

QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO HƯỚNG “CHUẨN HÓA”

HOÀNG QUỐC VINH*

Ngày nhận bài: 20/08/2017; ngày sửa chữa: 22/08/2017; ngày duyệt đăng: 28/08/2017.

Abstract: Recently, improvement of quality and effectiveness of principals' management competency has been interested by the education, thus professional qualification of principals at many high schools has been enhanced significantly. However, a number of principals have not met the professional standards and there is difference in managerial competency of principals among urban areas and rural ones. In this article, author mentions a theoretical framework of management of high school principals under professional standards.

Keywords: Management framework, professional standards, principals, high schools.

Đội ngũ hiệu trưởng (ĐNHT) trường trung học phổ thông (THPT) đóng vai trò quyết định trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục (GD). Trong những năm qua ngành GD đã thực hiện nhiều giải pháp để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của ĐNHT và đến nay về cơ bản Việt Nam đã có một ĐNHT THPT có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và phẩm chất đạo đức tốt, tạo nên sự phát triển vững chắc cho trường THPT và GD THPT. Tuy nhiên, trên thực tế vẫn còn một số hiệu trưởng còn bộc lộ yếu kém về năng lực (NL) chuyên môn và nghiệp vụ quản lý, tình trạng chưa đồng đều về trình độ và NL quản lý giữa hiệu trưởng THPT khu vực thành thị, nông thôn và miền núi còn khá phổ biến. Một trong các nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này có thể nói là do quản lý ĐNHT THPT chưa đáp ứng được yêu cầu nâng cao NL cho đội ngũ hiệu trưởng.

Bài viết trình bày và phân tích khung lý luận về quản lý ĐNHT THPT theo hướng “chuẩn hóa” để nâng cao trình độ và NL cho đội ngũ này đáp ứng yêu cầu đổi mới GD THPT.

1. Khái niệm, mục tiêu và nguyên tắc quản lý ĐNHT THPT theo hướng “chuẩn hóa”

Khái quát, chuẩn hóa ĐNHT THPT được hiểu là thiết lập “chuẩn” NL và cách làm hay quá trình cải tiến liên tục để hiệu trưởng đạt tới các chuẩn NL. Theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực/ĐNHT, có thể hiểu “chuẩn hóa” là cách sử dụng chuẩn NL của hiệu trưởng THPT, làm cơ sở để thực hiện, đồng thời là thước đo đánh giá cải tiến liên tục các thành tố của hệ thống quản lý ĐNHT THPT (quy hoạch tạo nguồn, tuyển chọn, quản lý thực hiện/hoạt động, phát triển nghề nghiệp) dựa trên chuẩn NL để đạt tới kết quả tốt nhất. Vì vậy, quản lý ĐNHT THPT theo hướng “chuẩn hóa” được hiểu là: “quá trình sử dụng chuẩn NL để kết nối, vận hành và cải tiến liên tục các thành tố của hệ thống quản lý ĐNHT THPT nhằm đạt tới chuẩn về số lượng, chất

lượng, cơ cấu để đảm bảo thực hiện thành công chiến lược và mục tiêu phát triển GD THPT và trường THPT theo các giai đoạn khác nhau” [1; tr 3].

Từ khái niệm trên, có thể thấy *mục tiêu* của quản lý ĐNHT THPT theo hướng chuẩn hóa là nhằm tạo ra ĐNHT đảm bảo chuẩn về số lượng, chất lượng và cơ cấu để thực hiện thành công chiến lược và mục tiêu phát triển GD THPT và trường THPT theo các giai đoạn khác nhau. Để đạt được mục tiêu này, đòi hỏi quản lý ĐNHT THPT theo hướng chuẩn hóa thành công, cần tuân thủ 03 *nguyên tắc cơ bản* sau:

- *Chuẩn ĐNHT trường THPT phải được điều chỉnh và bổ sung theo các giai đoạn phát triển khác nhau của GD THPT và trường THPT*; tương tự, các thành tố của hệ thống quản lý ĐNHT THPT phải được liên tục chuẩn hóa hay cải tiến liên tục để đảm bảo đạt tới chuẩn.

- *Đảm bảo liên kết theo chiều dọc*, tức là *quy hoạch về số lượng, chất lượng và cơ cấu* cũng như việc thực hiện các thành tố của hệ thống quản lý ĐNHT THPT phải *phù hợp với hoặc phục vụ cho thực hiện thành công* chiến lược và mục tiêu phát triển của GD THPT và trường THPT theo các giai đoạn khác nhau.

- *Đảm bảo liên kết theo chiều ngang*, tức là *việc thiết kế và vận hành các thành tố của hệ thống quản lý ĐNHT THPT* phải đảm bảo không chỉ nhất quán mà còn phải kết nối chặt chẽ và hỗ trợ lẫn nhau tốt nhất, nhằm trợ giúp các đơn vị/bộ phận khác của hệ thống GD THPT và nhà trường THPT thực hiện tốt công việc của mình, góp phần thực hiện thành công chiến lược và mục tiêu phát triển của GD THPT và trường THPT theo các giai đoạn khác nhau.

2. Quy trình quản lý ĐNHT trường THPT theo hướng “chuẩn hóa”

Có một số cách phân loại khác nhau, nhưng nhìn chung, bản chất, nội dung, tiêu chuẩn/tiêu chí về quản

* Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội

lí thành công ĐNHT THPT theo hướng chuẩn hóa thường được cấu trúc theo quy trình 03 bước như sau (Nguyễn Tiến Hùng (2014); Ozcelik và Ferman, 2006).

2.1. Lập quy hoạch phát triển ĐNHT THPT dựa vào chuẩn là quá trình sử dụng chuẩn NL để đánh giá thực trạng ĐNHT, xác định và so sánh nhu cầu hiện tại (cần thay thế, luân chuyển) với dự đoán yêu cầu tương lai để quy hoạch về số lượng, cơ cấu phù hợp với quy mô phát triển, đặc biệt là mạng lưới các trường THPT và đặc trưng, quy định của quốc gia/địa phương; đi đôi với chuẩn hóa chất lượng ĐNHT THPT, đảm bảo đạt tới chiến lược và mục tiêu phát triển GD THPT và trường THPT theo các giai đoạn khác nhau.

Quy hoạch là cơ sở để các cấp quản lí và trường THPT thực hiện tốt các thành tố của hệ thống quản lí ĐNHT THPT theo một lộ trình hợp lí và khả thi: tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển được những hiệu trưởng có đức, có tài và có giải pháp quản lí sử dụng hiệu trưởng có hiệu quả, đồng bộ và kế thừa, kết nối giữa các thể hệ hiệu trưởng cũng như phát triển nghề nghiệp cho họ để lãnh đạo và quản lí nâng cao chất lượng trường THPT, góp phần thực hiện thành công chiến lược và mục tiêu phát triển GD THPT theo các giai đoạn khác nhau. Cụ thể:

- *Tổ chức phát triển chuẩn hiệu trưởng THPT phù hợp với bối cảnh GD* nhằm phát triển được bộ chuẩn NL đảm bảo phù hợp và khả thi với chiến lược và mục tiêu phát triển GD THPT quốc gia, địa phương và trường THPT. Để làm được như vậy, đòi hỏi phải phân tích vị trí việc làm của hiệu trưởng THPT để xác định vị trí, vai trò, nhiệm vụ và quyền hạn và tương ứng là các kiến thức, kĩ năng, thái độ hay các chuẩn NL cần có để thực hiện công việc đảm bảo đáp ứng được yêu cầu của bối cảnh cụ thể của nhà trường THPT và GD THPT. Tập hợp các chuẩn này gọi là “Bộ chuẩn NL” của hiệu trưởng THPT.

- Sử dụng chuẩn NL để *tổ chức đánh giá thực trạng ĐNHT THPT* nhằm đánh giá được mặt mạnh, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng ĐNHT về số lượng, chất lượng và cơ cấu (môi trường bên trong), cũng như cơ hội và nguy cơ phát triển ĐNHT THPT (môi trường bên ngoài) so với yêu cầu phát triển GD THPT.

- Dựa trên các nội dung trên để *phát triển quy hoạch ĐNHT THPT* về số lượng, cơ cấu và chất lượng hiện tại và tương lai: *số lượng* được xác định dựa trên việc so sánh thực trạng ĐNHT đang có với nhu cầu hiện tại cần thay thế, luân chuyển và yêu cầu tương lai, để có thể thấy được “lỗ hổng” và lập quy hoạch đảm bảo phát triển số lượng phù hợp với quy mô phát triển, đặc biệt là mạng lưới các trường THPT và đặc trưng, quy định của quốc gia, địa phương; *cơ cấu* (trình độ, độ tuổi, giới tính...) thường phục thuộc vào

đặc trưng và quy định của quốc gia, địa phương; và *chất lượng* chính là chuẩn NL của ĐNHT THPT đã được trình bày và phân tích ở trên.

Thực tế, để lập quy hoạch phát triển ĐNHT THPT thành công và khả thi đòi hỏi *quy hoạch về số lượng, chất lượng và cơ cấu* phải *phù hợp* với hoặc *phục vụ cho thực hiện thành công* chiến lược và mục tiêu phát triển của GD THPT và trường THPT theo các giai đoạn khác nhau (nguyên tắc thứ hai). Bên cạnh đó, cần: có *cơ chế đảm bảo tham gia* không chỉ của các nhà quản lí nguồn nhân lực/nhân sự các cấp nằm trong cơ cấu ra quyết định, mà còn các nhà quản lí các cơ quan quản lí liên quan khác (kế hoạch, đầu tư, tài chính...), hiệu trưởng THPT và cộng đồng/bên sử dụng lao động liên quan cũng phải tham gia tích cực vào quá trình quy hoạch phát triển ĐNHT THPT. Văn bản quy hoạch được công khai theo các kênh khác nhau và dễ tiếp cận với tất cả hiệu trưởng, các cấp quản lí và các bên liên quan...

2.2. Chỉ đạo, tổ chức thực hiện quy hoạch phát triển ĐNHT THPT dựa vào chuẩn NL về bản chất là sử dụng chuẩn NL để thiết kế và thực hiện hệ thống quản lí ĐNHT THPT, bao gồm:

- Dựa vào chuẩn NL nhằm phát hiện sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng về khả năng lãnh đạo, quản lí, đưa vào *quy hoạch* và có *kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng tạo nguồn* hiệu trưởng THPT, đáp ứng chiến lược và mục tiêu phát triển GD THPT và trường THPT theo các giai đoạn khác nhau. Quy hoạch tạo nguồn hiệu trưởng THPT phải “mở”, tức là một vị trí hiệu trưởng cần quy hoạch một số người và không “khép kín” tại chỗ mà cần đưa vào quy hoạch cả những người có đủ tiêu chuẩn từ các trường THPT, cơ quan, đơn vị khác; và “động”, tức là quy hoạch được định kì rà soát, bổ sung, điều chỉnh theo sát sự phát triển của người được quy hoạch.

- *Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng THPT dựa vào chuẩn NL* là các quá trình sử dụng chuẩn NL để so sánh khả năng của ứng viên với các yêu cầu cần có của chức danh hiệu trưởng THPT cần tuyển chọn, bổ nhiệm hay luân chuyển, miễn nhiệm; sau đó sẽ xác định được các “lỗ hổng” NL để xây dựng kế hoạch học tập, bồi dưỡng cho hiệu trưởng mới được tuyển chọn, bổ nhiệm hay luân chuyển. Tiêu chí quan trọng ở đây là quá trình tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng THPT phải đảm bảo *công bằng và khả thi* theo các giai đoạn phát triển khác nhau của GD THPT và trường THPT.

- *Quản lí thực hiện/hoạt động của hiệu trưởng THPT dựa vào chuẩn NL* là quá trình dựa vào chuẩn NL để cải tiến liên tục nhằm nâng cao chất lượng hoạt động/

thực hiện công việc của hiệu trưởng, góp phần thực hiện thành công chiến lược và mục tiêu phát triển nhà trường THPT và GD THPT theo các giai đoạn khác nhau. Cụ thể: sử dụng chuẩn NL làm thước đo đánh giá các mặt mạnh, hạn chế và nguyên nhân của hiệu trưởng THPT để xác định các mục tiêu cần phát triển hiện tại và tương lai cho hiệu trưởng THPT.

Quản lý thực hiện/hoạt động của hiệu trưởng THPT cần được đánh giá theo các yêu cầu về chuẩn NL cũng như mục tiêu công việc. Tức là, cần nhấn mạnh là thực hiện/hoạt động của hiệu trưởng không chỉ được xem là thực hiện “cái gì” (các mục tiêu) mà hiệu trưởng THPT cần đạt tới, mà còn cần xem xét cả việc thực hiện công việc “như thế nào”, tức là cần chứng minh đủ các NL cần có theo chuẩn NL. Hiện nay, hầu hết hệ thống GD THPT sử dụng các mô hình dựa vào chuẩn NL như là trọng tâm để phát triển ĐNHT THPT.

Thực tế, quá trình quản lý thực hiện/hoạt động trở nên hiệu quả hơn khi hiệu trưởng THPT được đánh giá cả về kết quả đạt được so với mục tiêu phát triển trường THPT (cái gì) lẫn hành vi thực hiện (như thế nào) hay hiện có so với chuẩn NL cần có để đạt tới mục tiêu. Mô hình kết hợp này giúp không chỉ kiểm soát hay đo/đánh giá hiệu trưởng thực hiện “cái gì” của công việc mà còn được thực hiện “như thế nào”.

- *Phát triển chính sách đãi ngộ tạo động lực và chi trả thù lao cho hiệu trưởng THPT dựa vào chuẩn NL* cho phép kết nối giữa đánh giá và chi trả thù lao và các lợi ích. Nếu mô hình chi trả thù lao chỉ dựa trên kết quả thực hiện thì sẽ bỏ qua quá trình công việc được thực hiện như thế nào (NL); và ngược lại có thể không đánh giá được kết quả chính xác kết quả hoạt động của hiệu trưởng nếu chính sách đãi ngộ và chi trả thù lao chỉ dựa vào chuẩn NL. Vì vậy, mô hình kết hợp cho biết hiệu trưởng THPT cần chứng tỏ “cái gì” cần hoàn thành và hoàn thành “như thế nào”, nên chắc chắn sẽ tạo ra công bằng, hiệu quả và tạo động lực làm việc tốt hơn cho ĐNHT THPT.

- *Phát triển nghề nghiệp hiệu trưởng THPT dựa vào chuẩn NL* là cách tiếp cận sử dụng chuẩn NL như các tiêu chí để phát triển nghề nghiệp liên tục cho ĐNHT THPT đáp ứng yêu cầu thực hiện thành công chiến lược và mục tiêu phát triển của nhà trường THPT và GD THPT theo các giai đoạn khác nhau. Phân tích “lỗ hổng” giữa hiện có với chuẩn NL cần có sẽ xác định các NL và/hay mức độ NL cần bổ sung và lập kế hoạch học tập phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng THPT.

Như vậy, các thành tố của hệ thống quản lý ĐNHT (Quy hoạch tạo nguồn; Tuyển chọn, bổ nhiệm và luân chuyển, miễn nhiệm; Quản lý thực hiện/hoạt động;

Phát triển nghề nghiệp) có quan hệ mật thiết, kết nối chặt chẽ với nhau và hỗ trợ lẫn nhau, nên đòi hỏi khi *thiết kế và vận hành các thành tố này cần nhất quán với nhau* theo nguyên tắc thứ ba về quản lý ĐNHT THPT theo hướng chuẩn hóa là *đảm bảo liên kết theo chiều ngang* để thực hiện thành công quy hoạch phát triển ĐNHT THPT.

2.3. Phát triển hệ thống giám sát, đánh giá kết quả đạt được và phản hồi thông tin để cải tiến.

Tiêu chí chính để đánh giá kết quả đạt được của quản lý ĐNHT THPT theo hướng chuẩn hóa là: chất lượng hay chuẩn NL và số lượng, cơ cấu ĐNHT THPT được xác định phù hợp và đáp ứng được nhu cầu hiện tại cũng như yêu cầu thực hiện thành công chiến lược và mục tiêu phát triển GD THPT và nhà trường THPT theo các giai đoạn khác nhau. Để đạt được kết quả trên, còn đòi hỏi phải xây dựng và vận hành được *hệ thống giám sát, đánh giá chất lượng và phản hồi thông tin để cải tiến liên tục* đảm bảo chất lượng quá trình thiết kế và thực hiện hệ thống quản lý ĐNHT THPT (quy hoạch tạo nguồn; tuyển chọn, bổ nhiệm và luân chuyển, miễn nhiệm; quản lý thực hiện; và phát triển nghề nghiệp). Tiêu chí và chỉ báo thành công cho hệ thống này thường bao gồm:

- *Hệ thống giám sát, đánh giá* (mục tiêu, tiêu chí và hướng dẫn) *hiệu trưởng THPT cần dựa vào chuẩn NL* và theo nguyên tắc đánh giá nhằm cải tiến hoạt động được tốt hơn và phù hợp với mục tiêu, nội dung hoạt động của hiệu trưởng. Hệ thống này cần được giải thích rõ ràng cho các bên liên quan, được thực hiện công bằng và mở, kết hợp giám sát, đánh giá riêng lẻ và tổng thể theo một tần suất phù hợp, và được điều chỉnh phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau. Có cơ chế đảm bảo huy động được rộng rãi các bên liên quan tham gia vào quá trình giám sát, đánh giá hiệu trưởng THPT.

- *Thông tin giám sát, đánh giá* được cấu trúc phù hợp với các bên liên quan, đảm bảo phản ánh chính xác kết quả hoạt động của hiệu trưởng THPT và được sử dụng hiệu quả để hiệu trưởng tự đánh giá bản thân, cải tiến hoạt động của mình cũng như điều chỉnh và xây dựng quy hoạch phát triển ĐNHT mới thông qua quy trình *phản hồi thông tin hai chiều hiệu quả*. Thông tin về đánh giá hiệu trưởng cần được ghi chép/lưu trữ chính xác, có hệ thống và được phản hồi kịp thời cho hiệu trưởng để cải tiến liên tục. Có cơ chế đảm bảo tạo cơ hội thuận lợi để hiệu trưởng được nhận xét và/hoặc khiếu nại về quá trình và kết quả đánh giá. Đảm bảo định kỳ thực hiện tự đánh giá/phân tích SWOT, đánh giá trong và đánh giá ngoài các hoạt động và hệ thống quản lý ĐNHT THPT đảm bảo sự tham gia của các bên liên quan...

-Đảm bảo thiết lập và vận hành hệ thống *giao tiếp thông tin hai chiều* giữa hiệu trưởng với giáo viên, nhân viên, học sinh, bên sử dụng lao động, cộng đồng đòi hỏi: cần đa dạng các kênh giao tiếp mở (website, email, bản tin, tạp chí, báo cáo, hội thảo, hội nghị, các cuộc họp...) để xây dựng niềm tin và hiểu biết lẫn nhau, giúp hiệu trưởng dễ tiếp thu và cải tiến; gặp gỡ thường xuyên giữa hiệu trưởng với các bộ phận/ đơn vị, đội/nhóm... để tạo các cơ hội tốt cho giao tiếp hiệu quả.

3. Kết luận

Thông qua các nội dung chính của khung lý luận về quản lý ĐNHT THPT theo hướng chuẩn hóa: tổ chức phát triển chuẩn NL hiệu trưởng THPT và dựa vào chuẩn này để thực hiện chuẩn hóa các thành tố của hệ thống quản lý ĐNHT THPT (quy hoạch tạo nguồn; tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển; quản lý thực hiện; phát triển nghề nghiệp) cũng như thiết kế và vận hành hệ thống giám sát, đánh giá kết quả đạt được và phản hồi thông tin để cải tiến.

Chuẩn NL của ĐNHT THPT là công cụ quản lý hiệu quả giúp hiệu trưởng và nhà quản lý cấp trên không chỉ hiểu thấu đáo mà còn thống nhất về những gì cần làm trong công tác quản lý nói chung và quản lý quá trình dạy học ở các trường THPT nói riêng. Hầu hết các hệ thống GD/trường THPT ngày nay đều nhận thức rõ là nếu chuẩn NL được thiết kế chính xác và thực hiện tốt sẽ dẫn tới nâng cao kết quả thực hiện của hiệu trưởng THPT và trường THPT và vì vậy, sẽ giúp nâng cao các thực tiễn quản lý ĐNHT THPT theo hướng chuẩn hóa.

Thực tế, quản lý ĐNHT THPT theo hướng “chuẩn hóa” còn được coi là chiến lược bắt buộc để kết hợp hành vi bên trong và các kỹ năng với định hướng chiến lược của hệ thống GD THPT/trường THPT. Chuẩn NL của ĐNHT trường THPT cho phép “dịch chuyển” các chiến lược, mục tiêu và giá trị của hệ thống GD THPT/trường THPT thành các hành vi cụ thể. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Tiến Hùng (2014). “*Quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực*”. Tạp chí Khoa học Giáo dục, số 110, tháng 11/2014.
- [2] Ban Chấp hành Trung ương (2012). *Hướng dẫn về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý theo tinh thần Nghị quyết số 42-NQ/TW ngày 30/11/2004 của Bộ Chính trị (khóa IX) và Kết luận số 24-KL/TW ngày 06/6/2012 của Bộ Chính trị (khóa XI) số 15-HD/BTCTW ngày 05/11/2012*.
- [3] Inyang - B.J. (2010). *Strategic human resource management. A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization*. International Bulletin of Business Administration: 23-36.

[4] Kumari - A and - Sita, V (2010). “*Role of human competencies in HRM: A study in Indian organization*”. OIDA International Journal of Sustainable Development, 2(3), p.29-34.

[5] Ozcelik and Ferman (2006). “*Competency approach to HRM outcomes and contributions in a Turkish cultural context*”. Human Resources Development Review, 5, 1, p72-91.

Biện pháp vận dụng chuẩn hiệu trưởng...

(Tiếp theo trang 39)

để đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện chuẩn HT trường THCS, từng bước khắc phục sự non yếu, bất cập so với chuẩn của một bộ phận HT và giải quyết thỏa đáng yêu cầu phát triển toàn diện, đồng bộ đội ngũ HT các trường THCS một cách phù hợp với điều kiện của tỉnh Sơn La và bối cảnh đất nước hiện nay, góp phần tích cực chuẩn hóa đội ngũ HT trường THCS, nâng cao hiệu quả QL trường THCS và chất lượng, hiệu quả giáo dục THCS trên địa bàn tỉnh Sơn La. Các tỉnh có điều kiện tương tự trong vùng Tây Bắc và cả nước có thể tham khảo, xem xét vận dụng các biện pháp cho phù hợp với điều kiện thực tế của địa phương. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Quốc hội. *Luật số 38/2005/QH11 ngày 14/6/2005 về ban hành Luật Giáo dục*.
- [2] Nguyễn Như Ý (chủ biên) - Nguyễn Văn Khang - Phan Xuân Thành (2009). *Từ điển Tiếng Việt thông dụng*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- [3] *Hồ Chí Minh toàn tập* (tập 6) (1999). NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- [4] Đảng Cộng sản Việt Nam (2009). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VII, VIII, IX*. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- [5] Bộ GD-ĐT (2009). *Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009 ban hành chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*.
- [6] Bộ GD-ĐT (2011). *Thông tư số 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3/2011 ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*.
- [7] Ủy ban nhân dân tỉnh Sơn La (2017). *Quyết định số 24/2017/QĐ-UBND ngày 09/8/2017 về việc quy định điều kiện, tiêu chuẩn chức danh hiệu trưởng, phó hiệu trưởng các đơn vị sự nghiệp giáo dục - đào tạo thuộc Ủy ban nhân dân các huyện, thành phố của tỉnh Sơn La*.
- [8] Sở GD-ĐT tỉnh Sơn La (2017). *Báo cáo số 330/BC-SGDĐT ngày 14/8/2017 về tổng kết năm học 2016-2017 và nhiệm vụ trọng tâm năm học 2017-2018*.