

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN LÝ HIỆU QUẢ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

TS. Nguyễn Tiến Hùng
 Trung tâm Nghiên cứu Quản lý Giáo dục

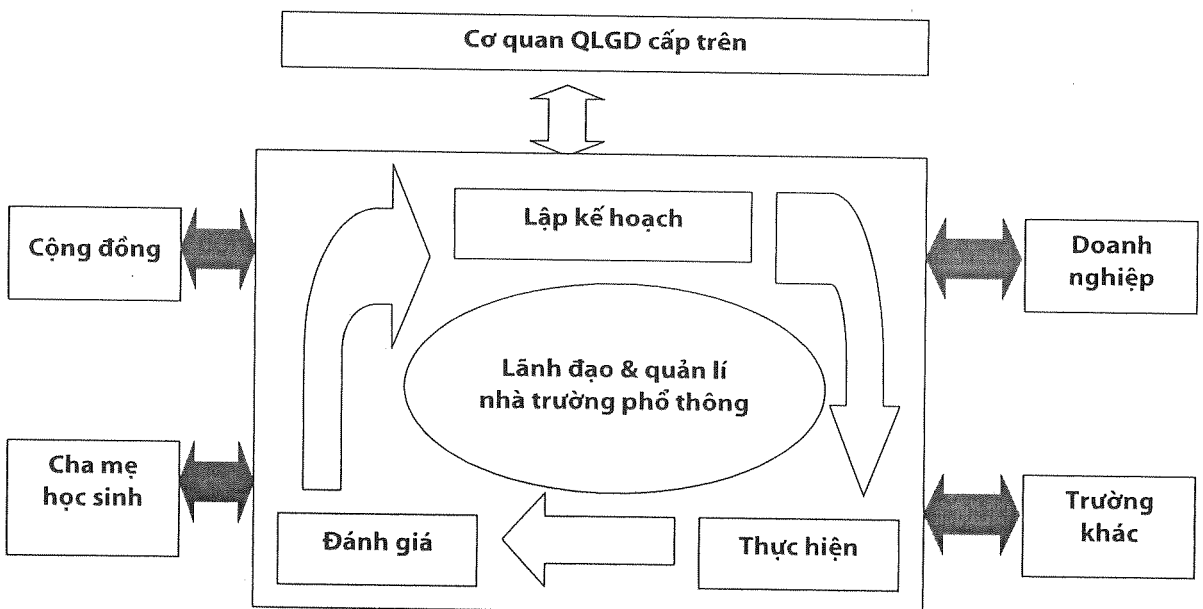
Nói một cách khái quát, có nhiều cách tiếp cận khác nhau, nhưng nhìn chung, *quản lý hiệu quả nhà trường phổ thông* đều bao gồm *quản lý môi trường bên ngoài* và *bên trong* nhà trường. Trong đó, *quản lý môi trường bên ngoài* chủ yếu liên quan đến *quản lý các mối quan hệ với các cơ quan quản lý giáo dục (QLGD) cấp trên* và *quản lý các mối quan hệ với cộng đồng trường* (gồm các liên đới chính như: cha mẹ học sinh, các cơ quan/tổ chức và các doanh nghiệp, cũng như các thành viên cộng đồng khác có liên quan...); *quản lý bên trong* nhà trường chịu tác động/ảnh hưởng chủ yếu bởi *năng lực lãnh đạo và quản lý nhà trường*, và chu trình *lập kế hoạch - thực hiện - đánh giá* kế hoạch phát triển nhà trường phổ thông (xem Sơ đồ 1). Mỗi hoạt động hay quá trình quản lý này chịu tác động bởi các nhân tố khác nhau. Dưới đây chúng tôi sẽ trình bày bản chất của các nhân tố cũng như mối quan hệ giữa chúng, tác động của chúng đến quản lý hiệu quả nhà trường phổ thông trong bối cảnh phân cấp QLGD:

trò của các nhà lãnh đạo và quản lý nhà trường, vì "chất lượng lãnh đạo và quản lý của hiệu trưởng" luôn đóng một vai trò quan trọng trong các nỗ lực cải tiến. Tuy nhiên, nó không đơn giản chỉ là việc trao thêm quyền tự chủ cho hiệu trưởng, mà vai trò của hiệu trưởng cũng thay đổi theo hướng tạo điều kiện thuận lợi cho việc tạo ra các thay đổi tích cực diễn ra trong nhà trường.

Hơn nữa, dù được tự chủ cao đến đâu thì nhà trường vẫn phải hoạt động trong khuôn khổ quy định của các cấp QLGD trung ương và địa phương, thông qua các chiến lược, chính sách, quy định..., vì vậy, hiệu trưởng không những phải quản lý hiệu quả bên trong nhà trường, mà còn phải *quản lý tốt các mối quan hệ với các cấp QLGD cấp trên*. Ngoài ra, thực tế đã chứng minh: nếu nhà trường phổ thông muốn hoạt động có hiệu quả thì phải quan hệ tốt với các cộng đồng xung quanh, đặc biệt là cần lôi cuốn *sự tham dự của cha mẹ học sinh* vào việc xây dựng và thực hiện thay đổi trong nhà trường. Vì vậy, các nhà quản lý trường phổ thông phải lắng nghe, "gần gũi" hơn nữa với cha mẹ học sinh hay nói cách khác là cần *quản lý tốt các mối quan hệ với cộng đồng trường xung quanh*.

1. Năng lực lãnh đạo và quản lý trường phổ thông

Xu thế đổi mới quản lý trường phổ thông trong hơn 50 năm qua đã và đang đặt trọng tâm vào vai



Sơ đồ 1. Các nhân tố tác động đến quản lý hiệu quả trường phổ thông



Như vậy, các nhà lãnh đạo và quản lý trường phổ thông hiện đại phải có khả năng thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau, như:

- Quản lý đội ngũ giáo viên và các nhu cầu cần đào tạo/bồi dưỡng của giáo viên.
- Nuôi dưỡng các mối quan hệ tốt với các cơ quan QLGD cấp trên cũng như với các cộng đồng xung quanh.
- Xác định, xây dựng và nuôi dưỡng các đặc trưng nổi bật hay thế mạnh của nhà trường phổ thông.
- Khuyến khích việc giảng dạy tốt và lãnh đạo thay đổi giáo dục.

Tuy nhiên, việc miêu tả các trách nhiệm và quyền hạn như hiện nay chưa thể xác định được rõ các năng lực cần có để quản lý hiệu quả nhà trường phổ thông hiện đại, ví dụ như trong việc quản lý nhân viên, các kĩ năng khác nhau cần có để vận hành hệ thống chia sẻ ra quyết định và các trách nhiệm trong trường phổ thông hiện nay cũng khác so với hệ thống kiểm soát tập trung thứ bậc truyền thống... Trên thực tế, kỉ nguyên thông tin đòi hỏi hiệu trưởng phải là người phát triển tổ chức/nhà trường học tập (Learning School), tức là hiệu trưởng phải liên tục mở rộng năng lực của mình để tạo ra các kết quả mong muốn. Vì vậy, nhà trường phổ thông cần được xem như cộng đồng người học, nơi mà tất cả người tham dự - hiệu trưởng, giáo viên, cha mẹ học sinh và học sinh - đều được khuyến khích và tham dự vào quá trình học tập và giảng dạy cũng như việc quản lý quá trình này.

Trong bối cảnh như vậy, lãnh đạo nhà trường phổ thông cần đóng các vai trò hay các kiểu quản lý chính như sau trong môi trường phân cấp QLGD phức tạp như hiện nay:

- *Nhà lãnh đạo định hướng giảng dạy và học tập* để điều phối chương trình giáo dục, khuyến khích phát triển nghề nghiệp, kiểm soát học sinh cũng như kết quả học tập và duy trì môi trường học tập kỉ luật và hòa bình.
- *Nhà lãnh đạo thay đổi* đòi hỏi phải xúc tiến đổi mới và cải tiến nhà trường thông qua hợp tác và phát triển nghề nghiệp, và giải quyết các vấn đề khó khăn một cách hiệu quả.
- *Nhà lãnh đạo kết hợp* để tập hợp các cá nhân, tầm nhìn giáo dục và quản lý tài chính thể hiện qua sứ mạng liên tục cải tiến nhà trường.
- *Nhà lãnh đạo hợp tác* để chia sẻ các trách nhiệm và thực hiện với đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp - những người đủ tiêu chuẩn để gánh vác các trách nhiệm quản lý như giảng dạy, hợp tác giáo viên, phát triển tầm nhìn, quản lý cơ sở vật chất,

phát triển nghề nghiệp, khuyến khích và công nhận, chuẩn hóa các thủ tục/quy trình và kiểm soát thay đổi.

- *Nhà quản lí kiến thức.* Có lẽ thách thức lớn nhất trong quản lý trường phổ thông hiện nay không phải là việc quản lí con người hay các nguồn lực vật chất mà là *quản lí kiến thức và ý tưởng*, vì để mang lại thay đổi và cải tiến thực sự thì không chỉ đơn giản là vấn đề thực hiện các giải pháp dựa trên các nghiên cứu hay thực tiễn. Kiến thức bắt nguồn từ nhiều nguồn khác nhau và cần được quản lí hiệu quả trong trường phổ thông nếu muốn nó được sử dụng tốt, với cả kiến thức từ trong hay bên ngoài nhà trường.

- Cuối cùng, một trong các khó khăn nhất của bất kì lãnh đạo trường phổ thông nào là làm thế nào để *xác định các ưu tiên*. Để có thể thực hiện cả trách nhiệm vận hành nhà trường hàng ngày lẫn phát triển sứ mạng lâu dài đòi hỏi hiệu trưởng phải biết ủy quyền thích hợp - một nguyên tắc đơn giản nói thì dễ nhưng áp dụng thì khó. Vì vậy, hiệu trưởng cần phân biệt rõ giữa lãnh đạo và quản lí hành chính để ủy quyền cho các phó hiệu trưởng một cách phù hợp.

2. Lập kế hoạch

Lập kế hoạch là quá trình thiết lập các mục tiêu và xác định hoạt động/quá trình nào cần thực hiện để hoàn thành mục tiêu đó. Hay nói cách khác, thông qua lập kế hoạch để xác định các kết quả mong muốn và chỉ ra các phương tiện để đạt tới kết quả đó. Lập kế hoạch phát triển nhà trường phổ thông trả lời các câu hỏi: *Nhà trường đang ở đâu? Muốn đi đến đâu? và đến đó như thế nào?* Cụ thể:

a) *Nhà trường đang ở đâu?* Đây chính là việc xem xét/đánh giá bối cảnh nhà trường để cung cấp thông tin về hiện trạng cho việc lập kế hoạch và thực hiện các hoạt động/quá trình quản lí nhằm tập trung giải quyết các lĩnh vực quan trọng nhất của nhà trường. Hiểu rõ hay xem xét/đánh giá bối cảnh giúp xác định được:

- *Các giá trị và đặc thù của nhà trường là gì?* Một cách lí tưởng thì việc đánh giá hiệu quả quản lí nhà trường sẽ xem xét các mục tiêu quản lí của nhà trường, thường được thể hiện thông qua các giá trị chung và đặc thù để dựa vào đó mà quản lí. Tuy nhiên, có thể các giá trị như vậy chưa bao giờ được phát biểu một cách rõ ràng, vì vậy, bước đầu tiên có thể cần xác định các giá trị chính hoặc ít nhất cũng cần nhận ra tất cả các giá trị thích hợp.
- *Nhà trường đang đương đầu với các thách thức nào?* Nhà trường phổ thông thường không chỉ phải chịu nhiều áp lực khác nhau, mà còn luôn

phải đương đầu với các đe dọa, thách thức gây khó khăn cho việc quản lý hiệu quả nhà trường. Việc phân tích các, thách thức như vậy nhằm tìm ra các nguyên nhân, cũng như tác động mà chúng có thể mang lại sẽ góp phần hiểu rõ hơn bối cảnh của nhà trường. Ngoài ra, còn cần xem *thiết kế nhà trường phổ thông* hay khung cấu trúc tổ chức quản lý hiện tại đã cho phép nhà trường hoạt động hiệu quả chưa. Đánh giá thiết kế nhà trường đòi hỏi xem xét quy mô, vị trí và các ranh giới ảnh hưởng tới quản lý nhà trường.

▪ *Các nhân tố bên ngoài nào đang ảnh hưởng tới nhà trường?* Môi trường bên ngoài là một phần quan trọng của bối cảnh cần phải xem xét. Môi trường bên ngoài bao gồm bất kì nhân tố bên ngoài nào của nhà trường mà có ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý, như kinh tế, xã hội, chính trị... Mặt khác, nhà trường cho dù được quyền tự chủ cao thì vẫn phải hoạt động trong khuôn khổ quy định của các cơ quan QLGD cấp trên. Vì vậy, cần xem xét, đánh giá *hiện trạng luật pháp và chính sách về nhà trường xem đã rõ ràng và phù hợp chưa.*

▪ *Ai/các liên đới nào tham dự?* Quản lý hiệu quả thường bao hàm việc hợp tác và ràng buộc chiến lược với các liên đới – những người ảnh hưởng tới các giá trị, cả tích cực lẫn tiêu cực, của nhà trường và những người mà các nguồn lực của nhà trường có thể phụ thuộc vào theo một số cách khác nhau. Hiểu rõ quan hệ của các liên đới với nhà trường và các nguồn lực của nó và xem xét mức độ tham dự của các cá nhân, nhóm hay tổ chức này cũng là một phần quan trọng của xem xét/đánh giá bối cảnh. Tại giai đoạn này, cần tập trung chủ yếu vào việc xác định các liên đới là ai, họ có ảnh hưởng gì và nghĩ gì về nhà trường.

b) *Nhà trường muốn đi đến đâu? và đến đó như thế nào?* tức là lập kế hoạch phát triển nhà trường phổ thông. Nhà trường phổ thông cần được quản lý theo kế hoạch. Các mục tiêu phải rõ ràng, phù hợp với nhà trường và được hỗ trợ bởi kế hoạch quản lý và các nguồn lực phù hợp là các đặc trưng của quản lý có hiệu quả.

c) *Lập kế hoạch liên quan tới các nhân tố khác như thế nào?* Thông tin phản hồi từ các quy trình xem xét/đánh giá các nhân tố khác có thể đòi hỏi thay đổi việc thiết kế hay quy mô nhà trường và có thể nhấn mạnh nhu cầu cho việc xây dựng/điều chỉnh các luật, chính sách và lập kế hoạch tốt hơn. Ngược lại, kế hoạch nhà trường, đặc biệt là các mục tiêu, chỉ tiêu, các nhiệm vụ của nó sẽ là cơ sở cho việc xây dựng các tiêu chí được sử dụng trong quá trình đánh giá các nhân tố khác. Vì vậy, một kế

hoạch quản lý tốt sẽ là nguồn quan trọng cho việc xác định các tiêu chí và chỉ số để đánh giá quản lý hiệu quả trường phổ thông.

3. Thực hiện

Một kế hoạch hay mà không được thực hiện hoặc thực hiện kém thì đôi khi lại mang lại những kết quả tiêu cực... Việc thực hiện thường chịu tác động bởi nhân tố *nguồn lực đầu vào* và các *hoạt động/quá trình quản lý* trong nhà trường. Cụ thể:

a) *Nguồn lực.* Trên thực tế, quản lý hiệu quả nguồn lực phải trả lời 03 câu hỏi chính như sau: *Các nguồn lực đầu vào nào cần thiết phải có để quản lý hiệu quả nhà trường? Các nguồn lực có được trao/ ủy quyền phù hợp cho nhà trường hay không? và các nguồn lực có được phân bổ và sử dụng hiệu quả theo các lĩnh vực quản lý của nhà trường hay không?*

Mức độ sẵn có của các nguồn lực cho quản lý trường phổ thông thường có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả quản lý nhà trường. Vì vậy, đánh giá được một bức tranh rõ ràng về nhu cầu nguồn lực và so sánh với hiện tại, từ đó xác định được các khoảng cách và sự thâm hụt hay lãng phí khi sử dụng các nguồn lực là một công việc quan trọng để quản lý hiệu quả trường phổ thông. Để xác định mức độ phù hợp của các nguồn lực - nhân lực, cơ sở vật chất, thông tin, tài chính và trang thiết bị - cho quản lý có hiệu quả, cần phải xem xét: *các loại nguồn lực cần thiết, mức độ sẵn có của các nguồn lực và chúng có được sử dụng theo cách tốt nhất hay không, cụ thể:*

▪ *Nguồn lực cần thiết.* Để ước lượng xem các nguồn lực có đầy đủ hay không thì trước tiên cần xem xét để hiểu rõ cái gì là cần thiết cho việc quản lý. Công việc này không hề đơn giản, vì nó đòi hỏi phải thiết lập các chuẩn và chi phí cần có cho các nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và ngân sách cho hoạt động cần có. Mức độ chính xác của các đánh giá nhu cầu này sẽ phụ thuộc vào kiến thức và kinh nghiệm của người thực hiện. Sẽ chính xác hơn nếu quản lý được chia thành các loại nhiệm vụ hay hoạt động và dự kiến riêng rẽ cho từng loại nhu cầu nhiệm vụ/hoạt động/quá trình. Các nhu cầu đòi hỏi về nguồn lực không thể dự kiến mà không hiểu rõ các mục tiêu quản lý và các thành tố của môi trường (như bối cảnh và các kết quả đầu ra) của trường phổ thông. Vì vậy, lập kế hoạch góp phần củng cố quá trình này.

▪ *Mức độ sẵn sàng của nguồn lực.* Một khi các nguồn lực cần có được xác định thì đánh giá hiệu quả quản lý nhà trường phổ thông có thể xem xét mức độ sẵn/hiện có của các nguồn lực. Thông tin về *số lượng* các loại nguồn lực thường có sẵn, ví dụ



như: ngân sách, tiếp cận thông tin, trang thiết bị, cơ sở hạ tầng và nhân viên. Nhưng thông tin về *chất lượng* của các loại nguồn lực, như: năng lực thực sự của nhân viên, phân chia ngân sách, điều kiện cơ sở hạ tầng... thì khó xác định hơn nhiều. Mức độ sẵn sàng của các nguồn lực cần có cho quản lý sau đó thường được so sánh với các yêu cầu dự kiến để có được một số dấu hiệu cho thấy lĩnh vực nào đó có thể đang nhận nhiều hơn hay ít hơn các nguồn lực so với các lĩnh vực khác...

▪ *Sử dụng các nguồn lực.* Xem xét/đánh giá để hiểu rõ đội ngũ nhân viên và các nguồn lực khác đang được sử dụng như thế nào là rất quan trọng cho việc giải thích các kết quả đánh giá khác – ví dụ như việc tăng ngân sách hoạt động cho nhà trường mà không đi đôi với tăng số lượng nhân viên tương ứng có thể dẫn tới lãng phí nguồn lực của nhà trường. Trên thực tế, dữ liệu về đội ngũ nhân viên và ngân sách thường quan trọng nhất khi đánh giá quản lý hiệu quả trường phổ thông, tuy nhiên, các dữ liệu này cần được phân loại theo các mục đích quản lý.

Nguồn lực liên quan đến các nhân tố khác như thế nào? Thông tin phản hồi từ đánh giá các nhân tố khác có thể dẫn đến các đòi hỏi về các mức độ hay phân bổ khác về các nguồn lực hiện có. Ví dụ nếu đánh giá bối cảnh cho thấy các đe dọa hiện chưa được xác định rõ ràng hay chưa hợp lý, thì sau đó hoặc sẽ cần thêm các nguồn lực bổ sung hoặc thời gian của nhân viên được phân bổ lại từ các công việc ít quan trọng cho những công việc khẩn cấp hơn...

b) Các hoạt động/quá trình quản lý (như: học tập và giảng dạy, hỗ trợ học sinh và môi trường giáo dục...) cho biết *nhà trường phổ thông được quản lý như thế nào* và thường trả lời các câu hỏi: *Quản lý nhà trường phổ thông có đang được thực hiện theo các hệ thống chuẩn tốt nhất không? Các chính sách và các quy trình đã được nhất trí có được tuân thủ hay không? Thực tiễn quản lý nhà trường phổ thông được cải tiến như thế nào?*

Các hoạt động/quá trình quản lý đóng vai trò quan trọng, vì thậm chí ngay cả khi được lập kế hoạch và hỗ trợ tốt thì việc quản lý nhà trường vẫn cần các hoạt động/quá trình quản lý hợp lý nếu muốn có hiệu quả, đặc biệt là hiện nay các nhà quản lý phải đương đầu với một loạt các khó khăn ngày càng tăng liên quan đến các quan hệ cộng đồng, an toàn nơi làm việc và quản lý trong nhà trường, cũng như các mức độ cao hơn của chịu trách nhiệm.

Để đánh giá được các hoạt động/quá trình này cần phải dựa vào chuẩn quản lý và đòi hỏi phải

xác định các chuẩn nào được chấp nhận và cái nào là "thực tiễn tốt nhất" đồng thời đánh giá xem các chuẩn này có được đáp ứng tốt hay không. Việc thiết lập các *vạch chuẩn* hay các hướng dẫn về các thực tiễn tốt nhất cho quản lý trường phổ thông, thông qua các chính sách, các thủ tục/quy trình, các hướng dẫn..., sẽ giúp nhà trường hình dung rõ về cái gì cần đạt tới, cũng như để đánh giá sự phù hợp của các quá trình quản lý đang được sử dụng, *nhưng* cũng cần nhận thức rằng rất hiếm khi có thể xác định được thực tiễn tốt nhất chung cho tất cả các nhà trường. Việc xác định mức độ thích hợp của các chuẩn như vậy sẽ giúp cải tiến năng lực quản lý, vì các chuẩn như vậy còn hướng dẫn nhân viên và làm cơ sở cho việc lập kế hoạch các chương trình quản lý tương lai.

Hoạt động/quá trình quản lý liên quan với các nhân tố khác như thế nào? Các kết quả từ đánh giá các nhân tố khác có thể cho thấy các hoạt động/quá trình chưa phải là tốt hay tối ưu nhất cho quản lý có hiệu quả và cần một số thay đổi để tạo ra các cách làm khác để đạt tới kết quả đầu ra mong muốn. Ngược lại, khi đánh giá nhân tố khác thì cần xem xét: Các kết quả đã đạt được có phải bởi các hoạt động/quá trình này hay không? Có các hoạt động/quá trình đặc thù nào giúp đạt tới các đầu ra hay các kết quả đầu ra theo cách hiệu quả hay không? Hay nguyên nhân nào tạo ra các vấn đề khó khăn?...

4. Đánh giá

Đánh giá là quá trình đo đạc việc thực hiện công việc, so sánh kết quả với mục tiêu và thực hiện các hoạt động điều chỉnh nếu thấy cần thiết. Thông qua kiểm soát và đánh giá, người quản lý duy trì được liên lạc với người thực hiện, thu thập dữ liệu và viết báo cáo về kết quả thực hiện và sử dụng thông tin để lập kế hoạch hành động và thay đổi. Trong quản lý hiệu quả trường phổ thông, đánh giá thường bao gồm *đánh giá đầu ra* và *kết quả đầu ra*, cụ thể:

a) Đánh giá đầu ra. Các đầu ra cho biết: *Nhà trường phổ thông đã làm gì và tạo ra các sản phẩm/dịch vụ nào?, cụ thể: Kế hoạch phát triển nhà trường và chương trình công tác có được thực hiện không? và các đầu ra của chúng là gì?*

Các đầu ra đóng vai trò quan trọng, vì là phần áp chót của đánh giá hiệu quả quản lý nhà trường - xác định xem các nhà quản lý và các liên đới đã đạt tới những gì so với các kế hoạch họ đã đặt ra. Tuy nhiên, đánh giá đầu ra không giải đáp câu hỏi các kế hoạch có phù hợp/hiệu quả hay không, mà chỉ cho biết các kế hoạch có được thực hiện hay không.

Đầu ra liên quan tới các nhân tố khác như thế nào? Các đầu ra cần được đánh giá trong mối quan hệ với các nguồn lực đầu vào và các hoạt động/quá trình quản lí, vì không thể có đầu ra tốt khi mà việc phân bổ và sử dụng nguồn lực không hợp lí hoặc không có các hệ thống để thực hiện chúng. Ngược lại, đánh giá đầu ra cho biết các chỉ tiêu cho các hoạt động hay các dịch vụ của các nhân tố khác có được vận hành hợp lí hay không và có cái gì bị bỏ sót trong hoạt động quản lí nhà trường hàng ngày hay không...

b) *Đánh giá kết quả đầu ra.* Các kết quả đầu ra cho biết: Nhà trường đã đạt được cái gì? hay cụ thể hơn: Công tác quản lí có đạt được các mục tiêu và các kết quả đầu ra đã đề ra không?

Đánh giá kết quả đầu ra hết sức quan trọng bởi vì nó đánh giá các tác động/ảnh hưởng thực sự của các hoạt động/quá trình quản lí, ví dụ như: công tác quản lí có duy trì được các giá trị cơ bản mà vì nó nhà trường tồn tại hay không. Mặc dù các kết quả đầu ra là nhân tố quan trọng nhất nhưng thường khó để đo lường, đánh giá và thường đòi hỏi chi phí tốn kém nhất.

Đánh giá kết quả đầu ra cần được dựa trên việc hiểu rõ quản lí nhằm mục tiêu gì và các giá trị đặc thù nào cần duy trì. Trên thực tế, xu thế hiện nay là việc thiết lập/xây dựng các mục tiêu dựa vào kết quả đầu ra làm cơ sở cho đánh giá hiệu quả quản lí trường phổ thông, vì vậy, cần phải đặt vấn đề kiểm soát kết quả đầu ra ngay từ giai đoạn đầu khi phát triển đánh giá.

Kết quả đầu ra liên quan đến các nhân tố khác như thế nào? Hiểu rõ sự liên kết giữa các kết quả đầu ra và các nhân tố khác (bối cảnh, lập kế hoạch, các nguồn lực đầu vào, các hoạt động/quá trình quản lí và các đầu ra) là bước quan trọng để xác định quản lí có thể được cải tiến như thế nào. Đánh giá kết quả đầu ra sẽ cung cấp thông tin phản hồi cho các nhân tố khác như một cách kiểm tra cuối cùng về tính hiệu quả. Ví dụ: các nguồn lực đầu vào có thể phù hợp theo đánh giá các nhu cầu, nhưng các kết quả đầu ra đã không đạt được do việc sử dụng đội ngũ nhân viên chưa hợp lí, vì vậy, đánh giá nhu cầu có thể phải được điều chỉnh lại...

5. Kết luận

Bài báo này trình bày và phân tích bản chất của các nhân tố chính/cơ bản tác động/ảnh hưởng đến quản lí hiệu quả trường phổ thông trong bối cảnh phân cấp QLGD. Trên thực tế, các nhân tố này có quan hệ mật thiết với nhau, vì vậy, cần phải xem xét tất cả các nhân tố khi đánh giá hiệu quả quản lí nhà trường. Ví dụ: khi mà mục tiêu tăng cường hiệu quả

tham dự của cha mẹ học sinh vào quá trình ra quyết định chưa đạt được, có thể được giải thích bởi một hoặc kết hợp bởi các nhân tố sau: *bối cảnh*: cha mẹ học sinh thiếu kinh nghiệm tham dự ra quyết định; *lập kế hoạch*: giải pháp nâng cao năng lực tham dự ra quyết định cho cha mẹ học sinh chưa phù hợp; *nguồn lực*: cha mẹ học sinh không đủ thời gian để tham dự; *quá trình*: thời gian tổ chức các khóa tập huấn về tham dự ra quyết định cho cha mẹ học sinh chưa hợp lí; *đầu ra*: số lượng cha mẹ học sinh tham dự tập huấn thấp... Hiểu rõ bản chất của các nhân tố trên là cơ sở quan trọng cho việc xây dựng các tiêu chí và chỉ số đo thực hiện về quản lí hiệu quả trường phổ thông.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Tiến Hùng (2010), *Lí luận và thực tiễn phát triển hệ thống chịu trách nhiệm giáo dục*, Tạp chí Khoa học Giáo dục, số 60, tháng 09 năm 2010, tr. 10-12, 35.
2. Nguyễn Tiến Hùng (2008a), *Lí luận và thực tiễn phát triển hội đồng trường THPT Việt Nam*, BCKH tổng kết Đề tài cấp Bộ B2006-37-07, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
3. Barth, R.S. (1990), *Improving Schools from Within*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
4. Caldwell, Brian J. (2005), *School-Based Management*. Education Policy Series. Paris: UNESCO/International Institute for Educational Planning and International Academy of Education.
5. Carnoy, Martin, Gove, A., Loeb, S., Marshall, J. and Socias, M.. (2008), *How Schools and Students Respond to School Improvement Programs: The Case of Brazil's PDE*. Economics of Education Review 27 (1): 22-38.
6. Gertler, P, Patrinos, H. A. and Rubio-Codina, M. (2007), *Methodological Issues in the Evaluation of School-Based Management Reforms*, Unpublished manuscript, World Bank, Washington, DC.
7. OECD (2000), *Knowledge Management in the Learning Society*, Paris.
8. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday, Garden City, N.Y.

SUMMARY

The article presents and analyzes the nature of factors affecting effective school management in educational decentralization. These factors are closely linked and therefore needed to be taken into account together in causal relationships in effective school management assessment.