

CÁC MÔ HÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC TRONG TRƯỜNG HỌC*STRATEGIC PLANNING MODELS IN SCHOOLS*

TRẦN THỊ TUYẾT MAI

Trường Đại học Thủ Dầu Một, *tuyetmaiqlgd@gmail.com*

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 28/4/2021 Ngày nhận lại: 02/5/2021 Duyệt đăng: 30/6/2021 Mã số: TCKH-S02T6-B07-2021 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: Chiến lược, lập kế hoạch chiến lược, mô hình lập kế hoạch chiến lược, trường học.</p> <p>Key words: Strategy, strategic planning, models of strategic planning, school.</p>	<p><i>Lập kế hoạch chiến lược là một phương thức được sử dụng để định vị trường học, đưa ra những định hướng trong dài hạn và các giải pháp chiến lược để đạt đến hiệu quả hoạt động trong tương lai dựa trên cơ sở khả năng hiện tại. Ở nước ta, phương hướng, chiến lược xây dựng và phát triển nhà trường là một trong các tiêu chí kiểm định chất lượng giáo dục trường học từ mầm non đến phổ thông và cao đẳng, đại học. Sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu, chúng tôi trình bày các mô hình lập kế hoạch chiến lược nhằm cung cấp một loạt các lựa chọn mà từ đó các trường có thể sử dụng cho việc lập kế hoạch chiến lược.</i></p> <p>ABSTRACT <i>Strategic planning is a method used to position a school, provide long-term directions and strategic solutions to achieve the expected future performance on the basis of current capabilities. In our country, the direction and strategy for building and developing schools is one of the criteria for accrediting the quality of education from preschools to high schools and colleges, universities. Employing a literature review approach, the author presents strategic planning models in order to provide a range of options from which schools can use for strategic planning.</i></p>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chiến lược có nguồn gốc từ quân sự, sau này, xuất hiện trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, các nhà quản lý coi chiến lược như nền tảng của một tổ chức hoạt động có hiệu quả. Ngày nay, chiến lược đã trở nên phổ biến và được sử dụng trong hầu hết các lĩnh vực, trong đó có giáo dục. Chiến lược trong lĩnh vực giáo dục (gọi chung là chiến lược giáo dục) được coi là toàn bộ các quá trình kết hợp, tổ chức tư

tưởng, quan điểm, kế hoạch, biện pháp, nguồn lực cần thiết của con người và thực hiện chúng một cách thích hợp, nhất quán trong thời hạn tương đối dài để thay đổi cục diện sự nghiệp giáo dục từ trạng thái hiện tại đến tương lai mong muốn. Những quá trình đó được thiết kế và kế hoạch hóa trong văn bản chiến lược giáo dục. Theo Davies B. và Ellison L. (1998), lập kế hoạch chiến lược là sự phân tích có hệ thống về nhà trường và môi trường của nó. Từ đó đưa ra

một tổ hợp các mục tiêu chiến lược chủ chốt nhằm giúp cho nhà trường đạt đến tầm nhìn của mình trong phạm vi các giá trị và tiềm năng nguồn lực sẵn có [4, tr.133-140]. Còn A.L. Lerner (1999) cho rằng, lập kế hoạch chiến lược là quá trình toàn diện và liên tục để tạo ra sự thay đổi của tổ chức. Lập kế hoạch chiến lược là sự định hướng tương lai và tập trung vào tương lai, xem xét tình trạng của thế giới trong 5-10 năm tới khác với hiện trạng như thế nào nhằm xây dựng tương lai của tổ chức dựa trên sự phán đoán tương lai [6, tr.25-37]. Sang F. K., Kindiki và cộng sự (2015) trong nghiên cứu về mức độ thực hiện kế hoạch chiến lược ở các trường trung học cơ sở Kenya cho rằng, lập kế hoạch chiến lược là một nỗ lực có kỷ luật để đưa ra các quyết định và hành động, định hình và hướng dẫn tổ chức là gì, vai trò của tổ chức và tại sao tổ chức có vai trò đó. Để mang lại kết quả tốt nhất, việc lập kế hoạch chiến lược đòi hỏi thu thập thông tin rộng rãi nhưng hiệu quả, phát triển và khám phá các giải pháp thay thế chiến lược và nhấn mạnh vào những tác động trong tương lai của các quyết định hiện tại [7]. Ở Việt Nam, các văn bản của Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định về kiểm định chất lượng giáo dục như: Thông tư số 19/2018/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 8 năm 2018 Ban hành quy định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường mầm non [1]; Thông tư số 17/2018/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 8 năm 2018 Ban hành quy định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường tiểu học [2]; Thông tư số 18/2018/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 8 năm 2018 Ban hành quy định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông nhiều cấp học... Điều qui định phương hướng, chiến lược xây dựng và phát triển nhà trường là một trong các tiêu chí quan trọng của Tiêu chuẩn tổ chức và quản lý nhà trường. Đây cũng là tiêu chí công nhận trường đạt chuẩn quốc gia [3].

Như vậy, lập kế hoạch chiến lược có vai trò quan trọng nhằm tăng cường khả năng tư duy và hành động theo chiến lược, nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Để lập kế hoạch chiến lược một cách hiệu quả, nhà trường cần lựa chọn mô hình lập kế hoạch phù hợp. Nhà trường cũng có thể lựa chọn tích hợp các mô hình dựa trên mục tiêu trong mỗi giai đoạn lập kế hoạch chiến lược. Sau đây là một số mô hình lập kế hoạch chiến lược có thể áp dụng trong trường học.

2. MỘT SỐ MÔ HÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

2.1. Mô hình lập kế hoạch chiến lược cơ bản

Theo Kriemadis và Theakou (2007), Yapandi (2018), mô hình lập kế hoạch chiến lược cơ bản thường được các tổ chức cực kỳ nhỏ và chưa thực hiện nhiều kế hoạch chiến lược trước đây sử dụng. Kế hoạch chiến lược có thể được thực hiện ngay trong năm đầu tiên của tổ chức để hiểu cách tiến hành lập kế hoạch chiến lược. Được chỉnh sửa trong những năm tiếp theo với nhiều giai đoạn và nhiều hoạt động lập kế hoạch hơn để đảm bảo hoạt động toàn diện cho tổ chức. Việc lập kế hoạch thường được thực hiện bởi người quản lý cấp cao nhất. Quá trình hoạch định chiến lược cơ bản bao gồm [6], [9]:

Xác định mục đích (tuyên bố sứ mệnh) - Đây là các tuyên bố mô tả lý do tại sao tổ chức tồn tại, mục đích cơ bản của nó là gì. Tuyên bố có thể sẽ thay đổi theo từng năm. Lựa chọn các mục tiêu mà tổ chức phải đạt được nếu muốn hoàn thành sứ mệnh. Mục tiêu là những tuyên bố chung về những gì tổ chức cần hoàn thành để đạt được mục đích hoặc sứ mệnh của mình và giải quyết các vấn đề chính mà tổ chức đang phải đối mặt. Mục tiêu phải được truyền đạt rõ ràng đến mức mọi người có thể đánh giá xem các mục tiêu đó đã được đáp ứng hay chưa. Xác định các cách tiếp cận hoặc chiến lược cụ thể phải được thực hiện để đạt được từng mục tiêu.

Xác định các kế hoạch hành động cụ thể để thực hiện từng chiến lược. Đây là các hoạt động

cụ thể mà mỗi bộ phận của tổ chức phải cam kết để đảm bảo thực hiện hiệu quả từng chiến lược. Theo dõi và cập nhật kế hoạch-người lập kế hoạch thường xuyên phản ánh về mức độ mục tiêu đang được đáp ứng và kế hoạch hành động có đang được thực hiện hay không. Chỉ số quan trọng nhất về sự thành công của tổ chức là sự phản hồi tích cực từ khách hàng của tổ chức.

2.2. Mô hình lập kế hoạch dựa trên vấn đề (hoặc dựa trên mục tiêu)

Các tổ chức sử dụng mô hình lập kế hoạch cơ bản sau một thời gian thường sẽ phát triển sử dụng mô hình *lập kế hoạch dựa trên vấn đề* để lập kế hoạch chiến lược toàn diện và hiệu quả hơn. Kriemadis và Theakou (2007) trình bày qui trình lập kế hoạch chiến lược theo mô hình này như sau [6, tr.25-37]:

Đánh giá môi trường bên ngoài và môi trường bên trong để xác định mô hình SWOT của tổ chức (Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức).

Phân tích chiến lược để xác định và ưu tiên các vấn đề hoặc mục tiêu chính.

Thiết kế các chiến lược (hoặc chương trình) chính để giải quyết các vấn đề hoặc mục tiêu.

Thiết kế hoặc cập nhật tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị (một số tổ chức có thể làm điều này đầu tiên trong kế hoạch).

Thiết lập các kế hoạch hành động (mục tiêu, nhu cầu nguồn lực, vai trò và phương tiện đáp ứng cho việc thực hiện mục tiêu).

Lưu trữ các vấn đề, mục tiêu, chiến lược, chương trình, sứ mệnh, tầm nhìn được cập nhật, các kế hoạch hành động trong tài liệu kế hoạch chiến lược, đính kèm mô hình phân tích SWOT.

Xây dựng tài liệu kế hoạch hoạt động hàng năm (từ năm thứ nhất trong các kế hoạch chiến lược nhiều năm).

Phát triển và giám sát ngân sách cho năm đầu tiên (phân bổ kinh phí cần thiết để tài trợ cho năm thứ nhất).

Tiến hành các hoạt động hàng năm của tổ chức. Theo dõi, xem xét, đánh giá, cập nhật tài

liệu kế hoạch chiến lược. Qui trình lập kế hoạch chiến lược nêu trên bao gồm đầy đủ các hoạt động. Tuy nhiên, một tổ chức có thể không thực hiện tất cả các hoạt động hàng năm.

2.3. Mô hình lập kế hoạch điều chỉnh

Mô hình điều chỉnh hữu ích cho các tổ chức cần tinh chỉnh chiến lược hoặc tìm hiểu lý do tại sao chúng không hoạt động. Một nhà trường cũng có thể chọn mô hình này nếu tổ chức của mình đang gặp một số lượng lớn các vấn đề liên quan đến hiệu quả hoạt động nội bộ. Mục đích chung của mô hình là đảm bảo sự liên kết chặt chẽ giữa sứ mệnh của tổ chức và các nguồn lực của tổ chức để vận hành hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các bước tổng thể của mô hình điều chỉnh bao gồm:

Nhóm lập kế hoạch vạch ra sứ mệnh, các chương trình, các nguồn thông tin và hỗ trợ cần thiết của tổ chức.

Xác định những gì đang hoạt động tốt và những gì cần điều chỉnh.

Xác định những điều chỉnh này nên được thực hiện như thế nào.

Đưa các điều chỉnh như là một phần chiến lược của kế hoạch chiến lược [6], [9].

2.4. Mô hình lập kế hoạch theo kịch bản

Lập kế hoạch không phải là để dự đoán tương lai, mà là làm thế nào để quyết định đúng được thực hiện. Chúng ta không thể dự đoán mọi thứ liên quan đến tương lai, chúng ta chỉ có thể cố gắng trình bày tương lai từ quan điểm hiện tại để chúng ta có thể dự đoán mọi thứ có thể xảy ra. Chúng ta cần lập kế hoạch theo kịch bản để mô tả tình hình trong tương lai trong tình huống hiện tại [9]. Cách tiếp cận này có thể được sử dụng kết hợp với các mô hình khác để đảm bảo các nhà hoạch định thực sự đảm nhận tư duy chiến lược. Mô hình lập kế hoạch theo kịch bản hữu ích đặc biệt trong việc xác định các vấn đề và mục tiêu chiến lược.

Chọn một số yếu tố bên ngoài và hình dung những thay đổi liên quan có thể ảnh hưởng đến

tổ chức. Ví dụ: thay đổi quy định, thay đổi nhân khẩu học... Việc xem xét các vấn đề chính trên báo chí thường cho thấy những thay đổi tiềm năng có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Đối với mỗi thay đổi trong các yếu tố, hãy thảo luận về ba kịch bản khác nhau của tổ chức trong tương lai (bao gồm trường hợp tốt nhất, trường hợp xấu nhất và trường hợp hợp lý hoặc thông thường) có thể xảy ra với tổ chức do mỗi thay đổi. Đánh giá tình huống xấu nhất thường gây ra động lực mạnh mẽ để thay đổi tổ chức. Đề xuất những gì tổ chức có thể làm hoặc các chiến lược tiềm năng, trong mỗi kịch bản để đáp ứng với mỗi sự thay đổi. Các nhà lập kế hoạch phát hiện sớm những cân nhắc hoặc chiến lược chung phải được giải quyết để đáp ứng với những thay đổi bên ngoài có thể xảy ra. Chọn những thay đổi bên ngoài có khả năng xảy ra nhất để tác động đến tổ chức, ví dụ: trong vòng ba đến năm năm tới và xác định các chiến lược hợp lý nhất mà tổ chức có thể thực hiện để đáp ứng với sự thay đổi.

2.5. Mô hình lập kế hoạch tích hợp

Theo Yapanđi (2018), kết hợp quá trình của hai hoặc nhiều mô hình tạo ra hiệu ứng tích hợp. Một ví dụ là sử dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC - Balanced Scorecard), tích hợp các yếu tố của lập kế hoạch theo quy trình và liên kết. Mô hình BSC tạo điều kiện cho việc cải tiến hiệu quả các mục tiêu, biện pháp và chỉ tiêu thông qua năm nền tảng, cụ thể: 1) Nhiệm vụ; 2) Tập trung vào khách hàng; 3) Quy trình nội bộ; 4) Học tập và kiến thức; 5) Tài chính.

Lợi ích của BSC trong hoạch định chiến lược là: Nhấn mạnh các quy trình quan trọng nhất để đạt được hiệu suất cao;

Khuyến khích thay đổi trường học bằng cách tập trung vào những thứ có tác động lớn nhất;

Liên kết việc cải tiến quy trình hoạt động nội bộ và các nhu cầu cụ thể của khách hàng bên ngoài;

Điều chỉnh hiệu quả các mục tiêu của các thành viên trong nhà trường; Phân bổ các nguồn

lực; Tập trung vào các biện pháp đo lường hiệu quả mà thay đổi chiến lược thành hành động;

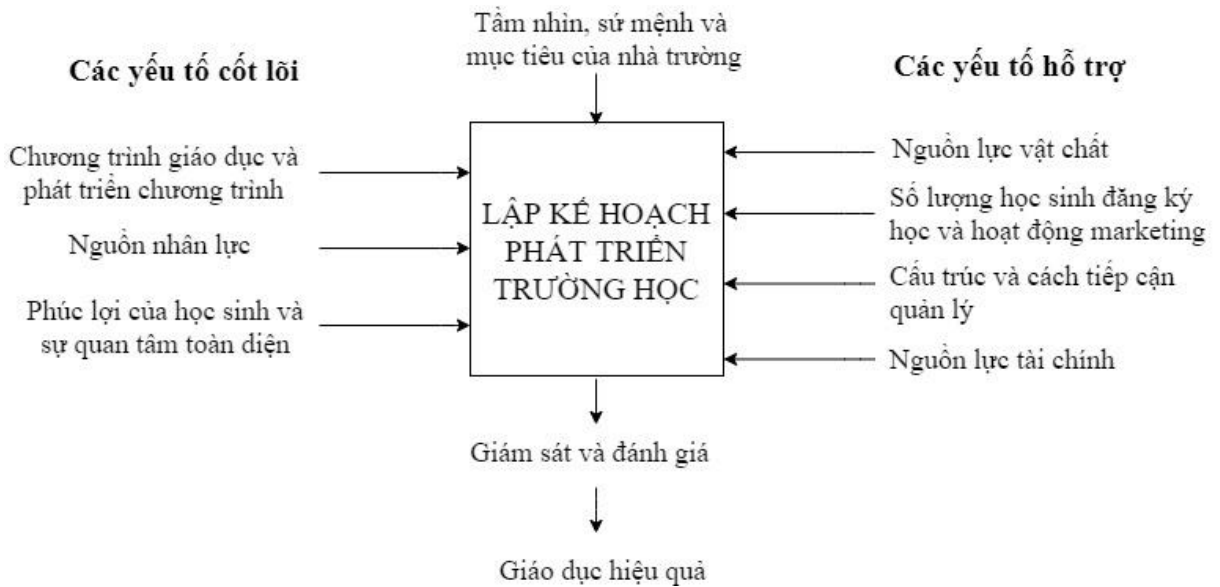
Cho phép đội ngũ quản lý làm rõ các ưu tiên;

Tạo ra một lộ trình rõ ràng cho tầm nhìn tới tương lai. Các bước thực hiện lập kế hoạch chiến lược theo mô hình là: Thực hiện đánh giá môi trường. Thực hiện đánh giá nội bộ và bên ngoài. Tạo ra tầm nhìn. Xác định mục tiêu dài hạn. Xác định mục đích. Xác định cách thức đo lường hiệu quả hoạt động. Xác định các mục tiêu hoạt động. Xây dựng kế hoạch hành động. Áp dụng. Đánh giá. Sửa đổi. Làm bản báo cáo [9].

2.6. Mô hình lập kế hoạch phát triển trường học ban đầu

Các mô hình trình bày trên đây có thể áp dụng cho nhiều loại tổ chức khác nhau và nhiều mục đích khác nhau. Mô hình lập kế hoạch phát triển trường học ban đầu là mô hình lập kế hoạch chuyên biệt hơn trong lĩnh vực giáo dục.

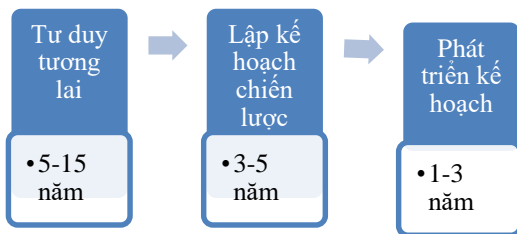
Tại thời điểm những năm 1990, nhiều trường cho rằng, chỉ một số các hoạt động chính như chương trình giảng dạy và quy hoạch nhân sự cần thiết phải được lên kế hoạch. Mô hình lập kế hoạch phát triển trường học ban đầu theo nghiên cứu của Davies & Ellison (1998) mang các hoạt động riêng biệt với nhau thành một mô hình tích hợp để cung cấp bức tranh chiến lược về vị trí hiện tại của nhà trường. Nhà trường đang hướng đến đâu và dự định đến đó như thế nào [4]. Việc lên kế hoạch riêng rẽ đã dẫn đến những sự chông chéo. Mô hình lập kế hoạch phát triển trường học ban đầu cũng đề xuất lên kế hoạch riêng biệt nhưng các yếu tố được phân nhóm theo mức độ quan trọng. Sự tích hợp các yếu tố trong mô hình này đảm bảo rằng các kế hoạch riêng biệt sẽ có thể bổ sung cho nhau. Hoạt động giám sát và đánh giá cũng được chú trọng để đảm bảo giáo dục hiệu quả. Hình 1 dưới đây mô tả mô hình lập kế hoạch phát triển trường học ban đầu:



Hình 1. Mô hình lập kế hoạch phát triển trường học ban đầu, Nguồn: [4]

2.7. Mô hình lập kế hoạch chiến lược 3 giai đoạn

Davies & Ellison (1998) trình bày mô hình lập kế hoạch chiến lược 3 giai đoạn. Mô hình này được coi là thích hợp bởi các nhà quản lý cấp cao sử dụng tư duy tương lai để phát triển tầm nhìn về trạng thái mong muốn trong tương lai của nhà trường cũng như tạo ra các tình huống có thể đại diện cho tương lai của trường [4]. Hình 2 sau đây mô tả mô hình lập kế hoạch chiến lược 3 giai đoạn:



Hình 2. Mô hình 3 giai đoạn, Nguồn: [4]

2.7.1. Tư duy tương lai

Mô hình lập kế hoạch chiến lược 3 giai đoạn đưa ra luận điểm rằng, việc xây dựng kế hoạch chiến lược cần hướng tới tư duy tương lai. Điều này có nghĩa là khi xây dựng tầm nhìn của trường học và quá trình học tập sẽ hữu ích nếu xem xét một số các xu hướng và suy nghĩ sẽ ảnh hưởng đến trường học trong vòng 5 đến 15 năm

tới. Thậm chí, mỗi trường cần phát triển một tầm nhìn về dịch vụ mình sẽ cung cấp vào thế kỷ tiếp theo. Các nhà quản lý cấp cao của trường học nên dẫn dắt các bên liên quan khác nhau, bao gồm cấp trên, cộng đồng, nhân viên, phụ huynh và học sinh trong việc xây dựng một bức tranh toàn cảnh giúp biến tầm nhìn thành hiện thực.

Xây dựng kịch bản là một phương pháp dự kiến tương lai liên quan đến việc xây dựng một phác thảo hoặc phác thảo những phát triển chính mà trường học có thể diễn ra. Có khá nhiều hiệu trưởng e ngại về việc cố gắng hoạch định quá xa về phía trước. Xây dựng kịch bản không có nghĩa là có thể đoán trước được tương lai. Các kịch bản là công cụ hữu ích cho các nhà lãnh đạo trường học. Nó giúp họ có thể chủ động trong việc giải quyết các vấn đề, các tình huống nảy sinh trong thực tiễn. Điều cần lưu ý trong việc xây dựng kịch bản là: Kịch bản được tạo ra phải đáng tin cậy, hữu ích, dễ hiểu; Người tham gia xây dựng kịch bản cần có trực giác tốt, sáng tạo và khả năng đánh giá; Cần có sự tham gia của các bên liên quan trong xây dựng kịch bản; Tôn trọng sự khác biệt, bất đồng ý kiến có thể sẽ dẫn đến các kịch bản tốt hơn.

2.7.2. Lập kế hoạch chiến lược

Phân tích chiến lược: Mục tiêu của phân tích chiến lược là hình thành một cái nhìn về vị trí chiến lược của trường học và các yếu tố chính sẽ ảnh hưởng đến nó trong ngắn hạn và dài hạn. Những yếu tố này sẽ ảnh hưởng đến việc lựa chọn chiến lược. Để đánh giá đầy đủ vị trí chiến lược của trường, phân tích chiến lược là cần thiết. Các bên liên quan bao gồm cấp trên, cán bộ giáo viên, học sinh của trường và cộng đồng xem xét tình huống mà nhà trường phải đối mặt và các định hướng có thể xảy ra. Thông tin này thông thường sẽ được tập hợp bởi đội ngũ quản lý cấp cao.

Lựa chọn chiến lược: Ở giai đoạn này cần xác định hoặc tạo ra các phương án cũng như đánh giá các phương án đó và lựa chọn một chiến lược thích hợp. Ở giai đoạn này, nhà trường cần đặt ra ba nhóm câu hỏi liên quan đến tính phù hợp, khả năng chấp nhận và tính khả thi của mỗi phương án:

Sự thích hợp: Đề xuất có khắc phục được những khó khăn được xác định trong quá trình phân tích chiến lược, khai thác thế mạnh và cơ hội của trường, tích hợp với mục tiêu và mục đích của trường hay không?

Khả năng chấp nhận: Điều này liên quan đến hệ thống giá trị của trường học và xem xét liệu đề xuất có phù hợp với các giá trị của trường học.

Tính khả thi: Phương án có thể được tài trợ không? Trường học có thể thực hiện theo mức độ được yêu cầu? Vị trí cần thiết có thể đạt được?

Thực hiện kế hoạch chiến lược: Thực hiện kế hoạch chiến lược đạt được thông qua việc phát triển kế hoạch. Nó liên quan đến việc lên kế hoạch làm thế nào để phương án chiến lược có thể thực hiện hiệu quả và quản lý sự thay đổi.

2.7.3. Phát triển kế hoạch trường học

Giai đoạn phát triển kế hoạch là giai đoạn quan trọng mà các thành viên trong nhà trường

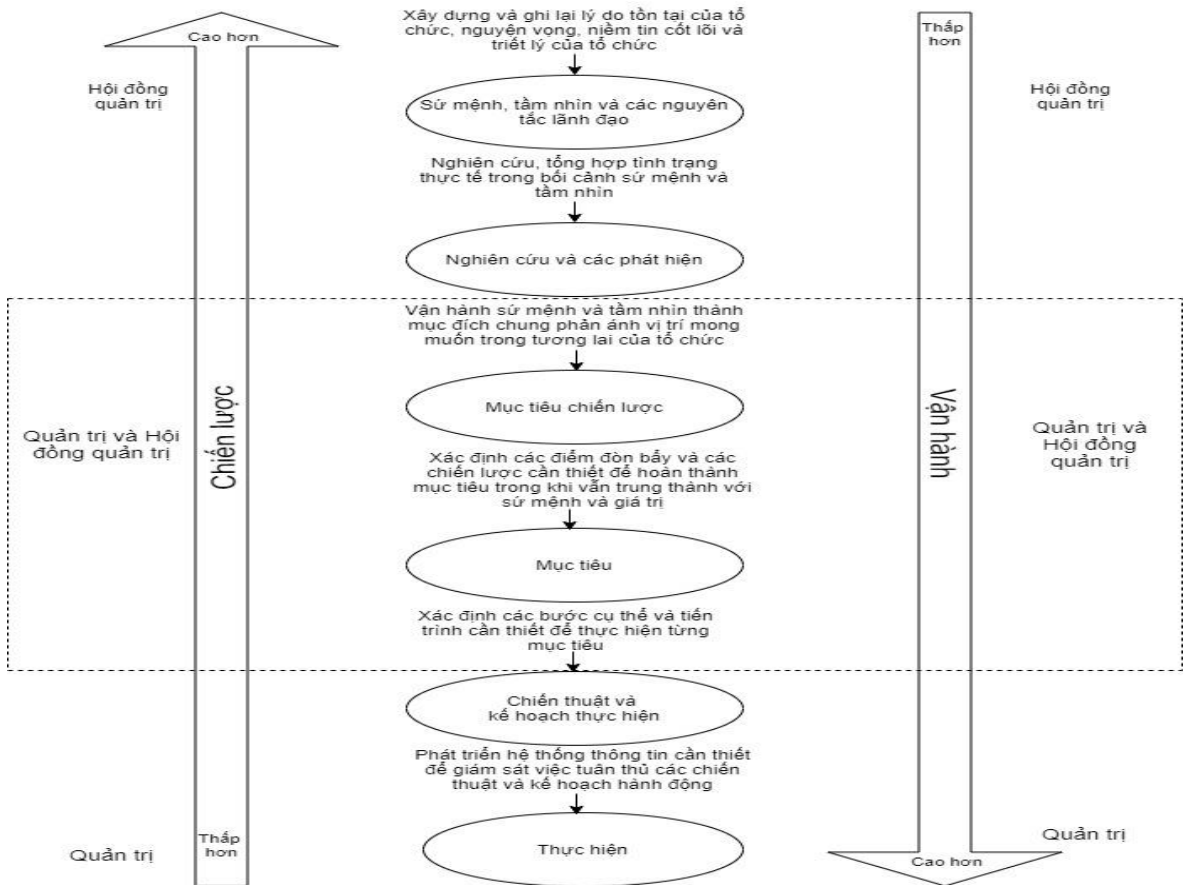
cần cụ thể hóa thành các kế hoạch hành động để đạt được các phương án đã lựa chọn. Ở giai đoạn này, cần có sự cân bằng giữa những phát triển mới và duy trì các mối quan hệ hoạt động hiện có, nếu không sẽ xảy ra tình trạng quá tải công việc và thiếu nguồn lực. Các yếu tố cốt lõi được đề cập trong kế hoạch bao gồm: Chương trình giảng dạy và quản lý chương trình; Nguồn nhân lực; Phúc lợi của học sinh và sự quan tâm toàn diện; Liên kết cộng đồng. Các yếu tố hỗ trợ bao gồm: Cấu trúc và cách tiếp cận quản lý; Nguồn lực tài chính; Số lượng học sinh đăng ký học và hoạt động marketing; Nguồn lực vật chất; Giám sát và đánh giá.

2.8. Mô hình lập kế hoạch chiến lược ECRA

Nền tảng của một kế hoạch chiến lược thành công là một mô hình tổ chức hợp lý. ECRA Group là một công ty tư vấn nghiên cứu và phân tích hàng đầu của Hoa Kỳ giúp các nhà lãnh đạo giáo dục cải thiện kết quả của học sinh bằng cách áp dụng kinh nghiệm thực tiễn dựa trên bằng chứng. ECRA (2015) đã phát triển một mô hình đã được chứng minh, trình bày chi tiết trong hình 3 dưới đây. Mô hình lập kế hoạch chiến lược ECRA tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình lập kế hoạch chiến lược từ quá trình điều tra đến khi thực hiện, giám sát và trách nhiệm của các bên liên quan.

Xây dựng kế hoạch chiến lược được tiến hành từ việc xác định sứ mệnh, tầm nhìn và các tôn chỉ hoạt động của nhà trường (Hình 3).

Sứ mệnh, tầm nhìn, tôn chỉ hoạt động: Thông qua nghiên cứu và phân tích, sứ mệnh được xem xét, tầm nhìn cho tương lai và các nguyên tắc lãnh đạo để ra quyết định được phát triển. Đến cuối quá trình lập kế hoạch chiến lược, sứ mệnh, tầm nhìn và các tôn chỉ hoạt động mới sẽ ghi lại lý do tồn tại của tổ chức, nguyện vọng, niềm tin cốt lõi và triết lý của nó.



Hình 3. Mô hình lập kế hoạch chiến lược ECRA, Nguồn: [5]

Kết quả nghiên cứu: Dữ liệu được thu thập và tổng hợp trong bối cảnh sứ mệnh, tầm nhìn và các nguyên tắc lãnh đạo được trình bày rõ ràng thành các kết quả nghiên cứu. Trong giai đoạn này, ECRA tiến hành nghiên cứu chuyên sâu để ghi lại tình trạng thực tế trong bối cảnh sứ mệnh và tầm nhìn, cũng như các giá trị và ưu tiên của các bên liên quan cho tương lai của tổ chức. Các xu hướng bên ngoài và các quy định của Chính phủ cũng được xem xét.

Mục tiêu chiến lược: Các mục tiêu chiến lược được trích xuất từ các kết quả nghiên cứu. Mục tiêu chiến lược là mục tiêu rộng và dài hạn nhằm mục đích vận hành sứ mệnh và tầm nhìn thành những mục đích chung phản ánh vị trí mong muốn trong tương lai của tổ chức.

Mục tiêu: Các mục tiêu là các chiến lược hữu hình cần thiết để hoàn thành các

mục tiêu chiến lược trong khi vẫn đúng với sứ mệnh, tầm nhìn và tôn chỉ hoạt động. Các chiến lược có thể tác động tích cực hơn một nhóm mục tiêu.

Chiến thuật và kế hoạch thực hiện: Sau khi phê duyệt kế hoạch chiến lược, các hành động cụ thể, thời gian cần thiết để đạt mục tiêu và các mục tiêu được phát triển. Như mô hình gợi ý, vai trò của quản trị đối với phát triển kế hoạch thực hiện trong đó xác định các bước và tiến trình cần thiết để đạt được mục tiêu.

Thực hiện: Sau khi kế hoạch thực hiện được hoàn thiện, quản trị nên phát triển các hệ thống thông tin cần thiết để giám sát sự tuân thủ, bao gồm cả việc phát triển một bảng điều khiển kỹ thuật số để làm nổi bật tiến độ về các chỉ số hiệu quả hoạt động chính liên quan đến kế hoạch chiến lược.

Hình 3 còn thể hiện mức độ tham gia của các bên liên quan trong xây dựng kế hoạch chiến lược và hoạt động vận hành trong nhà trường. Các nhà lãnh đạo cấp cao chủ yếu tham gia vào việc xác định sứ mệnh, tầm nhìn, các tôn chỉ hoạt động cũng như giai đoạn nghiên cứu và phát hiện. Ngược lại, các nhà quản trị cấp thấp tham gia chủ yếu vào hoạt động vận hành, xây dựng chiến thuật và các kế hoạch hành động để đạt được mục tiêu và thực thi các kế hoạch đó trên thực tế. Trong mô hình này, đáng chú ý là các nhà quản lý cấp cao và các nhà quản lý cấp thấp cùng tham gia như nhau trong việc đưa ra các mục tiêu chiến lược và mục tiêu cụ thể.

3. KẾT LUẬN

Chúng ta đang sống trong một thế giới luôn có nhiều biến động do tốc độ và quy mô của những thay đổi trong thế giới ngày càng tăng rất nhanh. Những tác động từ môi trường bên trong và bên ngoài đều có tầm ảnh hưởng to lớn đối với sự phát triển của mỗi nhà trường. Nhiệm vụ đặt ra cho các nhà lãnh đạo và quản lý mỗi nhà trường là giảm thiểu kiểu lập kế hoạch nhưng không dự liệu, định trước lộ trình phát triển, thiếu sự gắn kết với môi trường, thiếu sự đồng thuận và phối kết hợp giữa các thành viên và đơn vị trong tổ chức. Cần lập kế hoạch chiến lược phát triển trường học hiệu quả trên cơ sở lựa chọn và sử dụng mô hình lập kế hoạch chiến lược phù hợp với đặc điểm tình hình nhà trường, với từng giai đoạn phát triển của nhà trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư số 19/2018/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 8 năm 2018 *Ban hành qui định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường mầm non*, Hà Nội.
- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư số 17/2018/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 8 năm 2018 *Ban hành qui định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường tiểu học*, Hà Nội.
- [3] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư số 18/2018/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 8 năm 2018 *Ban hành qui định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông nhiều cấp học*, Hà Nội.
- [4] Davies, B., & Ellison, L. (1998), *Futures and strategic perspectives in school planning. International Journal of Educational Management*.
- [5] ECRA Group (2015), *Creating the Future: Strategic Planning for Schools*. White paper.
- [6] Kriemadis, T.; Theakou, E. (2007), *Strategic planning models in public and non-profit sport organizations*, Choregia.
- [7] Lerner, A. L. (1999), *A Strategic Planning Primer for Higher Education*. California State University, College of Business Administration and Economics. Northridge, Ca. California State University.
- [8] Sang, F. K., Kindiki, J. N., Sang, J. K., Rotich, G. J., & Kipruto, K. (2015), *Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya*. SAGE Open).
- [9] Yapandi, Y. (2018), *Strategic Planning Model to Increase Quality Basic School Education by 2020*, JP2D (Jurnal Penelitian Pendidikan Dasar) UNTAN.