

QUẢN TRỊ TRƯỜNG MẦM NON TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

ADMINISTRATION OF PRESCHOOLS IN THE CONTEXT OF RENOVATING EDUCATION

PHẠM ĐÀO TIÊN

Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, *pdtien@iemh.edu.vn*

| THÔNG TIN | TÓM TẮT |
|---|---|
| <p><i>Ngày nhận: 21/5/2021</i> <i>Ngày nhận lại: 22/5/2021</i> <i>Duyệt đăng: 30/6/2021</i> <i>Mã số: TCKH-S02T6-B10-2021</i> <i>ISSN: 2354 – 0788</i></p> <p>Từ khóa: <i>Quản trị, quản trị trường mầm non, đổi mới giáo dục mầm non.</i></p> <p>Key words: <i>Administration, administration of preschool, renovation of preschool.</i></p> | <p><i>Bài viết trình bày sự khác biệt giữa quản trị nhà trường và quản lý nhà trường; Đồng thời, phân tích tầm quan trọng, nguyên tắc và nội dung quản trị trường mầm non trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.</i></p> <p>ABSTRACT <i>This article presents the difference between administering schools and managing schools; At the same time, the author analyzes the importance, principles and contents of administration of preschools in the context of renovating education today.</i></p> |

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Hệ thống giáo dục của nước ta đã có những thay đổi cơ bản. Dưới ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, cùng với những thay đổi của hệ thống, các cơ sở giáo dục phải nhanh chóng thay đổi phương thức quản trị nhà trường thích ứng để phát triển. Thông tư 52/2020/TT-BGDĐT đã ban hành Điều lệ trường mầm non quy định nhiệm vụ và quyền hạn của Hiệu trưởng trường mầm non [3; Điều 10]. Đồng thời, Thông tư 25/2018/TT-BGD-ĐT ban hành Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non quy định tiêu chuẩn thứ 2 của hiệu trưởng đó là quản trị nhà trường [2; Điều 5]. Tổng quan các nghiên cứu về quản trị nhà trường, chúng tôi nhận thấy rằng: tính thời điểm hiện tại, chưa có các nghiên cứu về quản trị trường mầm non, mà chủ yếu là các nghiên cứu về quản trị đại học và một số ít

về quản trị trường phổ thông. Vì vậy, cơ sở lý luận về quản trị trường mầm non, năng lực quản trị trường mầm non còn rất mỏng, chưa có tính thống nhất. Hiện nay ở Việt Nam, vẫn thường dùng thuật ngữ quản lý trường học hơn là thuật ngữ quản trị trường học.

2. NỘI DUNG

2.1. Sự khác biệt giữa quản trị nhà trường và quản lý nhà trường

Khái niệm quản trị nhà trường và quản lý nhà trường đã được nhiều tác giả trong và ngoài nước đề cập. Tới nay vẫn chưa có cách hiểu thống nhất. Tại Việt Nam, khi nhắc tới hoạt động quản lý, lãnh đạo, chịu trách nhiệm trước cộng đồng, người học, nhà nước, nhà trường, thuật ngữ “Quản trị trường học/Quản trị nhà trường” chưa thực sự được sử dụng phổ biến, mà thường được sử dụng thuật ngữ “Quản lý nhà trường”. Trong

xu hướng cải cách thể chế, đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục, đào tạo theo tinh thần giao quyền tự chủ, trách nhiệm giải trình cao hơn cho đội ngũ lãnh đạo nhà trường thì cụm từ “Quản trị nhà trường/Quản trị trường học” mới được sử dụng rộng rãi hơn hoặc với tên thống nhất “Quản trị cơ sở giáo dục”. Tất cả những khái niệm của các tác giả hiện nay đang sử dụng, mặc dù hữu ích và mang nội hàm rộng hơn những khái niệm trước 1980, nhưng lại gây ra nhiều bối rối hơn là làm rõ ràng vấn đề. Không có một định nghĩa

nào hoàn toàn bao quát được bản chất đa dạng, nhiều mặt của quản trị nhà trường, bởi chúng có xu hướng phân tích quản trị nhà trường theo các cấp độ, góc độ khác nhau. Việc làm rõ ràng khái niệm quản trị nhà trường trở nên không đơn giản và theo Adrianna Kezar & Peter D. Eckel (2004) thậm chí là “một nhiệm vụ gian nan” [1; tr.375].

Tác giả Thái Văn Thành (2019) [5] đã có bảng so sánh sự khác biệt giữa quản trị nhà trường và quản lý nhà trường về mặt chức năng hoạt động như sau:

Bảng 1. Phân biệt các khái niệm quản trị nhà trường và quản lý nhà trường

| Chức năng | Quản trị nhà trường | Quản lý nhà trường |
|---------------------|--|---|
| Chỉ đạo | Xây dựng tầm nhìn chiến lược, viễn cảnh. Tham vấn, hướng dẫn, chỉ đạo, tạo ra sự thay đổi | Lập kế hoạch và ngân sách, thực hiện mục tiêu hiện tại, có tính ổn định, quản lý công việc |
| Sắp xếp nhân sự | Xây dựng văn hóa và giá trị chung, giúp mọi người trưởng thành, giảm thiểu các giới hạn | Tổ chức và bố trí nhân sự, chỉ huy, điều hành và kiểm tra, tạo ra các giới hạn |
| Quan hệ | Tập trung vào con người, khích lệ và động viên cán bộ, dựa vào uy tín cá nhân, tác nghiệp như người thầy, trợ giúp, phục vụ, chia sẻ trách nhiệm | Tập trung vào các đối tượng quản lý cấp dưới, dựa vào quyền lực chức vụ, tác nghiệp như ông chủ, chịu trách nhiệm |
| Phẩm chất nhân cách | Gần gũi và tình cảm, tinh thần cởi mở, lắng nghe, nhiệt tình, năng động, không tuân thủ cứng nhắc, quan tâm đến con người | Ngăn cách tình cảm tinh thần, yêu cầu, ra lệnh, tuân thủ, quan tâm đến tổ chức |
| Kết quả | Tạo ra sự thay đổi, thường là thay đổi cơ bản; tìm ra con đường mới | Duy trì ổn định con đường đã có |

Nguồn: [5]

Hiện nay vẫn chưa có một định nghĩa mang tính tổng thể, nhất quán cho khái niệm quản trị nhà trường. Trên cơ sở khái quát các quan điểm, chúng ta có thể hiểu quản trị nhà trường là quá trình thiết lập các mối quan hệ, ủy nhiệm chính sách, lập kế hoạch và ra quyết định; Chịu trách nhiệm về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý để đạt được kết quả mong đợi, thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực, kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả của nhà trường. Đây là căn cứ để chúng ta xác định chủ thể quản trị, đối tượng và nội dung quản trị, từ đó đề xuất hệ thống các biện pháp quản trị nhà trường hiệu quả.

2.2. Tầm quan trọng của quản trị trường mầm non

Quản trị làm nên thành công của nhà trường: Làm nên thành công của trường mầm non có nhiều yếu tố: Yếu tố trung tâm, yếu tố kích hoạt và yếu tố hỗ trợ. Yếu tố trung tâm bao gồm: hoạt động giáo dục, chăm sóc, nuôi dưỡng của cô giáo; Hoạt động phát triển thể lực, ngôn ngữ, cảm xúc, thẩm mỹ của trẻ. Yếu tố kích hoạt bao gồm: công nghệ; Môi trường giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ. Còn yếu tố hỗ trợ chính là quản trị nhà trường. Tuy được xem là yếu tố hỗ trợ nhưng quản trị nhà trường có một vai trò đặc biệt quan trọng. Có cùng yếu tố trung tâm như nhau, trong cùng một bối cảnh công

nghệ, môi trường như nhau nhưng mỗi nhà trường có những quyết định khác nhau, tạo ra các kết quả khác nhau. Điều cốt lõi căn bản để trở thành một trường mầm non có thương hiệu, đánh giá cao chính là hệ thống quản trị nhà trường. Quản trị nhà trường được xem là công cụ đòn bẩy chủ yếu để cải thiện chất lượng giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ. Sự cải thiện đối với hoạt động này có thể đem lại những ảnh hưởng quan trọng đối với việc nâng cao chất lượng giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ của nhà trường. Quản trị là yếu tố làm nên thành công của một trường mầm non. Thường xuyên đổi mới quản trị sẽ đem lại những khả năng phát triển vô cùng to lớn đối với nhà trường.

Quản trị gắn kết nhà trường với các bên liên quan: Hoạt động quản trị trong trường mầm non đòi hỏi phải thiết lập mối quan hệ với các bên liên quan trong và ngoài trường. Các bên liên quan này có vai trò khác nhau, tùy theo vị trí của họ trong hệ thống quản trị của nhà trường. Nếu ở trong nội bộ nhà trường, đó là giáo viên và học sinh. Còn nếu ở ngoài nhà trường, đó là phụ huynh, doanh nghiệp, các tổ chức xã hội và Nhà nước. Ngày càng các trường mầm non càng phụ thuộc nhiều hơn vào các bên liên quan. Quản trị tốt sẽ như “chất keo” kết dính nhà trường với các bên liên quan, tạo điều kiện để các trường có thể huy động thêm các nguồn lực, đồng thời được giám sát trong mọi hoạt động của mình từ các bên liên quan.

Quản trị làm tăng sự đồng thuận và hạn chế những bất đồng bên trong nhà trường mầm non: Mục tiêu của quản trị nhà trường hiệu quả là hướng tới xây dựng các giá trị cốt lõi của nhà trường. Các giá trị cốt lõi này là những giá trị tinh thần vô giá mà bất cứ thành viên nào của nhà trường đều phải giữ gìn, phát huy. Xây dựng các giá trị cốt lõi sẽ làm tăng sự đồng thuận và hạn chế những bất đồng bên trong nhà trường. Khi tất cả các thành viên của nhà trường cùng hướng tới mục tiêu xây dựng và phát triển nhà trường thì mọi lực cản trong nhà trường sẽ bị

triệt tiêu, mọi động lực phát triển của nhà trường sẽ được khơi dậy. Sự đồng thuận giúp cho nhà trường ổn định và phát triển.

2.3. Các nguyên tắc quản trị trường mầm non

Marija Risteska và cộng sự (2010) trong tác phẩm “Good Governance in Education” cho thấy có 06 nguyên tắc chính để giúp quản trị nhà trường nói chung và trường mầm non nói riêng đạt hiệu quả:

Chính thức phải có tiếng nói/sự tham gia của các thành viên trong trường: Các thành viên trong nhà trường cùng tham gia ý kiến vào việc quản trị nhà trường qua việc đóng góp xây dựng kế hoạch, chính sách của trường.

Có định hướng và tầm nhìn chiến lược: Ban giám hiệu nhà trường phải có định hướng và tầm nhìn lâu dài cho sự phát triển của trường dựa trên lịch sử phát triển, tình hình kinh tế xã hội trong nước và quốc tế kết hợp với điều kiện hoàn cảnh và nguồn nhân lực của trường.

Đảm bảo tính hiệu quả: Mọi công việc quản trị của trường phải chú ý đến tính hiệu quả từ việc quản lý trong trường đến cách đối xử với các đối tác và đảm bảo về kết quả học tập, chất lượng của việc giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ.

Có trách nhiệm giải trình cho mọi công việc: Hội đồng trường cũng như ban giám hiệu của trường có trách nhiệm giải trình mọi chính sách, kế hoạch hoạt động của trường trước công chúng cả trong và ngoài trường, nhất là các đối tác liên quan.

Đảm bảo sự tương minh: Mọi kế hoạch hoạt động, chính sách, quy định,... Kể cả công việc quản trị của trường đều phải được phổ biến và theo dõi thực hiện sâu sát liên tục để đảm bảo tính hiệu quả và tương minh trong toàn trường và các đối tác.

Đảm bảo sự công bằng: Tất cả mọi người đều có cơ hội để cải thiện và duy trì công việc của mình.

Quy định của pháp luật: Các khung pháp lý cần được công bằng và có hiệu lực một cách

bình đẳng, đặc biệt là luật về nhân sự, về giáo dục [4].

2.4. Nội dung quản trị trường mầm non

Quản trị chiến lược của nhà trường mầm non: Quản trị chiến lược nhà trường mầm non là quá trình đòi hỏi nhà quản trị phải thiết lập các chương trình hành động cụ thể để thực hiện tốt giá trị cốt lõi, tầm nhìn, sứ mệnh trong kế hoạch chiến lược của nhà trường đã đề ra.

Trong kế hoạch chiến lược của nhà trường thường có 3 nội dung chính: Xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh của nhà trường theo xu hướng hội nhập quốc tế; Xây dựng nội dung kế hoạch chiến lược của nhà trường phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục mầm non, công nghiệp 4.0 và hội nhập quốc tế, mục tiêu hướng tới xây dựng công dân toàn cầu gồm có: Chiến lược tổ chức hoạt động giáo dục - chăm sóc - nuôi dưỡng trẻ, chiến lược chuyên môn - học thuật, chiến lược về nhân sự (bộ máy nhân sự quản lý, giáo viên, nhân viên), chiến lược về cơ sở vật chất, đồ dùng đồ chơi, chiến lược về xây dựng môi trường giáo dục nhà trường, chiến lược về tài chính, chiến lược về xây dựng các mối quan hệ cộng đồng xã hội và nhà trường, chiến lược marketing, truyền thông và xây dựng thương hiệu nhà trường; xác định các bên liên quan tham gia trong chiến lược của nhà trường: Phụ huynh học sinh, cộng đồng địa phương, các đối tác đầu tư, các cơ sở giáo dục mầm non trong nước và quốc tế và thậm chí là các giáo viên, nhân viên của nhà trường.

Quản trị hoạt động giáo dục, chăm sóc, nuôi dưỡng trẻ trong nhà trường mầm non: Hoạt động giáo dục, chăm sóc, nuôi dưỡng trẻ là công việc quan trọng nhất của các trường mầm non để đảm bảo chất lượng chuyên môn, sự tồn tại và phát triển của nhà trường: Quản trị xây dựng kế hoạch giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ của nhà trường; Quản trị phát triển chương trình giáo dục nhà trường; Quản trị tổ chức hoạt động giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ; Quản trị việc đánh giá sự phát triển của trẻ theo chuẩn.

Quản trị cơ cấu tổ chức, nhân sự: Quản trị cơ cấu tổ chức, nhân sự là việc nhà nước trao quyền cho các trường mầm non được quyền thiết lập cơ cấu bộ máy, tuyển dụng hoặc sa thải cán bộ, viên chức của nhà trường. Nhà trường được quyền đưa ra những quy định về việc lựa chọn ban lãnh đạo nhà trường, bổ nhiệm và miễn nhiệm cán bộ, tổ chức bộ máy sao cho phù hợp, hiệu quả, được quyền chủ động phân công, sắp xếp định biên nhân sự theo tiêu chuẩn của trường và quy định của nhà nước. Nhà trường có quyền mời các giáo viên thỉnh giảng, nhân sự nước ngoài, chuyên gia qua các hợp đồng thuê, khoán bằng chính kinh phí, ngân sách của nhà trường, được quyền cử cán bộ, giáo viên, nhân viên đi học tập, công tác ở nước ngoài để học tập và trao đổi kinh nghiệm. Hỗ trợ, kiểm soát việc thực hiện quy chế chuyên môn tại trường, đào tạo cầm tay chỉ việc với những giáo viên mới để bắt kịp và thường xuyên rà soát chất lượng chuyên môn. Quản trị nhân sự, đội ngũ giáo viên, nhân viên trong trường mầm non thường gồm các công việc: Quy hoạch tổng thể, đưa ra định hướng chung về tuyển chọn, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của nhà trường, định hướng chính sách thu hút nhân tài, tạo ra thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh, giúp nhà trường trở thành nơi người khác muốn đến phỏng vấn, ứng tuyển và làm việc.

Quản trị tài chính, cơ sở vật chất, đồ dùng đồ chơi và công nghệ dạy học: Các nguồn lực cần thiết trong vận hành và quản trị trường mầm non như tài chính, cơ sở vật chất, đồ dùng đồ chơi, công nghệ dạy học cần được quản trị một cách bài bản, hệ thống để hỗ trợ cho đội ngũ nhân sự thực hiện tốt công tác chuyên môn là hoạt động giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ. Quản trị tài chính trong giáo dục là chính sách sử dụng tiền tệ, quản trị tiền tệ theo các quy định về tài chính do nhà nước ban hành. Bên cạnh nguồn lực tài chính, nhà trường còn cần trang bị cơ sở vật chất, hệ thống công nghệ thông tin, đồ dùng

đồ chơi để hỗ trợ các hoạt động giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ của nhà trường.

Quản trị các điều kiện hỗ trợ hoạt động giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ: Quản trị vận hành nhà trường là việc hoạch định, thực hiện, kiểm soát các dữ liệu liên quan tới: Dịch vụ học đường, cơ sở vật chất, công tác vận hành bếp ăn, y tế học đường, đồng phục học sinh, nguyên vật liệu phục vụ dạy học của giáo viên, các đơn hàng, hợp đồng với đối tác, quản trị tồn kho, công tác bảo vệ, an ninh, vệ sinh trường học... Quản trị vận hành nhà trường là chức năng tổng hợp, kết hợp, tối ưu hóa tất cả các hoạt động hỗ trợ cũng như việc phối hợp với các chức năng khác như tài chính, marketing, công nghệ thông tin, tuyển sinh... Mục tiêu của quản trị vận hành trường mầm non được hiểu là giảm chi phí nhưng tăng chất lượng và hiệu quả dịch vụ. Nhà trường sẽ luôn chuyển mình, thay đổi phù hợp với sự phát triển của kinh tế, xã hội, sự cạnh tranh của thị trường đòi hỏi việc thay đổi từ chức năng đến tiến trình, từ lợi nhuận đến việc hoàn thành công việc, từ dịch vụ giáo dục tới việc cung ứng các nhu cầu của khách hàng, từ kế hoạch tới thực tế thực hiện đòi hỏi tiến trình quản trị không chỉ là chức năng mà còn là năng lực cạnh tranh, là sự nỗ lực của các bộ phận, là hành trình tạo nên thương hiệu và giá trị của nhà trường, của dịch vụ giáo dục nhà trường. Khi quản trị vận hành nhà trường tốt sẽ tạo nên uy tín thương hiệu, dịch vụ khách hàng sẽ làm nên sự khác biệt giữa thành công hay thất bại trong kinh doanh giáo dục. Quản trị truyền thông, marketing là khả năng nắm vững định vị thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ giáo dục của nhà trường, từ đó phân bổ nguồn lực, kiểm soát các hoạt động marketing, truyền thông hiệu quả (truyền thông bên ngoài và truyền thông nội bộ).

Quản trị hoạt động đảm bảo chất lượng giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ: Quản trị hoạt động đảm bảo chất lượng giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ là khả năng nhận diện các lĩnh vực trọng yếu để xây dựng kế hoạch thanh

tra định kỳ và đột xuất, xây dựng “kỷ yếu thanh tra, giám sát” để đào tạo và thực hành các hoạt động giám sát, kiểm soát toàn diện, sâu rộng.

Quản trị vấn đề giải trình xã hội: Phát huy quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình cho các trường mầm non chính là một trong những xu thế mới của giáo dục hiện nay khi thực hiện việc chuyển đổi mô hình quản trị nhà trường: từ mô hình nhà trường tuân thủ sang mô hình tự chủ, dân chủ. Điều kiện đảm bảo cho việc thực hiện thành công chương trình là nhà trường được tự chủ về chuyên môn, nhân sự và tài chính - đây cũng là 03 trong số các nội dung cần thiết của công tác quản trị nhà trường. Phát huy quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình chính là sự tái phân bổ quyền lực theo hướng nhà nước giao một số quyền quyết định cho nhà trường trong các lĩnh vực chuyên môn, tổ chức, nhân sự, tài chính, vận hành... Với niềm tin rằng nhà trường sẽ có điều kiện để thực hiện tốt nhiệm vụ hơn, có quyền đưa ra quyết định phù hợp, hiệu quả và khả thi hơn. Đó là một phương thức quản lý, quản trị nhà trường mầm non nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng, hiệu quả trong công tác giáo dục, chăm sóc và nuôi dạy trẻ. Để thực hiện mô hình quản trị nhà trường tự chủ, trách nhiệm giải trình cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa: Nhà trường - cơ quan quản lý giáo dục; Nhà trường - cộng đồng địa phương xung quanh; Nội bộ các mối quan hệ trong nhà trường.

Cùng với việc thực hiện tự chủ, trách nhiệm giải trình, dân chủ trong trường mầm non thì việc công khai minh bạch các hoạt động của nhà trường trong công tác quản trị nhà trường là một yếu tố quan trọng và dường như không thể thiếu. Mục đích của việc thực hiện công khai, minh bạch các cam kết, các hoạt động của trường mầm non về chất lượng; điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục, chăm sóc và nuôi dạy trẻ; Về thu chi tài chính... Là để phụ huynh, học sinh, các cán bộ, giáo viên trong trường mầm non cũng như ngoài xã hội tham gia giám sát và đánh giá các hoạt động quản trị của nhà trường theo đúng quy

định của pháp luật. Bên cạnh đó, việc thực hiện công khai, minh bạch của các nhà trường cũng sẽ nhằm phát huy tính dân chủ, tăng cường tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm (trách nhiệm giải trình) của các trường mầm non trong công tác quản trị nhằm đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục, chăm sóc và nuôi dạy trẻ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

Quản trị vấn đề giải trình xã hội chính là việc trường mầm non thực hiện công khai, minh bạch các thông tin về cam kết chất lượng và chất lượng giáo dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ thực tế đạt được; các điều kiện, nguồn lực hỗ trợ đảm bảo chất lượng; Công khai các thông báo tài chính, mức học phí, khoản phí hỗ trợ khác mà phụ huynh, học sinh cần nộp, hỗ trợ của nhà

trường... Đảm bảo không có thắc mắc, phàn nàn, khiếu nại từ phía phụ huynh học sinh và cộng đồng xã hội.

3. KẾT LUẬN

Rõ ràng khái niệm quản trị nhà trường và quản lý nhà trường có sự khác biệt trong từng chức năng hoạt động. Nhưng có thể do thói quen, do trình độ nhận thức... Nên các khái niệm này vẫn đang bị sử dụng trộn lẫn tại Việt Nam. Việc xác định các nguyên tắc, nội dung quản trị trong trường mầm non nêu trên sẽ giúp các nhà quản lý giáo dục nói chung và giáo dục mầm non nói riêng xác định rõ nhiệm vụ của mình nhằm góp phần thực hiện thành công đổi mới giáo dục mầm non trong giai đoạn hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Adrianna Kezar & Peter D. Eckel (2004), *Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship*, *Journal of Higher Education*.
- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư 25/2018/TT-BGD-ĐT về *Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non*, Hà Nội.
- [3] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), Thông tư 52/2020/TT-BGDĐT *quy định nhiệm vụ và quyền hạn của Hiệu trưởng trường mầm non*, Hà Nội.
- [4] Marija Risteska and all (2010), *Good governance in education, Case studies: Municipalities of Kisela Voda, Kriva Palanka, Vrapchishte, Bitola, Strumica, Shtip, Kicevo and Veles*. SEEU. Skopje.
- [5] Thái Văn Thành (2019), *Quản trị trường phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*, Kỷ yếu hội thảo Quản trị trường phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Học viện Quản lý giáo dục.