

# KHUNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

## COMPETENCY FRAMEWORK OF SCHOOL MANAGEMENT FOR THE SCHOOL ADMINISTRATORS

PHẠM ĐÀO TIÊN<sup>(\*)</sup>, NGUYỄN LÂM<sup>(\*\*)</sup>

<sup>(\*)</sup>Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, [pdtien@iemh.edu.vn](mailto:pdtien@iemh.edu.vn)

<sup>(\*\*)</sup>Trường Trung học phổ thông Nguyễn Du, Quận 10, Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 03/9/2020 Ngày nhận lại: 14/9/2020 Duyệt đăng: 25/9/2020 Mã số: TCKH-S03T9-B30-2020 ISSN: 2354 – 0788</p> <p><b>Từ khóa:</b> năng lực quản trị nhà trường, Chuẩn Hiệu trưởng, cán bộ quản lý trường phổ thông.</p> <p><b>Key words:</b> School management competency, Standard of Principal, general school administrators.</p>	<p>Bài viết trình bày khái niệm năng lực quản trị nhà trường; khái quát các quan điểm về khung năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản lý trường phổ thông; mô tả khung năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản lý trường phổ thông theo thông tư 14/2018/TT-BGDĐT về Chuẩn Hiệu trưởng các cơ sở giáo dục phổ thông.</p> <p><b>ABSTRACT</b> This article presents the concept of school management competency; an overview of perspectives of competency framework of school management for general school administrators; the competency framework of school administration in accordance general educational institutions with Circular letter Number 14/2018/TT -BGDĐT.</p>

### 1. KHÁI NIỆM NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

Có nhiều cách tiếp cận khái niệm năng lực quản trị của cán bộ quản lý trường phổ thông. Tuy nhiên, có thể khái quát thành các xu hướng như sau:

*Xu hướng thứ nhất:* Năng lực quản trị của cán bộ quản lý trường phổ thông là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ mà người cán bộ quản lý trường phổ thông cần có để tạo ra hiệu quả trong các hoạt động quản trị khác nhau trong nhà trường phổ thông ([www.oecd.org/education/skills-beyond](http://www.oecd.org/education/skills-beyond)).

*Xu hướng thứ hai:* Xuất phát từ quan điểm năng lực là sự kết hợp của tư duy, kỹ năng và

thái độ ở dạng sẵn có hoặc ở dạng tiềm năng, có thể học hỏi được từ một cá nhân hay tổ chức để thực hiện thành công nhiệm vụ. Như vậy, năng lực quản trị nhà trường có thể được xem như là các năng lực của người quản lý để thực hiện thành công hoạt động quản trị nhà trường ([www.school/definitionandselectionofcompetenciesdeseco](http://www.school/definitionandselectionofcompetenciesdeseco)).

*Xu hướng thứ ba:* Năng lực quản trị nhà trường là việc lên kế hoạch, định hướng, tổ chức và kiểm soát nguồn lực con người và nguồn lực vật chất một cách hệ thống để đạt kết quả tốt nhất trong giáo dục ([vi.wikipedia.org/wiki/Quan\\_tri](http://vi.wikipedia.org/wiki/Quan_tri)).

Như vậy, có thể tiếp cận khái niệm năng lực quản trị của cán bộ quản lý trường phổ thông là

hệ thống tri thức, kỹ năng và thái độ về quản trị nhà trường, được bộc lộ qua hoạt động quản trị nhà trường và đảm bảo hoạt động quản trị nhà trường có hiệu quả.

## 2. NGƯỜI CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC TRƯỜNG PHỔ THÔNG VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ

*Vai trò lãnh đạo:* Với vai trò này, người cán bộ quản lý trường phổ thông phải đưa ra được tuyên ngôn, sứ mạng của nhà trường; đồng thời vạch ra được kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường trong 5-10 năm tới, cùng các chính sách quan trọng trên các lĩnh vực tổ chức, nhân sự, học thuật, tài chính của nhà trường. Với vai trò lãnh đạo, đòi hỏi người cán bộ quản lý phải biết động viên, khích lệ các thành viên trong nhà trường hoàn thành nhiệm vụ được giao.

*Vai trò liên kết:* Ngày càng cơ sở giáo dục nói chung và trường phổ thông nói riêng càng phải mở rộng quan hệ ra bên ngoài, trước hết là thị trường lao động, doanh nghiệp, các nhà tuyển dụng, các nhà tài trợ... Mỗi một bên liên kết có những đặc thù riêng, có những ảnh hưởng khác nhau đối với nhà trường. Người cán bộ quản lý phải tìm ra được phương thức liên kết phù hợp với từng đối tượng, để các đối tượng tham gia tích cực vào phát triển nhà trường theo thế mạnh riêng của mình. Trong liên kết với các bên liên quan, người cán bộ quản lý phải thường xuyên quan tâm đến lợi ích của họ. Phải xây dựng cơ chế liên kết giữa nhà trường với các bên liên quan, trong đó, người cán bộ quản lý trường phổ thông là chủ thể, giữ vai trò quan trọng nhất.

*Vai trò truyền thông:* Trong nhà trường, người cán bộ quản lý là trung tâm xử lý thông tin, người phổ biến, truyền đạt thông tin, đồng thời, là người phát ngôn của nhà trường. Mọi thông tin từ nhà trường ra bên ngoài, từ bên ngoài vào nhà trường đều phải qua “bộ lọc” của người cán bộ quản lý. Nhờ “bộ lọc” này mà thông tin đến với các thành viên trong nhà trường và các bên liên quan không bị “nhiều”,

luôn luôn là những thông tin chính thống; giúp cho việc quản lý, điều hành nhà trường hiệu quả.

*Vai trò sáng tạo:* Đây được xem là vai trò cốt lõi của người cán bộ quản lý trường phổ thông. Dưới tác động của cuộc Cách mạng công nghệ 4.0, giáo dục phổ thông đang có sự thay đổi mạnh mẽ, sâu sắc. Các mô hình quản lý nhà trường mới xuất hiện ngày càng nhiều và đang trở thành một xu thế phổ biến. Đặc trưng của các mô hình quản lý nhà trường mới này là dựa trên nền tảng nhà trường thông minh, khoa học dữ liệu và công nghệ kỹ thuật số. Quản trị nhà trường thời đại Cách mạng công nghệ 4.0, đòi hỏi ở người cán bộ quản lý trường phổ thông một sự sáng tạo rất lớn. Vai trò của họ không chỉ dừng lại ở chỗ giúp cho nhà trường thích ứng với cuộc Cách mạng công nghệ 4.0 mà quan trọng hơn, phải làm cho trường đó có đóng góp xứng đáng vào việc hướng dẫn, thúc đẩy sự phát triển của cuộc Cách mạng công nghệ 4.0.

*Vai trò điều khiển:* Trong nhà trường, người cán bộ quản lý được xem là người điều khiển. Với vai trò này, người cán bộ quản lý phải thường xuyên xem xét lại các quyết định, các chính sách đã ban hành; phát hiện ra những điểm còn chưa hợp lý trong các quyết định, các chính sách để có sự điều chỉnh kịp thời. Trong các lĩnh vực quản trị trường phổ thông, lĩnh vực tài chính thường có sự thay đổi nhiều hơn, do bị quy định từ các chính sách kế toán - tài chính của nhà nước; Tiếp theo là lĩnh vực tổ chức nhân sự; Lĩnh vực học thuật thường ít thay đổi hơn.

*Vai trò điều phối các nguồn lực:* Nguồn lực dành cho các trường phổ thông thường có hạn, nhất là nguồn lực tài chính. Khi các trường thực hiện tự chủ, nguồn lực này lại càng trở nên khó khăn hơn, do ngân sách nhà nước cấp giảm nhiều so với trước đây. Vì thế, người cán bộ quản lý phải biết điều phối các nguồn lực (tài chính, cơ sở vật chất, nhân lực,...) cho các nhu cầu hoạt động và phát triển của nhà trường. Căn cứ vào nhiệm vụ của từng năm học, chiến lược phát triển của nhà trường, người cán bộ quản lý mà

cụ thể là người cán bộ quản lý trường phổ thông quyết định sự ưu tiên trong đầu tư nguồn lực. Mọi sự đầu tư dàn trải đều không đem lại hiệu quả, ngược lại còn làm lãng phí nguồn lực của nhà trường.

*Vai trò thương lượng:* Với vai trò này, người cán bộ quản lý phải gặp gỡ các bên liên quan để thảo luận về những vấn đề chưa được thống nhất, còn có ý kiến khác nhau. Thông thường, những bất đồng hay xảy ra liên quan đến lợi ích mà nhà trường cần đáp ứng cho các bên liên quan. Những bất đồng này cũng có thể xảy ra trong nội bộ nhà trường, khi một chính sách nào đó chưa phù hợp. Người cán bộ quản lý phải là người “tháo gỡ xung đột” bằng một sự “thỏa thuận trung hòa” giữa lợi ích của nhà trường và lợi ích của các bên liên quan. Vì thế, thương lượng là một phần rất quan trọng trong tổng thể công việc của người cán bộ quản lý trường phổ thông với vai trò nhà quản trị.

### **3. CÁC QUAN ĐIỂM VỀ KHUNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG**

Khung năng lực (competency model) là một công cụ mô tả, xác định các yêu cầu về *kiến thức, kỹ năng, khả năng, thái độ, hành vi và các đặc điểm cá nhân khác* để thực hiện các nhiệm vụ trong một vị trí, một công việc hay một ngành nghề. Khung năng lực thực chất là một tổ hợp các năng lực, đồng thời, quyết định đến khả năng hoàn thành một vị trí hay công việc.

Trên cơ sở xác lập khái niệm về năng lực, vai trò quản trị của người cán bộ quản lý trường phổ thông, nhiều tác giả đã xây dựng khung năng lực quản trị trường học của cán bộ quản lý trường phổ thông hiện nay.

Theo Everard, Geoffrey và Ian (2009) khi nói về quản trị trường học, cũng đưa ra ba mảng công việc chính bao gồm: quản lý con người, quản lý tổ chức và quản lý sự thay đổi. Mỗi nhóm công việc tương ứng với một số kỹ năng mà người quản lý cần phải có để giúp quản trị nhà trường hiệu quả. Với tư cách là người đứng

đầu của một nhà trường, để làm tốt chức năng nêu trên, người cán bộ quản lý trường phổ thông cần có các kỹ năng lãnh đạo, động viên, ra quyết định, quản lý cuộc họp, quản lý nhân sự, quản lý xung đột, quản lý bản thân, kỹ năng tổ chức nhóm, quản lý chương trình, quản lý rủi ro, quản lý nguồn lực, quản lý môi trường, nhân biết sự thay đổi (KB Everard , Geoff Morris , Ian Wilson, 2004).

Theo Adegbe mile và Oluwadare (2011), khi nghiên cứu các năng lực quản trị cần thiết để người cán bộ quản lý trường phổ thông quản lý hiệu quả trường học, các tác giả đã chia các nhóm năng lực này ra thành 03 nhóm năng lực gồm: 1) năng lực lãnh đạo giáo dục; 2) năng lực quản lý cá nhân; và 3) năng lực quản lý tài chính. Mỗi nhóm năng lực sẽ tương ứng với một số kỹ năng phù hợp để đảm bảo mang lại sự thành công trong nhà trường.

*Nhóm năng lực lãnh đạo giáo dục (Instructional Leadership):* Tạo môi trường làm việc hợp tác và đoàn kết để tất cả mọi người cùng hướng tới mục tiêu của trường học; sắp xếp, phân công giảng dạy và quản lý lớp học cho giáo viên phù hợp năng lực chuyên môn và khả năng; cung cấp trang thiết bị và môi trường làm việc thuận lợi cho giáo viên; giám sát công việc giảng dạy và học tập trong lớp học một cách hiệu quả; giám sát giáo án của giáo viên; hỗ trợ giáo viên trong nghiên cứu khoa học và tìm ra các ý tưởng mới; định hướng và hợp tác với đội ngũ để xác định mục tiêu chung của nhà trường cũng như của từng bộ phận; đánh giá quá trình lên kế hoạch và thực hiện các chương trình giáo dục trong nhà trường.

*Nhóm năng lực quản lý cá nhân (Personael Management):* Phân công nhiệm vụ, trao quyền và tin tưởng vào khả năng của nhân viên; công bằng và không đứng về một phía khi có xảy ra xung đột; giao tiếp hiệu quả với mọi thành viên trong nhà trường; thiết lập chuẩn giá trị, làm gương để hình thành văn hóa ứng xử tốt đẹp muốn tạo dựng trong nhà trường; đánh giá, công

nhận thành quả và sự nỗ lực của cấp dưới; xác định được nhu cầu và biết cách tạo động lực cho nhân viên; để mọi người cùng tham gia vào quá trình ra quyết định khi giải quyết các vấn đề liên quan tới cá nhân; khuyến khích và tạo điều kiện cho việc phát triển chuyên môn; xoa dịu các tình huống căng thẳng và đưa ra các giải pháp thỏa hiệp; khen ngợi trước tập thể, phê bình riêng từng cá nhân.

*Nhóm năng lực quản lý tài chính:* Có quan điểm nhìn nhận trung thực và công bằng liên quan đến các vấn đề về tài chính; lưu giữ các thông tin liên quan đến tài chính chính xác, rõ ràng và công khai; tuân thủ đúng quy tắc tài chính trường học; bảo đảm nguồn quỹ phù hợp với mục đích và mục tiêu của nhà trường; kiểm tra và giám sát các nguồn quỹ ủy thác; phân bổ các nguồn quỹ theo thứ tự ưu tiên một cách hiệu quả; lên kế hoạch và huy động các nguồn vốn cho sự phát triển của nhà trường; lựa chọn đúng người có năng lực để ủy thác các vấn đề liên quan đến cơ chế tài chính; cùng với đội ngũ cốt cán xây dựng kế hoạch tài chính phù hợp (Adegbele và Oluwadare, 2011).

Trần Ngọc Sơn (2017) xác định năng lực người quản trị nói chung hay người cán bộ quản lý trường phổ thông nói riêng, bao gồm: tri thức; giao tiếp; và tư duy.

*Tri thức* mà người cán bộ quản lý trường phổ thông cần có là kiến thức chuyên môn cụ thể theo trình độ chuyên môn được đào tạo. Trong thời kỳ công nghiệp 4.0 đòi hỏi, và cán bộ quản lý phải xác định được tầm nhìn, sứ mệnh, xác định được mục tiêu dài hạn của nhà trường phổ thông. Kiến thức luôn thay đổi, yêu cầu người cán bộ quản lý trường học phải luôn cập nhật và chủ động trong việc tích lũy kiến thức trên nhiều lĩnh vực để đáp ứng với yêu cầu mới. Vì thế, người quản trị trường phổ thông phải phấn đấu học mọi lúc mọi nơi bằng nhiều con đường, trong đó, có con đường tự học, tự nghiên cứu kết hợp với việc tham gia các khóa học, học ở đồng nghiệp và học chính trong thực tiễn cuộc sống.

*Kỹ năng giao tiếp* giúp cho người cán bộ quản lý nhà trường nâng cao được sự hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau trên cơ sở nhận diện và công nhận các giá trị văn hóa nhà trường với các đối tượng giao tiếp trong và ngoài nhà trường. Trên cơ sở đó, người cán bộ quản lý trường phổ thông có thể vận dụng một cách linh hoạt trong thực tiễn, xử lý các mâu thuẫn và tiến hành đàm phán thương lượng nhằm giải quyết tốt những bất đồng trong triển khai thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ nhà trường trong hiện tại và những mục tiêu mang tính định hướng lâu dài của đơn vị. Khi mạng lưới Internet phát triển như hiện nay, mỗi cán bộ, giáo viên trong trường được cung cấp một địa chỉ riêng cho mình và mỗi cá nhân đều có thể truyền tải thông tin, dữ liệu qua một mạng duy nhất và không cần sự tương tác trực tiếp giữa người và người. Đây thật sự là công cụ để người cán bộ quản lý trường phổ thông truyền đạt các thông tin đầy đủ hơn đến từng cá nhân trong đơn vị và với sự hỗ trợ của các thiết bị thông minh (phòng học ảo, phòng thí nghiệm, thư viện ảo...), người cán bộ quản lý trường phổ thông có thể giải quyết các hoạt động chuyên môn trong nhà trường một cách sinh động và mang lại hiệu quả tốt nhất.

*Đổi mới tư duy* là yêu cầu đặt ra đối với người cán bộ quản lý trường phổ thông hiện nay. Người cán bộ quản lý trường phổ thông hàng ngày phải tiếp nhận khối lượng thông tin hết sức phong phú và cần phải xử lý một cách có hiệu quả nhất để có thể ban hành những quyết định đúng đắn. Trước yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay, với những kênh thông tin nhiều chiều đặt ra các yêu cầu mới cho các nhà quản trị trường học. Người cán bộ quản lý trường phổ thông phải có kỹ năng phân tích vấn đề, lựa chọn những nội dung cốt lõi và đưa ra quyết định phù hợp nhất và trong một thời gian ngắn nhất. Người cán bộ quản lý trường phổ thông phải có kiến thức phân tích tài chính để có thể thực hiện mục tiêu tự chủ tài chính của nhà trường. Người người cán bộ quản lý trường phổ thông phải có kỹ năng quan

sát và tư duy liên tục nhằm có những định hướng trong tổ chức các mục tiêu đổi mới nhà trường phù hợp với văn hóa chất lượng trong giáo dục hiện nay và dựa trên những tiềm năng sẵn có của chính đơn vị mình; xóa bỏ tư duy làm việc theo lối mòn, kém hiệu quả không thích ứng với yêu cầu đổi mới giáo dục (Trần Ngọc Sơn, 2017).

#### **4. KHUNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ ĐÁP ỨNG CHUẨN HIỆU TRƯỞNG CƠ SỞ GIÁO DỤC PHỔ THÔNG**

Theo Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT ban hành Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông, khung năng lực của Hiệu trưởng bao gồm 5 tiêu chuẩn với 18 tiêu chí. Năng lực quản trị nhà trường là năng lực lãnh đạo, quản trị các hoạt động trong nhà trường đáp ứng yêu cầu phát triển phẩm chất, năng lực học sinh, phù hợp với phong cách học tập đa dạng, nhu cầu, sở thích và mức độ sẵn sàng học tập của mỗi học sinh. Khung năng lực quản trị nhà trường của người cán bộ quản lý trường phổ thông bao gồm:

1) *Năng lực tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường*: Tổ chức xây dựng kế hoạch (bao gồm: kế hoạch phát triển nhà trường, kế hoạch tổ bộ môn); giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch (bao gồm: kế hoạch phát triển nhà trường, kế hoạch tổ bộ môn).

2) *Năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh*: Xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục của nhà trường; tổ chức thực hiện dạy học và giáo dục học sinh; đổi mới phương pháp dạy học, giáo dục học sinh; đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh theo yêu cầu phát triển phẩm chất, năng lực học sinh của chương trình giáo dục phổ thông; đảm bảo giáo viên sử dụng các phương pháp dạy học, giáo dục phù hợp với phong cách học tập đa dạng, nhu cầu, sở thích và mức độ sẵn sàng học tập của mỗi học sinh.

3) *Năng lực quản trị nhân sự nhà trường*: Xây dựng đề án vị trí việc làm; tuyển dụng nhân sự; sử dụng giáo viên, nhân viên đúng chuyên

môn, nghiệp vụ; chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý; đánh giá năng lực/hiệu quả công việc của giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý.

4) *Năng lực quản trị tổ chức, hành chính nhà trường*: Xây dựng và tổ chức thực hiện các quy định cụ thể về tổ chức, hành chính trong nhà trường; thực hiện phân công, phối hợp giữa các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các bộ phận khác thực hiện nhiệm vụ theo quy định; sắp xếp tổ chức bộ máy tinh gọn, hiệu quả; phân cấp, ủy quyền cho các bộ phận, cá nhân trong nhà trường để thực hiện tốt nhiệm vụ; tin học hóa các hoạt động quản trị tổ chức, hành chính của nhà trường.

5) *Năng lực quản trị tài chính nhà trường*: Xây dựng và tổ chức thực hiện quy chế chi tiêu nội bộ; lập dự toán/quyết toán tài chính; thực hiện thu chi tài chính; viết báo cáo tài chính; kiểm tra tài chính; công khai tài chính của nhà trường; sử dụng hiệu quả các nguồn tài chính nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường; huy động các nguồn tài chính hợp pháp theo quy định nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường.

6) *Năng lực quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường*: Xây dựng và tổ chức thực hiện quy định của nhà trường về quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường; tổ chức lập và thực hiện kế hoạch mua sắm, kiểm kê, bảo quản, sửa chữa cơ sở vật chất, thiết bị dạy học theo quy định; khai thác, sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường; huy động các nguồn lực để tăng cường cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của trường.

7) *Năng lực quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường*: Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tự đánh giá chất lượng giáo dục nhà trường; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch

cải tiến chất lượng, khắc phục điểm yếu theo kết quả tự đánh giá của nhà trường; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển chất lượng bền vững (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018).

## 5. KẾT LUẬN

Cùng phải giải quyết những vấn đề giống nhau nhưng mỗi trường phổ thông có những cách giải quyết khác nhau, tạo nên sự khác biệt trong sự phát triển của từng trường. Điều đó phụ thuộc rất nhiều vào năng lực quản trị nhà trường

của đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường phổ thông. Việc xác định khung năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản lý trường phổ thông có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Đây chính là căn cứ để các cơ quan quản lý nhà nước thực hiện quản lý nhân sự, đề cơ sở bồi dưỡng thực hiện phát triển chương trình bồi dưỡng cho cán bộ quản lý trường phổ thông, để bản thân các cán bộ quản lý tự bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường đáp ứng Chuẩn Hiệu trưởng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adegbemile và Oluwadare (2011), *Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration In Nigeria*, Journal of Education an Practice, ISSN 2222-1735 (paper) ISSN 2222-288X (Online), Vol 2. No 4. www.iiste.org.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), thông tư 14/2018/TT-BGD&ĐT ban hành Chuẩn Hiệu trưởng các cơ sở giáo dục phổ thông.
3. <http://www.oecd.org/education/skills-beyond>.
4. <http://school/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm>.
5. [https://vi.wikipedia.org/wiki/Quan\\_trị](https://vi.wikipedia.org/wiki/Quan_trị).
6. KB Everard , Geoff Morris , Ian Wilson (2004), *Effective School Management*, SAGE Publication.
7. Trần Ngọc Sơn (2017), *Mô hình SEE đối với các Cơ sở giáo dục nghề nghiệp tư thục tại Việt Nam*, Kỷ yếu Khoa học và Công nghệ Quảng Nam.