

SCHOOL MANAGEMENT PLANNING IN A CHANGING CONTEXT

Bui Minh Hien^{*1}, Nguyen Van Hai²

* Corresponding author
Email: buiminhhienqlgd@gmail.com

¹ Hanoi National University of Education
136 Xuân Thủy street, Cau Giay ward,
Hanoi, Vietnam

² Email: hainv@vnui.edu.vn
International School,
Vietnam National University, Hanoi
144 Xuân Thủy street, Cau Giay ward,
Hanoi, Vietnam

Received: 25/5/2025

Revised: 09/7/2025

Accepted: 12/8/2025

Published: 20/8/2025

Abstract: Planning is considered one of the fundamental functions in organizational management, particularly in education. The need for improving planning capacity in school management becomes more urgent due to ongoing developments in political, socioeconomic, scientific, and technological aspects as well as trends in educational innovation. This article focuses on clarifying the role of applying a scientific planning process in school management, rather than depending just on personal experience. The study also highlights important gaps among theory, legal regulations, and actual implementation in schools through a thorough evaluation of legal documents, literature, and the real situation at educational institutions. Based on these findings, the article proposes a theoretical framework for the school management planning process, including both strategic and operational plans while emphasizing the role of tools such as SWOT analysis. The research aims to improve the planning capacity of educational managers, thereby contributing to the effectiveness of educational reform initiatives in the current challenging context.

Keywords: *Changing context, school management planning, planning process, strategic school development plan, operational plan, SWOT analysis.*

LẬP KẾ HOẠCH QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH THAY ĐỔI

Bùi Minh Hiền^{*1}, Nguyễn Văn Hải²

* Tác giả liên hệ
Email: buiminhhienqlgd@gmail.com

¹ Trường Đại học Sư phạm Hà Nội
136 Xuân Thủy, phường Cầu Giấy,
Hà Nội, Việt Nam

² Email: hainv@vnui.edu.vn
Trường Quốc tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
144 Xuân Thủy, phường Cầu Giấy,
Hà Nội, Việt Nam

Nhận bài: 25/5/2025

Chỉnh sửa xong: 09/7/2025

Chấp nhận đăng: 12/8/2025

Xuất bản: 20/8/2025

Tóm tắt: Lập kế hoạch được xem là một trong những chức năng trọng yếu trong quản trị tổ chức, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục. Trước những biến chuyển không ngừng của các yếu tố như chính trị, kinh tế - xã hội, khoa học - công nghệ và xu hướng đổi mới giáo dục, yêu cầu nâng cao năng lực lập kế hoạch trong quản trị nhà trường ngày càng trở nên cấp bách. Bài viết này tập trung làm rõ vai trò của việc áp dụng một quy trình lập kế hoạch mang tính khoa học trong quản trị nhà trường, thay vì chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân. Thông qua việc phân tích tài liệu chuyên sâu kết hợp khảo sát các văn bản pháp lý và thực trạng tại các cơ sở giáo dục, kết quả nghiên cứu chỉ ra sự chênh lệch đáng kể giữa lý thuyết, quy định pháp lý và thực tiễn triển khai trong các nhà trường. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một khung lý thuyết về quy trình lập kế hoạch quản trị nhà trường, bao gồm cả kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp, đồng thời nhấn mạnh vai trò của các công cụ như phân tích SWOT. Nghiên cứu hướng tới mục tiêu nâng cao năng lực lập kế hoạch của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, qua đó góp phần thúc đẩy hiệu quả của công cuộc đổi mới giáo dục trong bối cảnh đầy thách thức hiện nay.

Từ khóa: *Bối cảnh thay đổi, lập kế hoạch quản trị nhà trường, quy trình lập kế hoạch, kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, kế hoạch tác nghiệp, phân tích SWOT.*

1. Đặt vấn đề

Lập kế hoạch được xem là chức năng trọng yếu trong quản trị nhà trường, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của các cơ sở giáo dục. Mọi hoạt động quản lý và sự phạm hiệu quả đều bắt nguồn từ quá trình hoạch định hệ thống, hỗ trợ tổ chức, lãnh đạo,

kiểm tra và ra quyết định. Trong bối cảnh biến động mạnh của kinh tế - xã hội, khoa học - công nghệ, đặc biệt là sự phát triển của công nghệ số và trí tuệ nhân tạo (OECD, 2023; UNESCO, 2022), năng lực tư duy và kỹ năng lập kế hoạch của đội ngũ quản lý, giáo viên và học sinh trở nên cấp thiết.

Các tác giả Mintzberg, H. (1994) và Drucker, P.F. (2007) khẳng định, lập kế hoạch là nền tảng thành công của mọi tổ chức. Trong giáo dục, Leithwood, K. và Riehl, C. (2005) nhấn mạnh lập kế hoạch không chỉ định hướng tương lai mà còn chủ động kiến tạo phát triển và nâng cao chất lượng nhà trường trong môi trường đầy thách thức.

Nhu cầu nâng cao năng lực lập kế hoạch quản trị ngày càng cấp bách, khi các trường phải đổi mới toàn diện về chương trình, phương pháp, đánh giá, phát triển đội ngũ và ứng dụng công nghệ (Fullan, M. 2016). Các trường thực hiện kế hoạch chiến lược hiệu quả thường đạt kết quả học tập cao, xây dựng môi trường làm việc tích cực và thích ứng tốt (Bryk A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., và Easton, J. Q., 2010; Waters J. T., Marzano, R. J., và McNulty, B. A., 2011). Tuy nhiên, nhiều trường vẫn dựa vào kinh nghiệm, thiếu hệ thống và cơ sở khoa học, gây hạn chế đổi mới (Thanh P. N., Nguyen, Q. T., và Le, T. H., 2019).

Nguyen V. A., Tran, H. T., và Pham, T. M. (2022) chỉ ra rằng, hiệu trưởng Việt Nam còn yếu trong quy trình lập kế hoạch bài bản, nhất là phân tích bối cảnh và thiết lập mục tiêu. Hoang T. T. (2023) nhấn mạnh vai trò lập kế hoạch chủ động trong thích ứng với chính sách và thị trường. Nghiên cứu này đề xuất khung lý thuyết lập kế hoạch khoa học để nâng cao năng lực quản trị và đáp ứng đổi mới giáo dục.

Bài báo phân tích nội dung, quy trình lập kế hoạch quản trị nhà trường nói chung, trên cơ sở đó các chủ thể quản trị nhà trường vận dụng vào lập kế hoạch cho phù hợp với đặc trưng cụ thể của mỗi cấp học/bậc học (mầm non, phổ thông, cao đẳng, đại học...) và từng loại, cấp độ kế hoạch.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này phân tích tầm quan trọng của việc áp dụng quy trình lập kế hoạch khoa học trong quản trị nhà trường và đề xuất khung lý thuyết phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Hai phương pháp chính được sử dụng gồm: 1) Nghiên cứu tài liệu chuyên sâu; 2) Khảo sát thực tiễn qua bảng hỏi.

Phương pháp nghiên cứu tài liệu hệ thống hóa cơ sở lý luận về lập kế hoạch trong quản trị nhà trường, tập trung vào các lý thuyết lập kế hoạch chiến lược và tác nghiệp. Tài liệu chọn lọc bao gồm sách chuyên khảo, bài báo khoa học, luận án và công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, làm rõ khái niệm, vai trò, nguyên tắc và quy trình lập kế hoạch trong giáo dục hiện đại.

Phương pháp khảo sát thực tiễn thực hiện qua bảng hỏi gửi đến cán bộ quản lý tại các cơ sở giáo dục, thu thập dữ liệu về nhận thức vai trò lập kế hoạch, mức độ hiểu biết và áp dụng quy trình, cùng kết quả thực hiện kế hoạch. Kết quả khảo sát giúp đánh giá khoảng cách giữa lý thuyết và thực tiễn, đồng thời nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả lập kế hoạch trong nhà trường.

Việc kết hợp hai phương pháp này giúp nghiên cứu đưa ra khung lý thuyết có tính thực tiễn cao, góp phần nâng cao năng lực lập kế hoạch trong quản trị nhà trường hiện nay.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu lý luận

3.1.1. Khái niệm lập kế hoạch

Trong khoa học quản trị, khái niệm lập kế hoạch (hoạch định) được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau, phản ánh sự đa dạng trong lý thuyết và thực tiễn quản trị hiện đại. Theo Nguyễn Hải Sản (2007), lập kế hoạch là quá trình chuẩn bị chủ động nhằm ứng phó với những biến động và bất định, thông qua việc dự liệu các phương án hành động trong tương lai. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền và Đỗ Thị Hải Hà (2018) xem lập kế hoạch như một hình thức ra quyết định chiến lược, trong đó nhà quản trị xác định trạng thái mong muốn của tổ chức và lựa chọn con đường cùng phương tiện phù hợp để đạt được mục tiêu đó.

Quan điểm hiện đại nhấn mạnh lập kế hoạch như nền tảng của cấu trúc quản trị tổ chức, đóng vai trò định hướng, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát hoạt động một cách hiệu quả (Almumarif, A. 2023). Theo Neeru Vasishth, Vibhuti Vasishth (2022), lập kế hoạch là tiến trình xác lập mục tiêu, lựa chọn hành động và tổ chức nguồn lực để đạt được các mục tiêu đó, bao gồm cả việc dự báo bối cảnh tương lai và chủ động đối phó với các cơ hội hoặc thách thức.

Ở cấp độ vĩ mô, lập kế hoạch còn được hiểu là “quy hoạch”, như quy định tại Luật Quy hoạch Việt Nam (2017), nhấn mạnh đến việc sắp xếp không gian và phân bổ nguồn lực phát triển kinh tế - xã hội, gắn với bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.

Như vậy, lập kế hoạch quản trị nhà trường là quá trình mà các chủ thể quản trị (hội đồng trường, hiệu trưởng, ban giám hiệu, trưởng các bộ phận, khoa, bộ môn) dự tính khoa học định hướng, mục tiêu, nội dung, phương pháp, phương tiện và quy trình thực hiện các hoạt động, đồng thời chuẩn bị, huy động và bố trí các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, thông

tin, thời gian) để triển khai một cách chủ động, nhằm đạt các mục tiêu trong môi trường luôn biến đổi.

3.1.2. Vai trò của lập kế hoạch

Lập kế hoạch quản trị nhà trường đóng vai trò quan trọng không chỉ trong phát triển nhà trường mà còn nâng cao năng lực của các chủ thể quản trị, người dạy và người học. Lập kế hoạch giúp nhà quản trị chủ động ứng phó và thích nghi với những thay đổi môi trường, đồng thời chuẩn bị cho sự phát triển tích cực hơn. Về mặt ra quyết định, nó cho phép lựa chọn phương án tối ưu để đạt mục tiêu. Ngoài ra, lập kế hoạch còn là kỹ thuật quan trọng để phối hợp nỗ lực giữa các bộ phận, khoa, tổ chuyên môn và cá nhân, giúp xác định rõ vai trò, trách nhiệm và tạo sự hợp tác đồng thuận trong thực hiện mục tiêu chung. Lập kế hoạch cũng định rõ chỉ tiêu, dự kiến kết quả, tạo điều kiện thuận lợi cho kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh kế hoạch.

Trước áp lực cạnh tranh gia tăng và thu hẹp cơ hội phát triển, các trường học đã chuyển lập kế hoạch truyền thống sang phương pháp lập kế hoạch chuyên nghiệp, hệ thống qua các văn bản chính thức. Đội ngũ chuyên gia lập kế hoạch giáo dục được đào tạo bài bản đang thay thế vai trò của các nhà quản lý dựa trên kinh nghiệm. Các dự án giáo dục vốn vay từ các tổ chức quốc tế như World Bank và ADB cũng đòi hỏi chuyên môn cao trong lập kế hoạch.

Từ khi triển khai Chương trình Giáo dục phổ thông 2018, hiệu trưởng và cán bộ quản lý nhà trường phổ thông đã được đào tạo và bồi dưỡng về lập kế hoạch chiến lược qua các chương trình bồi dưỡng, tập huấn của Bộ Giáo dục và Đào tạo cùng các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế, lập kế hoạch trở thành kỹ năng tổng hợp, kết hợp tư duy phân tích, xử lý thông tin, xây dựng giải pháp và huy động nguồn lực. Lập kế hoạch không chỉ là công cụ quản lý mà còn là nghệ thuật chuyển hóa thách thức thành cơ hội, phát triển tư duy chiến lược, giúp chuyển đổi kế hoạch thành hành động linh hoạt và dễ truyền thông trong toàn trường.

3.1.3. Các loại kế hoạch trong quản trị nhà trường

Trong quá trình quản trị nhà trường, các nhà quản lý cần lập nhiều loại kế hoạch khác nhau nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ quản lý của mình, trong đó hai kế hoạch then chốt cần xây dựng bài bản, khoa học và phù hợp với nhiệm vụ quản lý là kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường (Strategic plan) và kế hoạch tác nghiệp trong từng lĩnh vực hoạt động (Operation

plan) của nhà trường.

Kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường: Là kế hoạch hướng đến những mục tiêu chiến lược, dài hạn, có tầm ảnh hưởng rộng, tác động đến tất cả các lĩnh vực hoạt động của nhà trường, hướng đến sự phát triển tương lai của nhà trường, có độ dài thời gian ít nhất từ 3 đến 5 năm. Kế hoạch chiến lược thường do Ban giám hiệu nhà trường lãnh đạo và thu hút các cán bộ quản lý, giảng viên/giáo viên cốt cán và các bên liên quan cùng xây dựng, do cấp quản lý cấp trên trực tiếp phê duyệt.

Như vậy, lập kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường là quá trình xác định các định hướng, mục tiêu chiến lược và xây dựng các chiến lược hành động (giải pháp, biện pháp, phương thức, cách thức, phương pháp, công cụ, định mức...) để hiện thực hóa định hướng, mục tiêu chiến lược phát triển nhà trường trong sự vận động không ngừng của của bối cảnh.

Kế hoạch tác nghiệp: Là kế hoạch chi tiết, cụ thể hóa kế hoạch chiến lược, có phạm vi hoạt động hẹp hơn, xác định các mục tiêu ngắn hạn, cụ thể trong từng lĩnh vực hoạt động của nhà trường, của mỗi chủ thể trong hệ thống quản trị của nhà trường. Ví dụ, kế hoạch giáo dục nhà trường, kế hoạch ngân sách năm học, kế hoạch tuyển sinh năm học, kế hoạch mua sắm thiết bị dạy học, kế hoạch tuyển giảng viên/giáo viên, kế hoạch năm học của tổ chuyên môn, kế hoạch dạy học môn học, kế hoạch bài dạy, kế hoạch tổ chức hoạt động ngoài giờ chính khóa, kế hoạch tổ chức hoạt động trải nghiệm, kế hoạch bồi dưỡng giảng viên/giáo viên, kế hoạch tổ chức các sự kiện, ngày lễ lớn, kế hoạch chào mừng ngày 20/11... Kế hoạch tác nghiệp có độ dài thời gian khác nhau nhưng thường là một năm trở xuống (kế hoạch năm học, học kỳ, tháng, tuần...).

Như vậy, lập kế hoạch tác nghiệp là quá trình xác định các mục tiêu cụ thể, nội dung, phương pháp, phương tiện, nguồn lực, trình tự thực hiện các hoạt động cụ thể của nhà trường nhằm đạt được mục tiêu trong sự vận động không ngừng của bối cảnh.

3.1.4. Cấu trúc và quy trình của bản kế hoạch trong quản trị nhà trường

a. Cấu trúc bản kế hoạch

Cấu trúc bản kế hoạch bao gồm những nội dung sau đây: 1) Phân tích bối cảnh/môi trường nhà trường; 2) Các định hướng hành động (tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi của nhà trường, mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể cần đạt được); 3) Chiến lược hành

động/hoạt động cụ thể; 4) Giám sát, đánh giá, điều chỉnh kế hoạch.

b. Quy trình xây dựng và triển khai một bản kế hoạch quản trị nhà trường

Quy trình xây dựng và triển khai một bản kế hoạch quản trị nhà trường thường trải qua các bước sau:

Bước 1: Chuẩn bị lập kế hoạch

- Thành lập Ban chỉ đạo/nhóm tham gia lập kế hoạch (cán bộ quản lý, giáo viên cốt cán, giáo viên, nhân viên, các bên liên quan).

- Xác định loại kế hoạch: Kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường hay kế hoạch tác nghiệp cụ thể? Độ dài thời gian của kế hoạch...

- Thu thập, chuẩn bị các thông tin liên quan cho xây dựng kế hoạch.

Bước 2: Xây dựng nội dung kế hoạch

Bước 3: Tham vấn, phê duyệt, truyền thông kế hoạch

Trình bày dự thảo kế hoạch, tham vấn các ý kiến đóng góp của các bên liên quan, điều chỉnh bản kế hoạch dựa trên các ý kiến góp ý, trình Ban giám hiệu hoặc các chủ thể quản lý trực tiếp cấp trên phê duyệt, truyền thông kế hoạch đến các bên liên quan (giáo viên, nhân viên, phụ huynh, người học, cộng đồng...).

Bước 4: Thực hiện kế hoạch

Phân công trách nhiệm (chủ trì, phối hợp, hợp tác...), triển khai các hoạt động/hành động, đảm bảo sự phối hợp giữa các bộ phận, cá nhân, sử dụng đúng mục đích và hiệu quả các nguồn lực, kinh phí đã được phân bổ.

Bước 5: Giám sát, đánh giá, điều chỉnh, cải tiến

Giám sát tiến độ, hiệu quả các hoạt động, thực hiện báo cáo, đánh giá định kỳ (giữa kỳ, cuối kỳ), phân tích kết quả đạt được so với mục tiêu đề ra, chỉ ra thành công, hạn chế, nguyên nhân của kết quả. Dựa trên kết quả đánh giá, có thể thực hiện, điều chỉnh nếu cần thiết và rút ra kinh nghiệm. Các bước này được thực hiện liên tục, kết nối với nhau trong một quy trình vận hành thích ứng với sự thay đổi của đối mới giáo dục.

3.1.5. Các chủ thể lập kế hoạch quản trị nhà trường

Tùy vào từng loại hay cấp độ kế hoạch mà có sự tham dự của các chủ thể quản trị nhà trường khác nhau. Các chủ thể có vai trò, trách nhiệm, tham gia vào lập kế hoạch trong quản trị nhà trường nói chung bao gồm:

Các chủ thể trong phạm vi nhà trường: Hội đồng trường/Hội đồng quản trị nhà trường (nếu là trường tư thục), ban giám hiệu (hiệu trưởng, các phó hiệu trưởng), trưởng phòng, ban, khoa, trung tâm, viện, trưởng bộ môn, giám đốc chương trình ngành đào tạo giảng viên, người học... (đối với các trường đại học, cao đẳng), tổ trưởng/tổ phó chuyên môn, giáo viên cốt cán, giáo viên, cán bộ nhân viên (đối với trường phổ thông, mầm non).

Các chủ thể bên ngoài nhà trường: Cơ quan quản lý giáo dục các cấp (bộ, sở, xã/phường), cộng đồng địa phương, doanh nghiệp, phụ huynh, các tổ chức, đối tác của nhà trường... Sự tham gia của nhiều chủ thể khác nhau sẽ đảm bảo kế hoạch được toàn diện, phù hợp, khả thi, đồng thuận và thực hiện có hiệu quả trong thực tiễn.

3.2. Khảo sát thực tiễn

Để đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy của dữ liệu, đồng thời phản ánh sự đa dạng về địa lý của đối tượng nghiên cứu, nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát 250 cán bộ quản lý giáo dục, bao gồm hiệu trưởng, phó hiệu trưởng và giáo viên cốt cán tại các trường phổ thông trên phạm vi cả nước. Mẫu khảo sát được phân bổ theo bốn vùng địa lý: miền Bắc (70 người), miền Trung (70 người), miền Nam (70 người) và khu vực Tây Nguyên (40 người), độ tuổi từ 30 đến 45. Mục tiêu của khảo sát nhằm thu thập dữ liệu về nhận thức của đội ngũ cán bộ nhà trường đối với tầm quan trọng, thực trạng xây dựng và kết quả triển khai kế hoạch. Kết quả cho thấy lập kế hoạch tại các trường đã được quan tâm và có sự tham gia của tập thể giáo viên, cán bộ hành chính. Tuy nhiên, chất lượng xây dựng và hiệu quả thực hiện kế hoạch có sự khác biệt rõ rệt, đặc biệt giữa các trường ở đồng bằng, thành thị và miền núi.

3.2.1. Các bước xây dựng một bản kế hoạch

Kết quả khảo sát về quy trình xây dựng một bản kế hoạch có sự khác biệt rõ rệt giữa các vùng miền và ngay trong từng vùng miền. Yếu tố kinh nghiệm vẫn còn cao, điều này phản ánh tính chủ quan và định hướng cá nhân của tập thể lãnh đạo nhà trường. Kết quả cụ thể như sau:

Kết quả khảo sát trên cho thấy, các quy định, hướng dẫn hiện hành là yếu tố quan trọng nhất trên toàn quốc, thể hiện sự tuân thủ khung pháp lý chung của ngành Giáo dục. Tuy nhiên, miền Trung - Tây Nguyên có tỉ lệ thấp hơn đáng kể (65.0%) so với các vùng khác (trên 88%), cho thấy sự linh hoạt hoặc ít bị ràng buộc hơn bởi các quy định trong bối cảnh thực

Bảng 1: Khảo sát về quy trình xây dựng một bản kế hoạch giữa các vùng miền

Các bước xây dựng một bản kế hoạch	Tổng số người khảo sát (250)		Khu vực miền Bắc (70 người)		Khu vực miền Trung (70 người)		Khu vực miền Nam (70 người)		Miền Trung-Tây Nguyên (50 người)	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tham khảo tài liệu khoa học.	163	65	53	75.7	48	68.6	47	67.1	14	35
Áp dụng các quy định, hướng dẫn hiện hành.	220	88	67	95.7	63	90	62	88.6	26	65
Sử dụng kinh nghiệm của lãnh đạo.	195	78	49	70	53	75.7	56	80	38	95
Sử dụng có chọn lọc các đề xuất của tập thể.	150	60	39	55.7	41	58.6	44	62.9	30	75

tiền. Kinh nghiệm của lãnh đạo được coi trọng rất cao ở miền Trung - Tây Nguyên (95.0%), vượt trội hoàn toàn so với các vùng khác (70.0% - 80.0%). Điều này củng cố nhận định về việc dựa nhiều vào kinh nghiệm cá nhân để ứng phó với điều kiện khó khăn. Tương tự, đề xuất của tập thể cũng chiếm tỉ lệ cao nhất ở miền Trung - Tây Nguyên (75.0%), trong khi các vùng khác dao động từ 55.7% đến 62.9%. Điều này cho thấy sự tham gia và đóng góp của đội ngũ giáo viên, nhân viên là rất quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch tại vùng này, có thể do cần huy động tối đa sức mạnh nội tại. Tham khảo tài liệu khoa học là yếu tố ít được ưu tiên nhất ở miền Trung - Tây Nguyên (35.0%), thấp hơn nhiều so với mức trung bình và các khu vực phát triển hơn (trên 65%). Điều này càng làm rõ xu hướng thiên về kinh nghiệm và giải pháp thực tế hơn là lí luận khoa học trong lập kế hoạch ở vùng này.

Kết quả phân tích cho thấy, tại miền Trung - Tây Nguyên, quá trình lập kế hoạch còn bộc lộ hạn chế khi quá phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân (95%)

và ý kiến tập thể (75%), trong khi mức độ tham khảo tài liệu khoa học lại rất thấp (35%). Điều này phản ánh cách tiếp cận thiên về kinh nghiệm thực tiễn và sự linh hoạt tình huống, nhưng thiếu nền tảng khoa học, dẫn đến nguy cơ kế hoạch thiếu tính hệ thống, tầm nhìn dài hạn và căn cứ pháp lí rõ ràng. Việc chưa chú trọng khai thác các nguồn tri thức khoa học hiện đại có thể ảnh hưởng đến hiệu quả và tính bền vững của công tác quản trị nhà trường tại khu vực này.

3.2.2. Kết quả thực hiện kế hoạch tại các trường

Với kế hoạch được lập dựa trên các yếu tố như: tham khảo tài liệu khoa học, các quy định, hướng dẫn hiện hành, kinh nghiệm của lãnh đạo và đề xuất của tập thể, kết quả thực hiện được đánh giá tương ứng các mức thực hiện tốt, thực hiện khá, thực hiện trung bình và thực hiện chưa tốt. Tỉ lệ đánh giá khách quan thể hiện kết quả khá đa dạng, tỉ lệ thực hiện tốt và khá đạt mức khá cao. Tuy vậy, tỉ lệ trung bình và chưa tốt vẫn đáng để xem xét và cải thiện, cụ thể như sau (xem Bảng 2):

Bảng 2: Kết quả thực hiện của các vùng miền

Mức độ thực hiện kế hoạch	Tổng số người khảo sát (250)		Khu vực miền Bắc (70 người)		Khu vực miền Trung (70 người)		Khu vực miền Nam (70 người)		Miền Trung-Tây Nguyên (50 người)	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Thực hiện tốt	125	50	40	57.1	35	50	38	54.3	12	30
Thực hiện khá	75	30	20	28.6	25	35.7	20	28.6	10	25
Thực hiện trung bình	35	14	7	10	8	11.4	10	14.3	10	25
Thực hiện chưa tốt	15	6	3	4.3	2	2.9	2	2.9	8	20

Kết quả khảo sát cho thấy, 80% lãnh đạo nhà trường đánh giá việc thực hiện kế hoạch ở mức tốt và khá, trong khi 20% còn lại ở các mức độ thấp hơn. Cụ thể, miền Bắc và miền Nam thể hiện hiệu quả thực hiện kế hoạch cao nhất với tỉ lệ “Thực hiện tốt” lần lượt là 57,1% và 54,3%, trong khi tỉ lệ “Thực hiện chưa tốt” rất thấp (miền Bắc 4,3%, miền Nam 2,9%). Điều này phản ánh nhận thức cao về tầm quan trọng của lập kế hoạch cũng như quy trình lập kế hoạch chặt chẽ, dựa trên tài liệu khoa học ở hai vùng này. Miền Trung có tỉ lệ “Thực hiện tốt” đạt 50%, tương đương mức trung bình chung, đồng thời tỉ lệ “Thực hiện khá” lên tới 35,7% và tỉ lệ “Thực hiện chưa tốt” thấp (2,9%), cho thấy sự ổn định trong việc chuyển đổi kế hoạch thành kết quả thực tế. Tuy nhiên, tại miền Trung - Tây Nguyên, hiệu quả thực hiện kế hoạch thấp hơn rõ rệt, với chỉ 30% đánh giá “Thực hiện tốt” - thấp nhất trong các khu vực - cùng tỉ lệ “Thực hiện trung bình” (25%) và “Thực hiện chưa tốt” (20%) cao nhất. Khi so sánh với dữ liệu quy trình lập kế hoạch, nơi 95% lãnh đạo ở vùng này dựa chủ yếu vào “Kinh nghiệm của lãnh đạo” và 75% vào “Đề xuất của tập thể”, cho thấy sự phụ thuộc lớn vào kinh nghiệm cá nhân và đề xuất nội bộ, ít tham khảo tài liệu khoa học và quy định chính thức. Điều này cho thấy việc quá dựa vào kinh nghiệm dù linh hoạt nhưng hạn chế tầm nhìn dài hạn và tính hệ thống, dẫn đến kết quả thực hiện kế hoạch không tối ưu so với phương pháp lập kế hoạch bài bản, khoa học và có quy định rõ ràng.

Tổng quan kết quả cho thấy sự khác biệt vùng miền trong hiệu quả thực hiện kế hoạch, phản ánh mức độ chuyên nghiệp và tiếp cận khoa học khác nhau. Các khu vực có điều kiện phát triển thuận lợi đạt hiệu quả cao hơn trong khi những vùng còn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân gặp hạn chế nhất định, cho thấy cần nâng cao năng lực lập kế hoạch khoa học.

3.3. Đề xuất quy trình lập kế hoạch quản trị nhà trường

Nhà trường ở tất cả các cấp học hiện nay đang tồn tại và phát triển trong môi trường đầy biến động về khoa học - kĩ thuật - công nghệ, kinh tế, chính trị, tự nhiên sinh thái... cả trên bình diện quốc tế và trong nước. Cuộc Cách mạng 4.0 và chuyển đổi số phát triển mạnh mẽ, đặt ra yêu cầu về giáo dục kĩ năng số, STEM, tư duy phản biện, giải quyết vấn đề, ứng dụng công nghệ vào quản lí, dạy học, học tập trực tuyến trở thành xu hướng tất yếu. Hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng đòi hỏi chất lượng giáo dục, đào tạo

phải được nâng cao, đòi hỏi nhà quản trị, người dạy, người học cần có năng lực toàn cầu, kĩ năng mềm, khả năng thích ứng với môi trường đa văn hóa. Thị trường lao động mở ra nhiều ngành nghề mới, người sử dụng lao động yêu cầu sản phẩm đào tạo phải đáp ứng các tiêu chuẩn mới mà nghề nghiệp đòi hỏi, phụ huynh, người học, các bên liên quan ngày càng có yêu cầu cao hơn về chất lượng, dịch vụ giáo dục và sự tham gia vào giáo dục. Đặc biệt hiện nay, Việt Nam đang bước vào kỉ nguyên mới, với những cuộc cách mạng to lớn, sâu rộng diễn ra trên nhiều lĩnh vực: Kinh tế (tái cấu trúc nền kinh tế), phát triển kinh tế tư nhân, coi kinh tế tư nhân là một động lực quan trọng nhất của nền kinh tế quốc gia; tái cấu trúc, tinh gọn bộ máy hành chính (sáp nhập tỉnh và tổ chức chính quyền địa phương hai cấp); phát triển khoa học công nghệ (tập trung vào công nghệ số, trí tuệ nhân tạo). Bên cạnh đó là những biến động về môi trường tự nhiên, tài nguyên sinh thái, biến đổi khí hậu và bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng khốc liệt. Việc sửa đổi các bộ Luật Giáo dục, Luật Giáo dục Đại học, sự ra đời của Luật Nhà giáo, các chủ trương lớn về miễn học phí cho học sinh phổ thông công lập, thay đổi các cấp quản lí giáo dục theo mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp, tiếp tục thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông 2018... là những thay đổi lớn trong đời sống giáo dục hiện nay.

Tất cả những điều đó đang mang lại cơ hội và thách thức to lớn cho nhà trường, tác động đến trạng thái, sự tồn tại, phát triển và nhiều vấn đề trong hoạt động giáo dục, dạy học của nhà trường, tác động đến chiến lược dài hạn, trung hạn, ngắn hạn của nhà trường. Theo đó, đặc điểm rõ nhất về sự thay đổi trong quản trị nhà trường là: chuyển từ quản lí hành chính đơn thuần sang quản trị, quản trị chất lượng, nhấn mạnh tính tự chủ, trách nhiệm giải trình, công khai, minh bạch và sự tham gia của các bên liên quan, quản lí công việc theo kết quả đầu ra và chiến lược. Như vậy, để ứng phó và thích nghi với sự thay đổi, để tận dụng cơ hội và đương đầu với thách thức, chủ thể quản trị nhà trường cần phải lập kế hoạch, trong đó có cả kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp các lĩnh vực quản trị nhà trường. Dựa vào kết quả nghiên cứu lí luận và thực tiễn, chúng tôi đề xuất quy trình lập kế hoạch chiến lược tập trung trả lời được bốn câu hỏi sau đây:

- Chúng ta là ai? Hiện tại chúng ta đang ở đâu? (Who are we? Where are we now?).
- Chúng ta muốn đi đến đâu trong tương lai?

(Where will we want to get in the future?).

- Làm thế nào để chúng ta đi tới được đó? (How will we get there?).

- Làm thế nào để chúng ta đo được sự tiến triển? (How do we measure our progress?).

Trả lời các câu hỏi trên, lập kế hoạch chiến lược cần trải qua các 6 bước sau:

Bước 1 và Bước 2: Trả lời câu hỏi 1: Chúng ta là ai? Hiện tại chúng ta đang ở đâu?

Câu hỏi này yêu cầu nhà quản trị nhận diện, đánh giá chính xác, khách quan nhà trường mình đang ở xuất phát điểm nào? trình độ phát triển như thế nào? tình hình mọi mặt của nhà trường đang như thế nào? Câu trả lời cho câu hỏi này sẽ được làm sáng tỏ qua hai bước sau:

Bước 1: Nhận diện khái quát các vấn đề của nhà trường

1) Nhận diện rõ chức năng, nhiệm vụ của nhà trường được quy định trong các văn bản pháp quy giáo dục như: Điều lệ nhà trường các cấp bậc: Mầm non, tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông (đối với trường mầm non, phổ thông); Luật Giáo dục Đại học, Quy chế tổ chức và hoạt động của cơ sở giáo dục đại học (đối với trường đại học); Luật Giáo dục Nghề nghiệp (đối với cơ sở giáo dục nghề nghiệp), ...

2) Nhận diện rõ vị trí của nhà trường trong hệ thống giáo dục quốc dân, trong hệ thống giáo dục cùng cấp học. Giới thiệu khái quát về lịch sử hình thành và phát triển, cơ cấu tổ chức bộ máy, các lĩnh vực hoạt động, quy mô giáo dục, các trình độ đào tạo của nhà trường...

3) Nhận diện rõ trình độ phát triển hiện tại, tầm vóc, thương hiệu của nhà trường trong tương quan với các nhà trường cùng cấp học trên địa bàn.

4) Nhận diện rõ các giá trị văn hóa mà nhà trường đang có là những giá trị nào? (nội quy, quy chế, lịch sử, truyền thống, đoàn kết, kỉ cương...).

Bước 2: Phân tích môi trường

Ở bước 2, áp dụng phương pháp phân tích SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) để chỉ ra các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức đối với nhà trường. Phân tích môi trường bao gồm phân tích môi trường bên ngoài và phân tích môi trường bên trong nhà trường.

- Phân tích môi trường bên ngoài trong quản trị nhà trường tập trung vào việc đánh giá các yếu tố kinh tế - xã hội, khoa học công nghệ và môi trường tự nhiên có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và phát triển của nhà trường. Quá trình này bao gồm

nhận diện các cơ hội và thách thức từ phạm vi rộng đến hẹp như xu hướng hội nhập quốc tế sâu rộng thông qua việc gia nhập WTO, chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ hiện đại trong giáo dục, phát triển giáo dục xuyên biên giới và sự cạnh tranh trong tuyển sinh đại học. Đồng thời, những chủ trương, chiến lược phát triển giáo dục quốc gia, các chương trình đổi mới, cải cách giáo dục, biến đổi kinh tế địa phương, nhu cầu nhân lực và các yếu tố truyền thống, văn hóa, môi trường tự nhiên như khí hậu, thiên tai cũng tác động đến quy mô và chất lượng giáo dục của nhà trường. Việc phân tích môi trường bên ngoài cung cấp thông tin toàn diện, giúp nhà quản trị nhận diện thách thức cần vượt qua và cơ hội cần khai thác.

- Phân tích môi trường bên trong tập trung vào các hoạt động nội bộ của nhà trường như bộ máy tổ chức quản lý, chính sách, cơ chế và hệ thống văn bản quy định. Đồng thời, đánh giá nguồn lực gồm đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, quy mô và loại hình đào tạo, cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ thông tin, ngân sách và các quỹ cùng với quan hệ hợp tác quốc tế và xã hội hóa giáo dục. Việc phân tích toàn diện này giúp nhà quản trị nhận diện chính xác hiện trạng năng lực và nguồn lực của nhà trường, từ đó xác định điểm mạnh để phát huy và điểm yếu cần khắc phục. Qua đó, nhà trường có thể ưu tiên giải quyết các vấn đề tồn đọng, nhất là những khâu yếu nhất, nhằm tiến hành những thay đổi, đổi mới cần thiết và cấp bách trong ngắn hạn và trung hạn, góp phần tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững.

Bước 3 và bước 4 trả lời câu hỏi 2: "Chúng ta muốn đi tới đâu trong tương lai?"

Bước 3: Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi nhà trường cần đạt được

- *Tầm nhìn:* Là mô tả hình ảnh đáng tin cậy mà nhà trường sẽ trở thành trong tương lai, thể hiện mục tiêu dài hạn của nhà trường. Tầm nhìn có giá trị thúc đẩy, tạo niềm tin, truyền cảm hứng, khai thác sức mạnh trí tuệ, sự đồng thuận, huy động sự sáng tạo của mỗi thành viên, định hướng cho mọi hoạt động của nhà trường để đạt được mục tiêu chung.

Ví dụ: Tầm nhìn của Trường Phổ thông liên cấp Olympia (The Olympia School, Hà Nội): "Trường Phổ thông liên cấp Olympia phát triển theo mô hình trường học của tương lai, chuẩn bị cho thế hệ trẻ bước vào một thế giới đang thay đổi, hướng tới sự phát triển bền vững".

- *Sứ mạng:* Là lời tuyên bố của nhà trường về những định hướng phát triển được lựa chọn, cam kết

về những trọng trách, đóng góp của nhà trường cho lợi ích của xã hội, cộng đồng và sự nghiệp giáo dục và đào tạo.

Tuyên bố sứ mạng của nhà trường trả lời câu hỏi: Nhà trường tồn tại vì lý do gì? Để làm gì? Đóng góp gì vào sự phát triển của xã hội? Đối tượng nhà trường phục vụ là ai? Cái gì làm cho nhà trường của chúng ta trở nên khác biệt so với các tổ chức khác (nhà trường khác)? Việc xác định sứ mạng của nhà trường thường dựa trên các căn cứ sau: Quy định về vị trí, chức năng, nhiệm vụ của nhà trường trong các văn bản quy phạm pháp luật giáo dục; Vị trí của nhà trường trên địa bàn lãnh thổ; Năng lực hiện tại và tiềm năng của nhà trường; Nhu cầu đòi hỏi của xã hội, của thị trường, của các đối tác khách hàng mục tiêu mà nhà trường phục vụ...

Ví dụ: Tuyên bố sứ mạng của Trường Đại học Anh quốc Việt Nam (BUN'S Mission statement): "Cung cấp chương trình đào tạo và bằng cấp chất lượng cao của Anh quốc cùng môi trường giáo dục đẳng cấp quốc tế cho sinh viên Việt Nam, kiến tạo một thế hệ đam mê khám phá, có tư duy sáng tạo, có trình độ cao và sẵn sàng phát triển trong nhiều lĩnh vực công việc và cuộc sống của thời đại công nghệ 4.0".

- **Giá trị cốt lõi:** Là những chuẩn mực về văn hóa, đạo đức, giao tiếp... của nhà trường được mọi người tôn trọng, nuôi dưỡng, tuân thủ cam kết và thực hiện. Giá trị cốt lõi dẫn dắt văn hóa của nhà trường, tạo lập niềm tin và động lực, định hướng, điều chỉnh hành động và quyết định của mỗi thành viên để đạt tới mục tiêu chung. Giá trị cốt lõi thường được biểu đạt bằng những cụm từ ngắn gọn, súc tích, có ý nghĩa thúc đẩy và truyền cảm hứng.

Ví dụ: Trường Phổ thông liên cấp SenTia (Nam Từ Liêm, Hà Nội) xác định giá trị cốt lõi dựa trên 4 chữ C: "Tình yêu thương (Care) - Trí tò mò, ham hiểu biết (Curiosity) - Thách thức (Challenge) - Nhân cách (Character)".

Bước 4: Xác định mục tiêu chiến lược

Đây là bước cụ thể hơn để trả lời câu hỏi "Chúng ta muốn đi đến đâu?". Mục tiêu chiến lược bao gồm mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể cho từng lĩnh vực hoạt động của nhà trường.

Mục tiêu chung là định hướng dài hạn, bao quát nhiều mục tiêu cụ thể, tập trung vào các lĩnh vực trọng yếu cần sự nỗ lực cao nhất của nhà trường như: Xây dựng thương hiệu, tổ chức bộ máy, nâng cao chất lượng giáo dục, giảng dạy, nghiên cứu khoa học, đổi mới sáng tạo, phát triển đội ngũ, cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ số, ứng dụng AI, hợp tác

quốc tế, xây dựng chương trình đào tạo, quan hệ đối tác và phục vụ cộng đồng.

Mục tiêu cụ thể là mục tiêu chi tiết, cụ thể hóa mục tiêu chung, thường mang các đặc điểm như Cụ thể, rõ ràng; Đo lường được; Bền vững và duy trì được, khả thi; Định hướng kết quả; Được giới hạn về thời gian.

Bước 5 - Trả lời câu hỏi 3: Chúng ta sẽ đi tới đó bằng cách nào?

Xây dựng các chiến lược hành động/hoạt động cụ thể: Chiến lược hành động được hiểu là hệ thống các phương thức hành động, các giải pháp, biện pháp, phương pháp, cách thức, nguồn lực, phương tiện sử dụng để thực hiện mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể. Các chiến lược hành động được chia làm hai loại: 1) Các chiến lược hành động mà nhà trường đã và đang sử dụng có hiệu quả, cần được tiếp tục sử dụng, phát huy; 2) Các chiến lược hành động cần phải thay đổi hoặc các chiến lược hành động mới cần sẽ được áp dụng.

Các chiến lược hành động được lựa chọn hướng vào trả lời các câu hỏi theo công thức 5W + 2H + 1R sau: Làm cái gì? (What), Ai làm? (Who), Tại sao làm? (Why), Làm khi nào? (When), Làm ở đâu? (Where), Làm bằng cách nào (How), các nguồn lực con người, cơ sở vật chất- kỹ thuật, phương tiện, tài chính, kinh phí thực hiện (How many, How much), kết quả dự kiến (Results).

Bước 6 - Trả lời câu hỏi 4: Làm thế nào để chúng ta đo được sự tiến triển? Đánh giá kết quả đạt được như thế nào?

Theo dõi, điều chỉnh, đánh giá kết quả đạt được của kế hoạch: Đây là bước quan trọng, cần thiết trong quy trình lập kế hoạch, cần phải chỉ rõ lộ trình, cách thức theo dõi tiến độ (có thể theo tháng, quý, năm hoặc thời gian ngắn hạn, trung hạn...), lựa chọn các khung tham chiếu, tiêu chuẩn, tiêu chí, kỹ thuật đánh giá kế hoạch. Đồng thời, dự kiến theo sát các biến động từ môi trường (môi trường kinh tế - xã hội, khoa học công nghệ... quốc tế, trong nước, môi trường thể chế, chủ trương, chính sách, cơ chế, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật giáo dục, môi trường bên trong nhà trường...) để có các phương án điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết, đặt trong bối cảnh đầy biến động như hiện nay.

4. Kết luận

Trong bối cảnh thay đổi mạnh mẽ hiện nay, việc lập kế hoạch trong quản trị nhà trường là một quá trình chiến lược, đòi hỏi tầm nhìn, năng lực quản trị

và lãnh đạo, sự linh hoạt, nhạy bén của các chủ thể quản trị nhà trường, đứng đầu là người hiệu trưởng. Nâng cao năng lực lập kế hoạch trong quản trị nhà trường năng lực tư duy chiến lược, xây dựng kế hoạch tổng thể và cụ thể, tổ chức thực hiện kế hoạch, giám sát, đánh giá, số hóa quản trị, truyền thông và

huy động nguồn lực, tạo động lực, đồng thuận và cam kết...) là một yêu cầu tất yếu, khách quan đặt ra không chỉ đối với các chủ thể quản trị nhà trường mà còn đối với các chủ thể quản lý giáo dục cấp trên, với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản trị nhà trường hiện nay.

Tài liệu tham khảo

- Almuarif, A. (2023). Peran Perencanaan Strategis dalam Organisasi. *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 164. <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v1i2.6455>
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. HarperBusiness.
- Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Đỗ Thị Hải Hà (đồng chủ biên) (2018). *Giáo trình Quản lý học*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Hoang, T. T. (2023). Managing change in Vietnamese universities: A leadership perspective. *Higher Education Research & Development*, 42(1), 1-16.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful school leadership*. McGraw-Hill Education.
- Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2017). *Luật Quy hoạch*, số 03/2017/QH14.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Neeru Vasishth, Vibhuti Vasishth. (2022). *Principles of Management*, NXB Taxmann.
- Nguyen, V. A., Tran, H. T., & Pham, T. M. (2022). Strategic planning capacity of secondary school principals in Vietnam: Challenges and solutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 287-305.
- Nguyễn Hải Sản. (2007). *Quản trị học*. NXB Thống kê.
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- Thanh, P. N., Nguyen, Q. T., & Le, T. H. (2019). The status of strategic planning in Vietnamese higher education institutions. *Journal of Education and Training*, 46(2), 123-135.
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2011). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.