



QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỞNG - NHỮNG YÊU CẦU ĐẶT RA TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TS. ĐỖ TIẾN SỸ

Học viện Quản lý Giáo dục

1. Đặt vấn đề

Quản lý (QL) nhà nước về giáo dục và đào tạo (GD&ĐT) trong thời kì công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế đã nảy sinh tư duy và hành động sáng tạo, làm thay đổi cơ chế vận hành quen thuộc, tác động trực tiếp đến các cơ sở giáo dục (GD), đến cả chủ thể và đối tượng lãnh đạo, QL GD. Bước chuyển đổi đó đồng nghĩa với yêu cầu cấp thiết, hối thúc sự đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT, hướng tới chất lượng, hiệu quả GD, tới những cơ hội phát triển năng lực của các chủ thể dạy học và GD.

Trong bối cảnh GD hội nhập với tư duy kinh tế thị trường định hướng phát triển của Nhà nước, tư duy về QL GD, quản trị GD và quản trị nhà trường cũng cần được phân định rõ, thống nhất trong các cấp độ QL nhà nước về GD, QL các cơ sở GD, hoàn thiện hệ thống bộ máy cấu trúc, cơ chế thực hiện quản trị GD. Bài viết đặt ra vấn đề cần thiết phân định rõ ràng giữa QL nhà nước với hoạt động quản trị trong các cơ sở GD&ĐT, yêu cầu quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới GD.

2. Quản trị nhà trường và sự phân định chưa rõ ràng giữa QL nhà nước với hoạt động quản trị trong các cơ sở GD đào tạo

2.1. Quan niệm về QL và quản trị

Trước tiên, chúng tôi điểm lại những ý kiến về hai khái niệm tương trùng nhau về mặt ngữ nghĩa và môi trường hành dụng, đó là QL và quản trị. Đã có rất nhiều ý kiến bày tỏ sự khác nhau về QL và quản trị như: QL là hành động tác nghiệp, ngắn hạn lên đối tượng, còn quản trị có ý nghĩa mục tiêu chiến lược của tổ chức, tác động một cách dài hạn; quản trị mang tính chiến lược, QL mang tính chiến thuật, phương án; quản trị tập trung vào tầm nhìn, mục tiêu còn QL tập trung vào cách thực hiện. Nhiều ý kiến còn cụ thể đến sự khác biệt về từ ngữ, sự kết cấu của từ ghép Hán Việt, như: chữ “trị” thì liên quan tới “quyền lực”, rắn đe, đánh giá, chữ “lí” là “sắp đặt” (quản trị: là tập trung vào quyền lực và sử dụng nó để đạt mục tiêu, còn QL: là tập trung nguồn lực, sắp đặt một cách hợp lí để đạt mục tiêu), “quản” (trong QL và quản trị) là trông nom, sắp xếp, “lí” là sắp đặt cho mọi việc phát triển hợp quy luật, “trị” là sửa sang, sắp đặt công việc nội bộ của tổ chức.

Mọi ngành nghề, lĩnh vực trong xã hội đều liên quan đến công tác tổ chức, chỉ đạo, QL... nên trong kho từ vựng tiếng Việt có vô số những từ ghép gắn với quản trị như: quản trị kinh doanh, quản trị doanh nghiệp, quản trị nhà trường, quản trị thiết bị, quản trị khách hàng,... và trong nhà trường đào tạo nghề có bộ môn Quản trị học trong chương trình đào tạo cử nhân các ngành liên quan đến kinh tế thương mại, dịch vụ. Với từ QL được gắn ở phạm vi vi mô các ngành, lĩnh vực của nhà nước, như: QL nhà nước, QL GD, QL hành chính, QL kinh tế,... Ngoài ra, sự phân biệt quản trị, QL không chỉ với nghĩa nguyên từ tiếng Việt mà còn được những người nghiên cứu về quản trị, QL các lĩnh vực mô sê, phân tích ở từ vựng nước ngoài, và coi tiếng Anh như là cội gốc nghĩa của

từ. Từ *management* đều được dịch hiểu là QL, quản trị. Từ *administrator* và *governance* cũng được dịch hiểu là QL, quản trị tùy theo ngữ cảnh văn bản khác nhau ở Việt Nam. Ví dụ, cùng sử dụng từ *management* nhưng trong lĩnh vực kinh tế, xã hội, thương mại, kinh doanh thì được dịch là quản trị, còn trong GD lại được “mặc định” là QL.

Khi thống nhất cách hiểu và dùng thuật ngữ quản trị và QL phải khẳng định sự không nhất quán và phức tạp trong sử dụng từ, thuật ngữ tiếng Việt, nhiều thuật ngữ được dùng chồng chéo, hoặc vay mượn, gán ghép tự do, khiến khó hiểu. Nghĩa quản trị và QL đều mang logic giống nhau là sự tác động dưới dạng điều khiển của chủ thể đến đối tượng nhằm đạt được mục tiêu nhất định. Tuy nhiên, hiện tại nhiều người hiểu QL là thuật ngữ được dùng để chỉ sự điều khiển của Nhà nước trong việc QL, tổ chức các mặt đời sống xã hội, còn quản trị là thuật ngữ để chỉ sự điều khiển, sắp xếp công việc ở cấp cơ sở. Điều này cũng khẳng định sự khác biệt về quy mô, cấp độ trong QL, quản trị từng lĩnh vực và với đối tượng cụ thể, đặc thù.

2.2. Quản trị nhà trường và quản trị GD

Ở Việt Nam, nghiên cứu về quản trị GD thật mới mẻ khi được minh chứng qua những công trình đã được in ấn, các hội thảo khoa học để cập rất ít về quản trị nhà trường, quản trị cơ sở GD. Một sự lạ lùng, khó lí giải khi các ngành kinh tế chú trọng đến quản trị các lĩnh vực liên quan, còn GD&ĐT lại tự đóng khung trong từ “QL” GD, bằng cách các sách, giáo trình, các môn học, các bài viết, hội thảo,... đều hướng vào nghiên cứu, bàn luận về “QL” GD.

Ý nghĩa và sự hành dụng khái niệm quản trị nhà trường được tiếp nối từ những kiến giải về QL và quản trị ở trên, nên trong lĩnh vực GD&ĐT, người ta cũng rất dễ đồng nhận sự tương đồng về mặt nghĩa của hai thuật ngữ này. Tuy nhiên, đã có những sự phân định nhằm khu biệt hóa phạm vi ảnh hưởng của từng khái niệm. Gần đây, một số tác giả đã nhận ra sự khu biệt về mức độ, đó là khi nói đến “Điều hành hệ thống GD thường dùng thuật ngữ “QL nhà nước”, còn điều hành cơ sở GD thường dùng “quản trị nhà trường”. Hai vấn đề này vừa có mẫu số chung, vừa có sự khu biệt. QL nhà nước cần chú trọng đến việc thiết kế chính sách, triển khai chính sách, giám sát, kiểm tra, đánh giá tác động của chính sách, điều chỉnh phát triển chính sách. Quản trị nhà trường phải đặc biệt lưu tâm đến kế hoạch tác động vào các công việc dạy học và phục vụ dạy học của thầy - trò đối với chất lượng, hiệu quả theo mong muốn của xã hội và cộng đồng, tính được giá thành đào tạo, các chi phí đối với sự đào tạo”[1].

Thực tế trong các công trình nghiên cứu về khoa học QL GD trong nước, vấn đề quản trị GD hay quản trị nhà trường ít đề cập đến, kể cả những sách dịch từ nước ngoài cũng cho thấy, từ *management*, *administrator*, *governance* đều được chuyển ngữ thành “QL”. Gần đây xuất hiện cuốn *Effective School Management* (Nhà Xuất bản Paul Chapman Publishing, A SAGE Publications

Company, Dự án SREM sưu tầm và biên soạn, xuất bản năm 2010) được dịch là Quản trị hiệu quả trường học. Tuy nhiên, trên tiêu đề cuốn sách được dịch là *Quản trị hiệu quả trường học* mà toàn bộ nội dung đều hiển thị bằng từ “QL”.

Khái niệm quản trị và quản trị GD (education governance) đã được quốc tế hóa và được UNESCO đặc biệt coi trọng, xem như là tiêu chuẩn để xác định tính trách nhiệm, minh bạch, công bằng, sự tham gia, tương tác giữa các bên liên quan vào vấn đề chung của cộng đồng, xã hội. Các tổ chức quốc tế như UNDP, OECD,... coi quản trị là việc thực hiện các quyền hay quyền lực để QL các vấn đề kinh tế, chính trị và hành chính của mỗi quốc gia. UNESCO cũng đề cập đến xu hướng đánh đồng QL với quản trị và muốn phân định sự khác biệt giữa QL và quản trị. Nếu như QL bao gồm các quy trình, cấu trúc và được thiết kế để biến các nguồn lực sẵn có để đạt kết quả cụ thể, hay QL là những cá nhân, hoặc nhóm người được trao quyền để thực hiện các hoạt động nhằm đạt được kết quả mong muốn thì hệ thống quản trị được thiết lập các thông số mà theo đó, hệ thống QL và hành chính sẽ hoạt động. Quản trị là khoảng cách quyền lực được phân phối, chia sẻ, làm sao để chính sách được xây dựng, ưu tiên thiết lập và các bên liên quan thực hiện trách nhiệm cam kết. Ở nghĩa này, quản trị được hiểu giống nghĩa lãnh đạo trong sự phân tầng với QL. Đó là, quản trị hướng tới mục tiêu, tầm nhìn chiến lược, xây dựng các chính sách, giám sát, đảm bảo cho tổ chức hoạt động và phát triển bởi nhiệm vụ, kết quả mong muốn [2].

Trong lĩnh vực GD, quản trị GD được coi là yếu tố quan trọng để tạo điều kiện cho học tập được thuận lợi và bình đẳng. Ở cấp độ hệ thống, quản trị quyết định những chính sách ưu tiên cho GD và phân phối các nguồn lực, quyền lực, trách nhiệm để đảm bảo hệ thống GD hoạt động có hiệu quả. Ở cấp độ tổ chức, hoạt động quản trị hướng tới người học, đảm bảo cung cấp cho người học chương trình, học liệu, các tiện ích nhằm đạt hiệu quả cao nhất. Hoạt động quản trị ở nhà trường cũng tạo điều kiện cho các bên liên quan (cha mẹ, các thành viên của cộng đồng địa phương,...) có cơ hội tham gia vào việc ra quyết định hoặc đóng góp vào chất lượng dạy học của nhà trường. Quản trị GD bao gồm nhiều tầng lớp từ trung ương đến cơ sở với những yếu tố khác nhau mà các bên liên quan đang nắm giữ mức độ khác nhau về quyền hạn và trách nhiệm giải trình [3].

2.3. Sự phân định chưa rõ ràng giữa QL nhà nước với hoạt động quản trị trong các cơ sở GD đào tạo ở Việt Nam

Nghị quyết 29- NQ/TW của Trung ương Đảng khóa XI đã nhiều lần nhắc đến vấn đề quản trị nhà trường, cần: “Phân định giữa QL nhà nước với hoạt động quản trị trong các cơ sở GD đào tạo”, và “đổi mới sự lãnh đạo của Đảng, sự QL của Nhà nước và đổi mới hoạt động quản trị của các cơ sở GD&ĐT”. Tuy nhiên, trong Chương trình hành động của Chính phủ (Ban hành theo Nghị quyết số 44/NQ-CP ngày 09/6/2014) và Kế hoạch hành động của ngành GD *Triển khai Chương trình hành động của Chính phủ* (Ban hành kèm theo Quyết định số 2653 /QĐ-BGDĐT ngày 25/7/2014 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT) với 9 nhiệm vụ và giải pháp chủ yếu lại không thấy đề cập đến việc cần phải phân định rõ ràng hoạt động QL nhà nước với hoạt động quản trị trong các cơ sở GD&ĐT. Trong nhiệm vụ về Đổi mới công tác QL GD&ĐT (Nhiệm vụ 7, khoản b), mới chỉ đưa ra việc: “Tổ chức đánh giá, rút kinh nghiệm, hoàn chỉnh phân cấp QL nhà nước về GD; thực hiện trao

quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các cơ sở GD&ĐT; quy định lại chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức nhân sự của các sở, phòng phù hợp với phân cấp QL GD&ĐT”. Trong thực tế, đây là các hoạt động mang đặc thù của hoạt động quản trị nhà trường nên rất cần cụ thể với nhiệm vụ là phải làm rõ hoạt động QL nhà nước với hoạt động quản trị trong các cơ sở GD đào tạo.

Ngày 14/02/2015, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 16/2015/NĐ-CP về Quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập đã dần hiện thực việc trao quyền tự chủ cho các cơ sở GD, cải cách một khâu cơ bản về QL nhà nước đối với các đơn vị hành chính công, tiến tới hiện thực hóa việc đổi mới QL GD, trong đó có nhiệm vụ đổi mới quản trị nhà trường hướng tới việc bảo đảm sự công bằng và chất lượng, hiệu quả GD.

Nghị quyết kì họp thứ tám Ban Chấp hành Trung ương khóa XI ban hành đã tạo cơ hội cho sự phát triển GD đại học Việt Nam, thay đổi về tư duy QL nhà trường bằng việc phân định rõ trách nhiệm của cơ quan QL nhà nước về GD, trách nhiệm QL các bộ, ngành, địa phương, phân định QL nhà nước với quản trị của cơ sở GD&ĐT, phân cấp, nâng cao trách nhiệm, tạo động lực, giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm, phát huy vai trò của hội đồng trường. Bài viết trực tiếp đề xuất việc “Đổi mới quản trị nhà trường trước yêu cầu chuyển đổi GD theo định hướng phát triển năng lực người học” của tác giả Phạm Đỗ Nhật Tiến đặt ra yêu cầu, cần: Xác lập cơ chế quản trị mới; Xây dựng quan hệ phối hợp mới (quan hệ trong nội bộ nhà trường, quan hệ với cơ quan QL và quan hệ với môi trường xã hội xung quanh); Chuyển sang phương thức quản trị mới - quản trị điện tử; Hình thành cơ chế khuyến khích mới; Tạo dựng nền tảng văn hoá mới [4].

Trong GD đại học, vẫn còn nhầm lẫn giữa quản trị đại học và QL trường đại học. Quản trị trường đại học tập trung vào các hoạt động cơ cấu, quy trình hoạt động của nhà trường nhằm đảm bảo các yêu cầu về tính hiệu quả, hiệu lực, minh bạch, trách nhiệm giải trình của các bên liên quan, còn QL trường đại học tập trung chú ý vào các công cụ để điều hành nhà trường. Điều này liên quan và phụ thuộc nhiều đến việc QL nhà nước về GD đại học, nên các nhà nghiên cứu GD đã đề xuất việc đổi mới thể chế GD theo hướng hiện đại là việc chuyển từ mô hình nhà nước kiểm soát sang mô hình nhà nước giám sát với việc đề cao quyền tự chủ của nhà trường. Và như vậy, phải cơ cấu lại hệ thống GD và quản trị nhà trường, rời bỏ mô hình truyền thống với cơ chế QL quan liêu, thụ động để chuyển sang trạng thái năng động, cởi mở như mô hình quản trị doanh nghiệp với một số nội dung cơ bản: xác lập cơ chế quản trị mới, phát huy quyền tự do học thuật, phát triển các đơn vị hỗ trợ, xây dựng nhà trường điện tử, tạo dựng nền tảng văn hóa nhà trường [5].

Tuy nhiên, việc các tác giả đề cập yêu cầu phải đổi mới quản trị nhà trường, đổi mới mô hình quản trị GD đại học ở trên được xem là mới mẻ khi trên thực tế QL GD chưa phân định rõ quản trị nhà trường về khái niệm cũng như về các thành tố của quá trình quản trị nhà trường chưa được tường minh và thống nhất thực hiện nên rất khó khăn cho thực thi việc QL nhà nước về GD với sự phân cấp, phân quyền, tự chủ quản trị nhà trường. Để thực hiện công cuộc đổi mới QL GD có hiệu quả thì cần thiết coi đổi mới quản trị nhà trường ở các cấp học và các hoạt động liên quan phải là khâu then chốt để gia tăng tính tự chủ, sáng tạo của nhà trường. Muốn vậy, trước tiên việc nghiên cứu chính sách, nghiên cứu về khoa



học QL GD cần tường minh, phân định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ, cơ chế của QL nhà nước về GD với hoạt động quản trị trong các cơ sở GD đào tạo, đặc biệt cần có nhiều công trình về khoa học QL GD hướng tới mô hình quản trị của từng loại hình nhà trường.

3. Yêu cầu quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới GD

3.1. Phân định rõ QL nhà nước đối với cơ sở GD và quản trị nhà trường

Để xuất đổi mới QL GD trong bối cảnh hiện nay là cả một chiến lược lâu dài với nội dung có quy mô rộng và rất phức tạp. Sự thay đổi về mặt QL nhà nước về GD, đặc biệt đối với các cơ sở GD được tính đến trước tiên, cần thay đổi tư duy QL, chủ động chuyển nhanh mô hình nhà nước kiểm soát sang mô hình nhà nước giám sát các hoạt động GD, thiết lập cơ chế giám sát cho các cơ quan QL nhà nước về GD, không can thiệp sâu vào công việc của cơ sở GD (trường, cơ sở nghiên cứu GD) trên tinh thần phân cấp QL và tự chủ, tự chịu trách nhiệm.

Để phân định rõ QL nhà nước đối với cơ sở GD và quản trị nhà trường, cần hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, các quy định về bộ máy cấu trúc, cơ chế để thực hiện quản trị nhà trường, hoàn thiện các quy định về chức năng, nhiệm vụ của hội đồng quản trị nhà trường ở các cấp học, loại hình đào tạo. Hội đồng quản trị hoạt động theo đúng chức năng là tổ chức “lãnh đạo”, “giám sát” các hoạt động QL của ban điều hành nhà trường (hiệu trưởng, ban giám hiệu). Vai trò của hội đồng quản trị với nghĩa là lãnh đạo, giám sát, điều hành chứ không phải QL, thực thi các hoạt động cụ thể về tổ chức nhân sự, hoạt động chuyên môn, tài chính,...

QL nhà nước hay QL công về GD cần trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm một cách đầy đủ và đồng bộ cho các cơ sở GD (trường hết là ngoài công lập, sau đó là công lập), để cao vai trò và trách nhiệm của hội đồng quản trị (hội đồng trường); thực hiện luật cạnh tranh, bình đẳng trong GD&ĐT, trong QL các loại hình trường học.

3.2. Xây dựng mô hình quản trị nhà trường, thực hiện quyền bình đẳng giữa các cơ sở GD

Nhà trường cần được trao quyền tự chủ quản trị đầy đủ và cần thiết để tiến hành hoạt động QL và giảng dạy. Tự chủ quản trị các mặt nội dung: tổ chức, nhân sự; hoạt động dạy học và nghiên cứu khoa học; tài chính và tính tự chịu trách nhiệm trước các cơ quan QL nhà nước, nhà trường, người học, địa phương, xã hội.

Thành lập hội đồng trường và hội đồng quản trị nhà trường theo đặc thù thích hợp với loại hình trường học, cấp học. Ví dụ, đối với trường đại học, thành lập hội đồng quản trị với các thành viên được cổ đông (trường ngoài công lập) hoặc được tập thể sư phạm nhà trường (trường công lập) bầu chọn dựa trên quyền lợi của họ. Hội đồng quản trị có trách nhiệm chỉ đạo, giám sát hoạt động QL các mặt về tổ chức, nhân sự, tài chính, hoạt động dạy học,... của hiệu trưởng, ban giám hiệu dựa trên căn cứ pháp luật và các văn bản quy định của hội đồng cổ đông, hội đồng sư phạm nhà trường.

Vấn đề tự chủ trong trường cần có kế hoạch cụ thể để tiến hành giao quyền tự chủ đầy đủ và toàn diện cho các trường. Tuy nhiên, tự chủ phải đi liền với tự chịu trách nhiệm của các bên liên quan nên cần có cơ chế kiểm soát nội bộ, cơ chế giám sát của các bên liên quan theo cấp độ QL. Hoạt động QL GD cần được vận hành theo cơ chế thị trường có sự kiểm soát của nhà nước nên có thể nghiên cứu, áp dụng mô hình quản trị doanh

nh nghiệp một cách có chọn lọc và sáng tạo vào quản trị nhà trường với những tính toán phù hợp, hiệu quả đối với đặc thù loại hình trường học, ở các cấp học. Ví dụ, có thể trao quyền quyết định về chiến lược, kế hoạch phát triển, quyền bổ nhiệm và miễn nhiệm hiệu trưởng cho hội đồng trường nhưng phải đặt trong cơ chế kiểm soát, giám sát của cấp QL nhà trường đó; hoặc vấn đề đổi mới quản trị nhà trường tiểu học như trong Dự thảo Điều lệ trường Tiểu học sửa đổi (năm 2015), học sinh bầu hoặc giáo viên chủ nhiệm chỉ định luân phiên trong lớp học các chức danh chủ tịch, phó chủ tịch hội đồng tự quản thay cho lớp trưởng, lớp phó,... có thể coi là những tín hiệu thay đổi về tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của học sinh, giáo viên và nhà trường.

3.3. Thực hiện quản trị chia sẻ

Nói đến quản trị là nói đến yếu tố con người và thông qua hoạt động của con người để đạt mục tiêu đặt ra. Quá trình quản trị thường được thực hiện qua các chức năng quản trị, mục tiêu quản trị, và không thể thực hiện hiệu quả quản trị khi nhà quản trị không tiến hành thực hiện hoạt động chia sẻ quyền lực, trách nhiệm với các đồng nghiệp, hoặc đội ngũ cộng sự. Đó là tinh thần quản trị chia sẻ (*shared governance*), hay nói cách khác là sự tham gia cùng lãnh đạo, quản trị tổ chức nhà trường trong nhận thức sâu sắc về ủy quyền, trao quyền quản trị nhà trường.

Việc ủy quyền và trao quyền liên quan đến việc ra quyết định ảnh hưởng tới tổ chức nhà trường, tác động tới hiệu quả quản trị nhà trường. Thực hiện ủy quyền trong hoạt động quản trị nhà trường được sử dụng khi người lãnh đạo có trách nhiệm chia sẻ quyền lực với mục tiêu đạt chất lượng, hiệu quả công việc. Hoạt động ủy quyền phụ thuộc vào trách nhiệm và thẩm quyền của người lãnh đạo khi đưa ra những quyết định liên quan đến công việc của người thừa ủy quyền.

Trao quyền liên quan đến nhận thức về vai trò, trách nhiệm thực hiện các công việc được giao phó (nhiệm vụ ngắn hạn, có tác động tới sự kiện/nhiệm vụ quan trọng cụ thể) của các thành viên trong tổ chức nhà trường. Trao quyền (giao quyền) và phân quyền đều thể hiện tính trách nhiệm của các bên liên quan (người giao quyền, phân quyền và người được trao quyền, phân quyền). Hội đồng quản trị nhà trường có trách nhiệm giao quyền cho người đại diện hội đồng (hiệu trưởng) thực hiện hoạt động QL nhà trường; người được trao quyền phải hội đủ năng lực chuyên môn sư phạm và phẩm chất đạo đức nhà giáo để thực thi trách nhiệm giao phó. Hơn nữa, người được trao quyền luôn chịu sự giám sát khách quan, độc lập của một bên thứ ba (hội cha mẹ học sinh, thanh tra GD, các tổ chức đánh giá,...), có trách nhiệm định kì báo cáo công khai, minh bạch trước hội đồng trường, tập thể nhà trường và công luận.

3.4. Thực hiện QL dựa vào nhà trường, phát huy vai trò hội đồng trường có sự tham dự của những bên liên quan

Thực hiện QL dựa vào nhà trường (School-based management- SBM) được thể hiện một cách đầy đủ trong tư duy và hành động thực tiễn quản trị nhà trường. Thực hiện QL theo SBM, trong đó hội đồng trường phải là một tổ chức thống nhất có chọn lựa khách quan giữa các bên liên quan trong QL nhà trường hướng tới nâng cao chất lượng dạy học, thương hiệu nhà trường, như:

(Xem tiếp trang 27)