được hoàn thành với hiệu quả cao, bằng và thông qua những người khác. Quản trị là hoạt động tất yếu phát sinh khi con người kết hợp với nhau để cùng hoàn thành mục tiêu.

##### 2.1.2. Chức năng của quản trị trường học

Quản trị là hình thức cung cấp cho nhà trường và xã hội những nhiệm vụ nhằm đạt được các mục tiêu GD bằng cách phối hợp nỗ lực của những người tham gia vào nhiệm vụ. Đó là quá trình mà qua đó các chức năng của trường học được đề ra (Jani, 1996). Quản trị trường học thực hiện một số chức năng xác định, dựa trên một số nghiên cứu trước đây: Kefauner, Noll và Drake (1934) đề cập đến những chức năng của quản trị trường học, bao gồm: i) Giao quyền và trách nhiệm; ii) Tăng cường sáng kiến và kiểm soát hoạt động GD; iii) Để đảm bảo lợi nhuận lớn nhất từ số tiền chi tiêu cho các hoạt động GD; iv) Để xác định chính sách và thực hiện chúng; v) Tận dụng tối đa năng lực của nhân sự và nguồn lực vật chất; Campbell và Gregg (1957) mô tả quy trình quản trị có bảy chức năng chính, bao gồm: i) Ra quyết định; ii) Quy hoạch; iii) Tổ chức; iv) Giao tiếp; v) Ảnh hưởng; vi) Phối hợp; vii) Đánh giá.

Như vậy, có thể thấy rằng, chức năng quản trị trường học có thể bao gồm: mục đích, lập kế hoạch, tổ chức, vận hành và đánh giá. Năm chức năng này được xem như là các giai đoạn trong quy trình quản trị và không phải là các hoạt động biệt lập. Chúng thường quan hệ mật thiết và kết quả tác động lẫn nhau.

## **2.2. Mô hình tự chủ trong quản trị trường trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục, đào tạo**

### **2.2.1. Chính sách của Đảng, Nhà nước về tự chủ trường trung học phổ thông**

Tự chủ trường phổ thông ở nước ta hiện nay đặt trong bối cảnh trước hết các trường trung học phổ thông (THPT) cần bắt đầu thực hiện tự chủ về tài chính. Đây là điểm mấu chốt quan trọng để các trường có thể sử dụng hiệu quả các nguồn lực sẵn có của mình, đồng thời huy động các nguồn lực của xã hội cho phát triển con người, cơ sở vật chất... những yếu tố quyết định đến chất lượng GD THPT.

Từ quan điểm chỉ đạo trong Nghị quyết số 29-NQ/TW, Ban Chấp hành Trung ương Đảng cũng đã đề ra một số nhiệm vụ, giải pháp để thực hiện, như: i) Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, sự quản lý của Nhà nước đối với đổi mới GD-ĐT; ii) Đổi mới căn bản công tác quản lý GD-ĐT, 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; iii) Đổi mới chính sách, cơ chế tài chính, huy động sự tham gia đóng góp của toàn xã hội; nâng cao hiệu quả đầu tư để phát triển GD-ĐT; iv) Chủ động hội nhập và nâng cao hiệu quả hợp tác quốc tế trong GD-ĐT.

Để thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW, Chính phủ đã ban hành Nghị quyết số 44/2014 về Chương trình hành động của Chính phủ, trong đó cũng đã đề ra giải pháp chủ yếu, trong đó có những nội dung đề cập tới vấn đề tự chủ trong nhà trường.

### **2.2.2. Quy định của pháp luật về tự chủ tại các trường trung học phổ thông công lập Việt Nam trong xu thế toàn cầu hoá**

Để hiện thực hóa các chủ trương, chính sách, đường lối của Đảng cũng như các quan điểm, chỉ đạo của Nhà nước về nâng cao chất lượng giáo dục, đổi mới cơ chế hoạt động của các cơ sở giáo dục, đặc biệt là các trường THPT công lập, trong thời gian qua, một số văn bản đã được ban hành, cụ thể:

*Luật GD số 44/2009/QH12:* Điểm nổi bật của Luật là có riêng một điều khoản quy định trường THPT công lập được phép tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong xây dựng chỉ tiêu, tổ chức tuyển sinh; chương trình, giáo trình, kế hoạch giảng dạy, học tập; được tuyển dụng... Luật quy định các khoản đóng góp, tài trợ của xã hội cho GD được tính là chi phí hợp lý, không chịu thuế thu nhập... đưa ra nguyên tắc phân bổ ngân sách dựa vào quy mô, điều kiện phát triển KT-XH của vùng. Các nội dung của Luật cũng xác định GD là lĩnh vực đầu tư đặc thù, có điều kiện, được ưu đãi đầu tư, trường công giữ vai trò nòng cốt của hệ thống GD; đẩy mạnh ưu tiên đầu tư tài chính, đất đai cho xây dựng trường,...

*Luật Ngân sách nhà nước (NSNN) năm 2015* tạo bước ngoặt mới trong quản lý NSNN theo hành lang pháp lý mới đầy đủ và đồng bộ hơn, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay, xu hướng hội nhập quốc tế, góp phần quan trọng vào tiến trình cải cách tài chính công theo hướng hiện đại. Tuy nhiên, theo Điều 64: Xử lý thu, chi NSNN cuối năm, có nội dung “Các khoản dự toán chi, bao gồm cả các khoản bổ sung trong năm, đến hết năm ngân sách, kể cả thời gian chính lý quyết toán ngân sách theo quy định chưa thực hiện được hoặc chưa chi hết phải hủy bỏ, trừ một số khoản chi được chuyển nguồn sang năm sau để thực hiện và hạch toán quyết toán vào ngân sách năm sau”.

*Luật Quản lý, sử dụng tài sản nhà nước:* Luật Quản lý, sử dụng tài sản nhà nước ban hành năm 2008, đã đổi mới về cơ chế và có sự phân cấp quản lý tài sản nhà nước gắn với thị trường (như cho phép các hoạt động mua, bán tài sản; chuyển nhượng quyền sử dụng đất; cho thuê tài sản, đất theo sát với giá thị trường). Tuy nhiên, Luật còn hạn chế ở chỗ chỉ giao một phần quyền tự chủ cho cơ sở; dẫn tới vẫn xảy ra tình trạng lãng phí, các tài sản chỉ được sử dụng với hiệu suất, hiệu quả thấp tại các đơn vị (trong đó có các cơ sở GD công lập).

*Luật Cán bộ, công chức 2008 và Luật Viên chức 2010* đã phân định rõ trách nhiệm giữa công chức và viên chức, giúp việc quản lý cán bộ, giáo viên và nhân viên trong các trường thông thoáng hơn, không phụ thuộc vào quan hệ công quyền. Ví dụ, giáo viên có thể chuyển đổi vị trí làm việc; có thể yêu cầu phụ cấp, tiền lương theo chức năng, nhiệm vụ đảm nhận. Đây là yếu tố hấp dẫn, thu hút giáo viên làm việc lâu dài tại các trường. Tuy nhiên, nó cũng đòi hỏi các trường phải không ngừng cải thiện, nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ giáo viên. Muốn vậy, các trường phải được giao tự chủ ở mức độ cao để có thể tăng năng suất, tăng hiệu quả, tạo ra nguồn tài chính đủ lớn cho tăng khả năng cạnh tranh thu hút lao động.

*Nghị định số 16/2015/NĐ-CP* điều chỉnh cơ chế hoạt động, tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng tăng cường trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm, khuyến khích các đơn vị có điều kiện vươn lên tự chủ ở mức cao và có nhiều điểm mới nổi bật.

*Quyết định số 22/2015/QĐ-TTg:* Chính phủ đã nhấn mạnh “Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động trong các lĩnh vực y tế, GD-ĐT thì đẩy mạnh hoạt động theo cơ chế tự chủ, tiến tới tự chủ hoàn toàn, hạch toán như doanh nghiệp...”. Như vậy, một chính sách “khoán quản” đối với GD được Chính phủ hoạch định.

*Nghị định số 86/2015/NĐ-CP:* Quy định về cơ chế thu, quản lý học phí đối với cơ sở GD thuộc hệ thống GD quốc dân và chính sách miễn, giảm học phí, hỗ trợ chi phí học tập từ năm học 2015-2016 đến năm học 2020-2021.

### 2.2.3. Các mô hình tự chủ

Hiện nay, việc thực hiện tự chủ tại các trường THPT mới chỉ thực hiện chủ yếu tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, là hai địa phương có điều kiện KT-XH phát triển nhất cả nước, đảm bảo được những yêu cầu cho việc tự chủ. Cụ thể, trên địa bàn Hà Nội hiện có 105 trường THPT công lập triển khai mô hình tự chủ tài chính và có khoảng hơn 20 trường THPT tại TP. Hồ Chí Minh được giao quyền tự chủ.

Như vậy, số đơn vị cơ sở GD THPT được tự chủ so với tổng số trường THPT trên cả nước còn rất thấp. Bên cạnh đó, việc đổi mới chương trình GD phổ thông đòi hỏi điều kiện bảo đảm là nhà trường phải được tự chủ về chuyên môn, tài chính và nhân sự; tuy nhiên, hiện nay, các trường THPT tiến hành tự chủ mới chỉ chủ yếu dừng lại ở mức dần tự chủ ban đầu về tài chính, hầu hết các cơ sở GD THPT trên cả nước vẫn do Nhà nước đảm bảo một phần hoặc toàn bộ kinh phí.

#### ❖ Về tình hình tự chủ nguồn thu:

*Về nguồn NSNN hỗ trợ:* Nguồn tài chính hoạt động của các cơ sở GD THPT công lập vẫn chủ yếu do NSNN cấp dưới dạng chi thường xuyên, không thường xuyên và từ nguồn thu học phí theo khung quy định của Nhà nước (thấp hơn trường ngoài công lập). Tuy nhiên, nguồn NSNN cung cấp cho các hoạt động đầu tư, chi thường xuyên và không thường xuyên của các cơ sở GD THPT công lập đang hạn hẹp và giảm dần.

*Về thu học phí:* Học phí là nguồn thu chủ yếu của các trường THPT hiện nay. Tuy nhiên, mức học phí cho các trường công lập hiện tại vẫn đang ở mức rất thấp. Như đã phân tích ở trên, trần học phí các trường công lập theo quy định hiện nay được quy định tại Nghị định số 86/2015/NĐ-CP về thu, quản lý học phí từ 2015-2021. Đối với một số trường THPT công lập đã được phê duyệt Đề án đổi mới cơ chế hoạt động, cơ chế tài chính thì mức học phí đã được nâng cao hơn nhưng chưa đáng kể. Mức học phí hiện nay có thể xem là số tiền tương đối lớn đối với những học sinh có điều kiện hoàn cảnh gia đình khó khăn.

Như vậy, có thể thấy, việc tăng học phí tại các trường THPT công lập là cần thiết. Tuy nhiên, tăng học phí cần đi đôi với các giải pháp tài chính cho các đối tượng chính sách sẽ làm gia tăng sự phân hoá xã hội trong bậc học GD phổ thông có chất lượng.

*Về nguồn thu khác:* Trong điều kiện tự chủ về tài chính, các trường đều cố gắng đa dạng nguồn thu; ngoài nguồn thu từ học phí, lệ phí theo quy định của Nhà nước, các trường đều hướng tới nguồn thu dịch vụ như một giải pháp chính để phát triển nguồn thu của mình. Các khoản thu từ các hoạt động dịch vụ khác như trông giữ xe, bán căng tin, khu nội trú phục vụ cho học sinh,... hầu như đều chỉ đủ bù đắp các chi phí phát sinh và nộp các loại thuế theo quy định của Nhà nước, do các dịch vụ này được tiến hành theo nguyên tắc phục vụ học sinh là chính nên doanh thu tương đối thấp.

Tóm lại, mặc dù tỉ trọng nguồn thu từ học phí có tăng dần theo chỉ số giá tiêu dùng qua các năm nhưng mức thu học phí tại các trường THPT công lập tại Việt Nam vẫn ở mức thấp, các nguồn thu khác chiếm tỉ trọng ít trong nguồn thu. Đặc biệt, các trường không có thương hiệu mạnh khó tuyển sinh đủ học sinh sẽ gặp khó khăn trong việc nâng cao nguồn thu.

#### ❖ Tự chủ các hoạt động chi

*Chi đầu tư:* Đối với các trường THPT công lập tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư, các khoản chi đầu tư được lấy từ Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp, nguồn vốn vay và các nguồn tài chính hợp pháp khác. Các trường THPT công lập có thể được vay vốn tín dụng ưu đãi của Nhà nước hoặc được hỗ trợ lãi suất cho các dự án đầu tư sử dụng vốn vay của các tổ chức tín dụng theo quy định. Đối với các trường THPT công lập thuộc các nhóm còn lại, chi đầu tư có nguồn từ NSNN.

*Chi thường xuyên:* Chi trả lương là khoản chi chiếm chủ yếu trong các khoản chi thường xuyên của các trường THPT. Tuy nhiên, do nguồn thu hạn hẹp nên lương giáo viên bậc học phổ thông tại Việt Nam thấp hơn nhiều so với mặt bằng chung.

## 2.3. Đề xuất kiến nghị và giải pháp

### 2.3.1. Đối với cơ quan quản lý nhà nước

❖ *Nhà nước cần tiếp tục thúc đẩy giao quyền tự chủ cho các trường, lưu ý rằng giao quyền tự chủ phải dựa vào năng lực quản lý, chất lượng nhà trường:* Nhà nước giao quyền tự chủ, gắn liền với mọi hoạt động trong nhà trường, bao gồm: - Các trường được phép lựa chọn chương trình đào tạo. Bộ GD-ĐT là đơn vị đánh giá chất lượng qua việc xây dựng và phổ biến thang đo đánh giá chất lượng đào tạo, cơ chế kiểm tra, giám sát rộng rãi trong tương lai gần; - Cần có các quy định cụ thể để giao quyền tự chủ cho các trường cần đi kèm với giao quyền tự chủ tuyển sinh. Nếu bị giới hạn về kế hoạch, thời gian, số lượng chỉ tiêu, đối tượng tuyển sinh, nghĩa là đã hạn chế nguồn thu của các trường, dẫn tới tự chủ chỉ mang tính hình thức; - Nhà nước cần cho phép các trường được phép xác định số lượng tuyển dụng phù hợp với nhu cầu của đơn vị, khả năng chi trả cho cán bộ giáo viên, đồng thời nâng cao được thương hiệu của trường; - Để nâng cao tính hiệu quả và tiết kiệm nguồn lực tài chính cho các trường thì Nhà nước nên có cơ chế, chính sách và các văn bản pháp quy cho phép các trường được góp vốn chung cùng đầu tư vào những dự án phục vụ đào tạo của mỗi trường; - Việc tăng học phí ở bậc GD phổ thông là một tất yếu khách quan nhằm giảm bớt sự bao cấp của NSNN, nó cũng là giải pháp để Nhà nước có thể tập trung nâng cao chất lượng cho GD toàn dân. Nhà nước cần thiết lập khung học phí rộng (theo sự phân tầng và chất lượng đào tạo), đi kèm với chính sách hỗ trợ như cho vay, trợ cấp cho học sinh có hoàn cảnh khó khăn, diện chính sách; - Giao quyền tự chủ cho các trường cần có lộ trình cụ thể cho từng nhóm trường, căn cứ vào chất lượng GD (dựa trên kết quả kiểm định, xếp hạng) và khả năng tài chính.

❖ *Các cơ quan chức năng của Nhà nước cần nhận thức rõ về chức năng nhiệm vụ trong quản lý các trường THPT công lập là kiểm tra, giám sát, không kiểm soát từng hoạt động riêng lẻ của nhà trường:* Để tăng cường tính linh hoạt cho việc thực hiện cơ chế tự chủ trong thực tế, đòi hỏi Nhà nước cần có sự thay đổi về chế độ kiểm tra, giám sát, bao gồm: 1) Khi đã có các quy định trong quy chế chi tiêu nội bộ thì cho phép các trường được chi những khoản chi cao hơn định mức quy định của Nhà nước; 2) Cần giảm bớt sự kiểm soát chi của kho bạc. Các trường chỉ phải mở tài khoản tại kho bạc để phản ánh các khoản kinh phí thuộc ngân sách cấp. Phần kinh phí trích lập các quỹ; khoản thu học phí, lệ phí và các nguồn thu hợp pháp khác thì cho phép các trường chuyển sang mở tài khoản tiền gửi tại ngân hàng thương mại để hưởng lãi, tiền lãi này được sử dụng là một nguồn thu hợp pháp; 3) Ngân sách cấp cho các trường theo chế độ khoán và hậu kiểm theo phương thức thanh tra, kiểm toán định kì; trong năm, các trường được trích lập quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp từ nguồn ngân sách cấp cho chi hoạt động thường xuyên để các trường có nguồn vốn chi cho đầu tư xây dựng cơ bản, mua sắm tài sản cố định nhằm giảm bớt khó khăn cho các trường sư phạm, các trường có nguồn thu ngoài ngân sách thấp.

Để làm được điều này, các cơ quan chức năng của Nhà nước cần làm tốt vai trò xây dựng “hành lang pháp lý” như điều kiện thành lập; điều lệ trường; quy chế tuyển dụng, đào tạo, tuyển sinh, quản lý chất lượng; quyền hạn, trách nhiệm của giáo viên.

❖ *Thúc đẩy việc thành lập Hội đồng trường tại các trường THPT công lập:* Hội đồng trường có vai trò rất quan trọng - đây chính là nhân tố tạo nên sự đổi mới của một nhà trường vì đảm bảo được tính độc lập, khách quan do số thành viên bên ngoài nhiều hơn bên trong nhà trường. Việc tiếp tục thúc đẩy thành lập các hội đồng trường có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tự chủ tại các trường công lập vì các lí do sau: Để tăng cường tính hiệu quả của trường THPT công lập thì Nhà nước và cộng đồng xã hội cần thừa nhận nhà trường là một chủ thể pháp lý độc lập, trong cơ chế thị trường nó được điều hành, được hoạt động giống như những doanh nghiệp...; Các trường THPT công lập cần thành lập Hội đồng trường theo đúng nghĩa là một Hội đồng có quyền lực cao nhất trong nhà trường với đầy đủ các thành viên độc lập bên ngoài thay cho Hội đồng trường mang kiểu hành chính nội bộ như hiện nay (gồm Ban giám hiệu; trường, phó các tổ chuyên môn; Đảng ủy, Công đoàn...).

❖ *Hướng dẫn ban hành văn bản quy định bắt buộc phân tích tài chính, phân tích hoạt động của nhà trường theo các tiêu chí xác định:* Phân tích tài chính cho thấy cái nhìn toàn diện hơn về chi phí, năng suất, hiệu quả chứa đựng trong các hoạt động quá khứ và hiện tại của nhà trường. Từ đó, các nhà quản lí có thể phát hiện những vấn đề còn tồn tại để có giải pháp khắc phục. Vì vậy, kết cấu các khoản chi sẽ cho biết tính hiệu quả của việc quản lí ngân sách công trong nhà trường, từ đó Nhà nước có cơ chế giám sát để tăng sự tiết kiệm, chống lãng phí và có nên tăng quyền tự chủ tài chính cho các trường hay không? Nếu giao thêm quyền tự chủ tài chính thì nên giao ở lĩnh vực, phạm vi nào cho phù hợp với năng lực quản lí của từng nhà trường: - Học phí thấp hoặc được miễn học phí chỉ nên áp dụng cho các trường tại các vùng khó khăn, vùng đông đồng bào dân tộc thiểu số, vùng sâu vùng xa, biên giới và hải đảo... Và để đảm bảo sự năng động, sáng tạo và nâng cao chất lượng thì các trường này được ưu tiên về nguồn lực tài chính nhưng Nhà nước cần thực hiện cơ chế cấp kinh phí dựa vào kết quả kiểm định chất lượng, xếp hạng nhà trường; - Gia tăng học phí kết hợp với mở rộng các chính sách hỗ trợ. Đó là mô hình phù hợp với cơ chế thị trường

định hướng xã hội chủ nghĩa mà chúng ta đang hướng tới, nhằm giảm bớt gánh nặng đầu tư ngân sách cho GD phổ thông. Chính phủ cần xây dựng khung học phí khác nhau; gắn với các tiêu chí về đối tượng người học, kết quả kiểm định, vị trí xếp hạng của trường.

❖ *Hoàn thiện và thực hiện kiểm định chất lượng, xếp hạng đáp ứng yêu cầu:* Song song với thúc đẩy tự chủ tài chính tại các trường THPT công lập, việc quản lý chất lượng, hiệu quả đang là yêu cầu cấp thiết đặt ra. Bộ GD-ĐT cần đẩy nhanh việc đưa hệ thống kiểm định (Quality Accreditation), xếp hạng vào áp dụng đối với các trường THPT. Hệ thống kiểm định cần đạt được ba mục tiêu: 1) đánh giá hiện trạng của trường THPT đáp ứng các tiêu chuẩn đề ra như thế nào? Tức là hiện trạng trường THPT có chất lượng và hiệu quả ra sao; 2) đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu so với các tiêu chuẩn đề ra của trường THPT; 3) căn cứ vào các điểm mạnh, điểm yếu, từ đó đề ra kế hoạch, giải pháp phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu cho sự phát triển.

❖ *Đổi mới cách phân bổ ngân sách dựa trên kết quả đầu ra là số lượng, chất lượng học sinh tốt nghiệp:* Trong ngắn hạn và trung hạn, các trường THPT công lập vẫn giữ vai trò chủ đạo trong đào tạo nguồn nhân lực tương lai cho đất nước, do đó vẫn đòi hỏi sự đầu tư của NSNN vào các trường THPT công lập. Tuy nhiên, để phát huy tính tích cực của ngân sách trong việc hỗ trợ, tác động, điều chỉnh hoạt động đào tạo của các trường theo hướng giảm chi phí, nâng cao chất lượng thì Nhà nước cần tăng cường biện pháp quản lý chặt chẽ và có hiệu quả đối với các nguồn đầu tư từ ngân sách bằng việc đổi mới cách phân bổ ngân sách cho các trường theo hướng công khai hóa, minh bạch hóa quy trình và các tiêu chí đánh giá đầu ra về chất lượng đào tạo, dựa trên nguyên tắc cạnh tranh, thúc đẩy xã hội hóa nhưng vẫn có sự ưu tiên đối với những lĩnh vực trọng điểm.

❖ *Cần có các quy định thúc đẩy tăng cường trách nhiệm giải trình của các trường THPT công lập trước cộng đồng xã hội:* Trách nhiệm giải trình nói lên sự thừa nhận về trách nhiệm đối với tất cả các quyết định, hành động, sản phẩm, chính sách trong lãnh đạo, quản lý, thực hiện công việc. Trách nhiệm giải trình được hiểu như năng lực thực hiện nghĩa vụ thông tin đầy đủ, năng lực biện minh cho hành động của mình trong quá khứ, tương lai và sẵn sàng chịu sự trừng phạt nếu hành động đó vi phạm quy tắc đạo đức và pháp lý.

Tóm lại, để tạo ra sự phát triển bền vững, hàng năm các trường THPT công lập cần tăng cường trách nhiệm giải trình của mình về chất lượng đào tạo; trong đó phải công khai toàn bộ các khoản thu, chi, đặc biệt là công khai hóa mức thu học phí, lệ phí, giải trình rõ cơ cấu các khoản thu, chi của nhà trường.

### 2.3.2. Đối với các trường trung học phổ thông tại Việt Nam

❖ *Cần chủ động đẩy mạnh sử dụng cơ chế tự chủ nhằm khai thác, mở rộng, nâng cao chất lượng nguồn thu:* Nguồn thu chủ yếu của các trường THPT là từ học phí. Tăng nguồn thu từ học phí đòi hỏi các trường công lập phải nâng cao chất lượng đào tạo, tăng cường gắn kết giữa nhà trường với các tổ chức xã hội. Chỉ có đáp ứng tốt nhu cầu của người học, phù hợp với nhu cầu của xã hội thì nhà trường mới có thể tăng nguồn thu từ học phí. Hơn nữa, các trường phải thực sự có uy tín, có chất lượng thì mới được người học và xã hội chấp nhận trả chi phí cao cho quá trình đào tạo.

Thực tiễn cho thấy, uy tín, thương hiệu của nhà trường chỉ được tăng cường khi có sự hợp tác, gắn kết chặt chẽ với các tổ chức xã hội. Bởi vì, sự hợp tác với các tổ chức xã hội sẽ mang lại sự hậu thuẫn tốt cho nhà trường về mọi mặt, từ cơ sở vật chất, nguồn nhân lực cho tới vấn đề tài chính. Các trường THPT công lập cũng cần chủ động tăng cường hợp tác quốc tế, thành lập và đẩy mạnh hoạt động PR (Public Relations - quan hệ công chúng) để quảng bá hình ảnh, thương hiệu nhà trường tới người học và công chúng.

❖ *Cần sắp xếp lại bộ máy, tổ chức với cơ cấu tinh giản, linh hoạt; tăng cường tiết kiệm, chống lãng phí:* - Các trường cần thành lập các Hội đồng trường, định kỳ tái cơ cấu lại bộ máy tổ chức (các đơn vị học thuật; các bộ phận quản lý, phục vụ) theo hướng tinh giản, gọn nhẹ, có sự linh hoạt cao trong quy trình giảng dạy và làm việc nhằm đảm bảo tăng quy mô và chất lượng giảng viên; đảm bảo công khai hóa về quy trình, thủ tục hành chính; - Các trường cần xây dựng được lộ trình phân cấp (phân quyền) quản lý cho từng bộ phận, xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ, quản lý người học, quản lý cơ sở vật chất, thiết bị, tài chính; - Các trường THPT công lập cần xây dựng được quy chế chi tiêu nội bộ với các tiêu chí rõ ràng về quyền lợi, nghĩa vụ cho cá nhân, tập thể chủ động hoàn thành và nâng cao chất lượng nhiệm vụ được giao với chi phí thấp nhất. Trong cơ chế điều hành, giám sát, đánh giá của nhà trường cần đảm bảo tính minh bạch theo các tiêu chí định lượng, không được định tính; - Các trường cũng cần giao quyền tự chủ cho các đơn vị và cá nhân trực tiếp chịu trách nhiệm quản lý, khai thác, đề xuất đầu tư cơ sở vật chất.

❖ *Đổi mới cơ chế tuyển chọn, quản lý giáo viên; cơ chế chi trả thu nhập cho cán bộ viên chức trên cơ sở hoàn thành nhiệm vụ và theo phương thức cạnh tranh:* Yếu tố quan trọng hàng đầu cho sự phát triển của một trường THPT là nhà trường phải có đội ngũ GV tốt. Để có đội ngũ GV tốt, các trường cần phải thay đổi cơ chế tuyển chọn, cơ chế quản lý, đó là: 1) Công khai nguyên tắc, tiêu chí, quy trình tuyển dụng. Trong đó, chú ý tới các minh chứng phản ánh

tiềm năng, triển vọng phát triển của cán bộ, GV được tuyển dụng; các minh chứng này phải được đo lường bằng các chỉ tiêu định lượng rõ ràng; 2) Tuyển chọn GV phải căn cứ vào quy hoạch phát triển nhân lực (theo từng năm, từng giai đoạn phát triển của đơn vị chức năng và cả nhà trường); căn cứ vào vị trí, nhiệm vụ đảm nhận; 3) Công tác quản lý GV thông qua chất lượng giờ giảng, không nên quản lý theo kiểu hành chính về thời gian vì điều này sẽ tạo ra sự thụ động, giảm hiệu suất và hiệu quả làm việc của giáo viên.

❖ *Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ tài chính kế toán theo hướng giới chuyên môn, có tinh thần trách nhiệm cao, phẩm chất đạo đức tốt:* Quản lý tài chính là một vấn đề rất quan trọng, có tác động thúc đẩy hoặc ngăn cản các hoạt động của nhà trường. Vì vậy, các trường cần chú trọng việc đào tạo lại đội ngũ làm công tác tài chính kế toán để họ có tư duy, có kiến thức; có tầm nhìn về sứ mệnh nhà trường trong môi trường cạnh tranh và hội nhập quốc tế; - Về giải pháp, các trường nên ưu tiên tuyển chọn cán bộ làm công tác kế toán, tài chính là những người đã từng tham gia giảng dạy, đồng thời, thường xuyên cử cán bộ quản lý, cán bộ kế toán, tài chính tham dự các khóa học về chuyên môn, nghiệp vụ, tập huấn, tham quan các trường trong và ngoài nước để có tư duy thực tiễn nhằm tạo ra sự đổi mới trong công tác tài chính kế toán luôn song hành với sự đổi mới nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

### 3. Kết luận

Đổi mới cơ chế quản trị trường học theo hướng trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị GD phổ thông là hoàn toàn đúng đắn, phù hợp với chủ trương, đường lối mở cửa và hội nhập của Đảng và Nhà nước ta. Việc giao quyền tự chủ cho hệ thống GD phổ thông nhằm giúp các trường hoạt động một cách có hiệu quả và đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của xã hội. Thông qua việc nghiên cứu thực trạng mô hình tự chủ và đề xuất một số kiến nghị, giải pháp, hi vọng rằng, công tác đổi mới cơ chế quản trị, phát huy tính tự chủ nhằm nâng cao hiệu quả chất lượng GD-ĐT tại các trường phổ thông sẽ được coi như là một nhu cầu cấp thiết, góp phần quan trọng trong đổi mới công tác quản trị các cơ sở GD theo tinh thần đổi mới căn bản và toàn diện GD của đất nước.

#### Tài liệu tham khảo

- Albanese, R. (1989). *Competency-based management education*. Journal of Management development, Vol. 8, No. 2, pp. 66-76.
- 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*.
- Campbell, R. F., & Gregg, R. T. (Eds.). (1957). *Administrative behavior in education*. Harper.
- Chính phủ (2014). *Nghị quyết số 44/NQ-CP ngày 09/06/2014 ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương 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*.
- Chính phủ (2015a). *Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/02/2015 Quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập*.
- Chính phủ (2015b). *Nghị định số 86/2015/NĐ-CP ngày 02/10/2015 Quy định về cơ chế thu, quản lý học phí đối với cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân và chính sách miễn, giảm học phí, hỗ trợ chi phí học tập từ năm học 2015-2016 đến năm học 2020-2021*.
- Chính phủ (2015c). *Quyết định số 22/2015/QĐ-TTg ngày 22/06/2015 về việc chuyển đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần*.
- Jani, G. K. (1996). *Meaning and definitions of Educational Administration*. Available from: [https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/45335/1/01\\_chapter % 201.pdf](https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/45335/1/01_chapter%201.pdf)
- Kefauver, G. N., Noll, V. H., & Drake, C. E. (1934). *The horizontal organization of secondary education (No. 2)*. US Government Printing Office.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1986). *Essentials of management*. McGraw-Hill.
- Quốc hội (2015). *Luật số 83/2015/QH13 của Quốc hội: Luật Ngân sách nhà nước, ban hành ngày 25/6/2015*.
- Stoner, J. E. F; Freeman, R.E; Gilbert, D. R (2010). *Management: organizing, leading, controlling*. [parsayan. A & Aarabi S.M], Vol. 2, 5<sup>th</sup> print, Tehran: cultural research bureau.