VNU Journal of Science: Education Research, Vol. 42, No. 3 (2026) 15-29

VNU Journal of Science: Education Research

Journal homepage: https://js.vnu.edu.vn/ER

Original Article

School Governance in the Context of Vietnam's Two-Tier Local Government Model: A Confirmatory Factor Analysis

Kieu Thi Thuy Trang*

Sai Gon University, 273 An Duong Vuong, Cho Quan, Ho Chi Minh, Vietnam

Received 15th April 2026
Revised 23rd June 2026; Accepted 13th July 2026

Abstract: School governance is experiencing significant changes under the implementation of Vietnam's two-tier local government model. This study examined school governance in the context of administrative reform using survey data collected from 628 school principals, vice principals, and teachers working in primary and lower secondary schools in Southern Vietnam. Descriptive statistics and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were employed to evaluate governance practices and validate the measurement model. The findings indicated that participants reported a high level of agreement regarding the positive impacts of the reform, particularly in terms of school autonomy and flexibility in educational planning. However, substantial implementation barriers related to responsibility allocation, implementation capacity, and resource constraints were also identified. School leaders tended to evaluate governance effectiveness more positively than teachers. CFA results demonstrated satisfactory reliability, convergent validity, discriminant validity, and model fit. The study suggests that administrative reform in education should be accompanied by capacity building and stronger coordination mechanisms among governance levels to ensure effective school management during the transition period.

Keywords: School governance; two-tier local government; administrative reform; educational management in Vietnam.

* Corresponding author.
E-mail address: ktttrang@sgu.edu.vn

https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.5487

Quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp tại Việt Nam: Phân tích nhân tố khẳng định

Kiều Thị Thùy Trang*

Trường Đại học Sài Gòn, 273 An Dương Vương, Chợ Quán, Hồ Chí Minh, Việt Nam

Nhận ngày 15 tháng 4 năm 2026
Chỉnh sửa ngày 23 tháng 6 năm 2026; Chấp nhận đăng ngày 13 tháng 7 năm 2026

Tóm tắt: Nghiên cứu phân tích thực trạng quản trị nhà trường trong bối cảnh triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp tại Việt Nam dựa trên dữ liệu khảo sát từ 628 cán bộ quản lý và giáo viên tại các trường tiểu học và trung học cơ sở ở miền Nam Việt Nam. Kết quả cho thấy nhận thức về tác động tích cực của cải cách đạt mức cao, với giá trị trung bình dao động từ 4,13 đến 4,35, phản ánh sự đồng thuận về việc gia tăng quyền tự chủ và khả năng chủ động trong xây dựng kế hoạch giáo dục tại cấp trường. Tuy nhiên, các rào cản trong quá trình triển khai cũng được ghi nhận ở mức tương đương, cho thấy những khó khăn liên quan đến phân định trách nhiệm, năng lực thực thi và điều kiện nguồn lực vẫn tồn tại rõ rệt trong thực tiễn quản trị. Sự khác biệt giữa cán bộ quản lý và giáo viên thể hiện qua việc cán bộ quản lý có xu hướng đánh giá tích cực hơn về hiệu quả quản trị, trong khi giáo viên phản ánh rõ hơn những hạn chế trong quá trình triển khai các hoạt động chuyên môn. Hoạt động quản lý dạy học, phát triển đội ngũ và đảm bảo chất lượng được đánh giá tương đối ổn định, nhưng công tác lập kế hoạch và điều phối nguồn lực vẫn chưa đạt mức tối ưu. Kết quả nghiên cứu hàm ý rằng cải cách hành chính trong giáo dục cần được triển khai đồng thời với tăng cường năng lực quản trị và cơ chế phối hợp giữa các cấp quản lý nhằm bảo đảm tính ổn định của hoạt động nhà trường trong giai đoạn chuyển đổi.

Từ khóa: Quản trị nhà trường; chính quyền địa phương hai cấp; cải cách hành chính; giáo dục Việt Nam.

1. Mở đầu

Cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước theo hướng tinh gọn và hiệu lực đang trở thành xu hướng nổi bật trong nhiều quốc gia, trong đó mô hình chính quyền địa phương hai cấp được xem như một giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị công trong bối cảnh phát triển mới. Việt Nam đang từng bước triển khai mô hình này với kỳ vọng giảm bớt tầng nấc trung gian, tăng cường phân cấp, phân quyền và thúc đẩy tính chủ động của các đơn vị cơ sở. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng quá trình chuyển đổi sang mô hình hai cấp không chỉ mang ý nghĩa tổ chức hành chính mà còn tác động sâu sắc đến cách thức vận hành của các lĩnh vực công, đặc biệt là giáo dục [1, 2]. Những thay đổi về cơ chế quản lý, quyền hạn và trách nhiệm tạo ra một môi trường mới, đòi hỏi các cơ sở giáo dục phải thích ứng nhanh chóng với yêu cầu quản trị hiện đại.

Quá trình triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp tại Việt Nam được thúc đẩy thông qua nhiều định hướng chính sách gần đây về sắp xếp đơn vị hành chính, tinh gọn bộ máy và tăng cường phân cấp quản lý địa phương. Các chủ trương này nhấn mạnh yêu cầu nâng cao tính chủ động của chính quyền cơ sở, đồng thời tăng trách nhiệm của các đơn vị sự nghiệp công lập trong tổ chức và thực thi nhiệm vụ công. Trong lĩnh vực giáo dục, quá trình điều chỉnh cơ chế quản lý địa phương đang làm thay đổi đáng kể mối quan hệ phối hợp giữa cơ quan quản lý nhà nước và các cơ sở giáo dục phổ thông.

* Tác giả liên hệ.
Địa chỉ email: ktttrang@sgu.edu.vn

https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.5487

Giáo dục phổ thông được xem là một trong những lĩnh vực chịu ảnh hưởng trực tiếp và rõ nét nhất từ quá trình phân cấp quản lý nhà nước. Khi vai trò của cấp trung gian bị thu hẹp, mối quan hệ giữa chính quyền địa phương và nhà trường trở nên trực tiếp hơn, đồng thời đặt ra yêu cầu cao hơn về năng lực quản trị của các cơ sở giáo dục. Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng mô hình chính quyền hai cấp có thể tạo điều kiện thuận lợi cho việc tăng cường quyền tự chủ của nhà trường, đồng thời cải thiện tính linh hoạt trong ra quyết định và phân bổ nguồn lực [3, 4]. Tuy nhiên, sự thay đổi về cấu trúc quản lý cũng kéo theo những thách thức đáng kể liên quan đến năng lực thực thi, sự rõ ràng trong phân định trách nhiệm và khả năng phối hợp giữa các bên liên quan trong hệ thống giáo dục.

Quản trị nhà trường trong bối cảnh mới không chỉ dừng lại ở việc thực hiện các chức năng quản lý truyền thống mà còn gắn chặt với yêu cầu về tự chủ, trách nhiệm giải trình và đảm bảo chất lượng giáo dục. Nhiều công trình nghiên cứu đã khẳng định mối quan hệ chặt chẽ giữa quyền tự chủ của nhà trường và hiệu quả hoạt động giáo dục, trong đó sự cân bằng giữa tự chủ và trách nhiệm giải trình đóng vai trò quyết định [5]. Trong bối cảnh mô hình chính quyền hai cấp, sự cân bằng này trở nên phức tạp hơn do sự thay đổi về cơ chế phân quyền và sự gia tăng vai trò của chính quyền cấp cơ sở. Bên cạnh đó, các yếu tố như năng lực đội ngũ quản lý, điều kiện kinh tế – xã hội của địa phương và mức độ phối hợp giữa nhà trường với các tổ chức liên quan cũng ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả quản trị [6].

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu tiếp cận vấn đề từ góc độ chính sách và lý luận, bằng chứng thực nghiệm về thực trạng quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp tại Việt Nam vẫn còn hạn chế. Phần lớn các nghiên cứu hiện nay tập trung vào phân tích khái niệm hoặc đề xuất giải pháp mà chưa chú trọng đến việc xây dựng và kiểm định các thang đo nhằm đánh giá một cách hệ thống các yếu tố cấu thành quản trị nhà trường. Một số nghiên cứu bước đầu đã đề cập đến quản lý đảm bảo chất lượng hoặc phối hợp giáo dục trong bối cảnh mới, tuy nhiên chưa cung cấp được một mô hình đo lường có độ tin cậy cao để phản ánh đầy đủ các chiều cạnh của quản trị nhà trường [7, 8]. Khoảng trống này đặt ra yêu cầu cần thiết phải thực hiện các nghiên cứu định lượng nhằm vừa đánh giá thực trạng vừa xác nhận cấu trúc các yếu tố quản trị trong bối cảnh cải cách hành chính.

Quá trình sắp xếp và hợp nhất đơn vị hành chính tại một số tỉnh thành miền Nam, Việt Nam trong giai đoạn gần đây tiếp tục làm thay đổi cơ chế phối hợp giữa nhà trường và chính quyền địa phương. Việc hình thành các đơn vị hành chính mới sau hợp nhất không chỉ tác động đến tổ chức bộ máy quản lý mà còn tạo ra yêu cầu điều chỉnh trong quản trị giáo dục cơ sở, đặc biệt đối với các trường tiểu học và trung học cơ sở. Những thay đổi liên quan đến phân cấp quản lý, điều phối nguồn lực và trách nhiệm thực thi khiến quản trị nhà trường trở thành một lĩnh vực chịu ảnh hưởng trực tiếp từ tiến trình cải cách hành chính hiện nay.

Từ những vấn đề trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích thực trạng quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp tại Việt Nam, đồng thời kiểm định cấu trúc các yếu tố cấu thành thông qua phân tích nhân tố khẳng định. Cách tiếp cận này cho phép kết hợp giữa đánh giá thực tiễn và đảm bảo độ tin cậy của công cụ đo lường, qua đó cung cấp cơ sở khoa học cho việc phân tích sâu hơn các vấn đề quản trị giáo dục trong giai đoạn chuyển đổi. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng đóng góp vào việc hoàn thiện khung lý thuyết và thực tiễn về quản trị nhà trường, đồng thời hỗ trợ các nhà quản lý giáo dục trong việc xây dựng chính sách và triển khai các giải pháp phù hợp với yêu cầu phát triển trong bối cảnh mới.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1. Mô hình chính quyền địa phương hai cấp và quản trị công

Quá trình cải cách tổ chức chính quyền địa phương theo hướng tinh gọn và tăng cường phân cấp đang trở thành một định hướng quan trọng trong đổi mới quản trị công tại Việt Nam trong những năm gần đây. Mô hình chính

quyền địa phương hai cấp được triển khai nhằm giảm bớt các tầng nấc trung gian trong bộ máy hành chính, qua đó rút ngắn quy trình ra quyết định và nâng cao hiệu lực điều hành ở cấp cơ sở. Nhiều nghiên cứu cho rằng việc thu hẹp khoảng cách giữa cấp quản lý và đơn vị thực thi có thể giúp các chính sách công được triển khai nhanh chóng và phù hợp hơn với điều kiện thực tiễn của từng địa phương [1, 9]. Sự chuyển đổi này phản ánh một xu hướng rộng hơn trong quản trị hiện đại, trong đó quyền lực quản lý được phân bổ theo hướng gần hơn với người dân và các tổ chức cơ sở nhằm tăng cường tính thích ứng của hệ thống.

Tuy nhiên, hiệu quả của mô hình chính quyền địa phương hai cấp không chỉ phụ thuộc vào thiết kế thể chế mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể từ năng lực thực thi và mức độ đồng bộ của hệ thống chính sách. Một số nghiên cứu chỉ ra rằng sự thiếu rõ ràng trong phân định chức năng và nhiệm vụ giữa các cấp quản lý có thể dẫn đến tình trạng chồng chéo hoặc gián đoạn trong quá trình vận hành, đặc biệt trong giai đoạn đầu chuyển đổi [2, 10]. Ngoài ra, năng lực của đội ngũ cán bộ tại cấp cơ sở chưa đồng đều cũng có thể ảnh hưởng đến chất lượng thực thi chính sách, nhất là trong các lĩnh vực đòi hỏi chuyên môn cao như giáo dục. Sự khác biệt về nguồn lực giữa các địa phương cũng làm gia tăng khoảng cách về hiệu quả quản trị, tạo ra những biến thiên đáng kể trong cùng một mô hình tổ chức hành chính. Về cơ sở chính sách, quá trình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp tại Việt Nam được đặt trong chuỗi văn bản pháp lý mới ban hành trong năm 2025, bao gồm Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 65/2025/QH15, Nghị quyết số 190/2025/QH15, Nghị quyết số 74/NQ-CP, Nghị quyết số 76/2025/UBTVQH15 và Nghị quyết số 202/2025/QH15 [11-15].

2.2. Quản trị nhà trường trong bối cảnh phân cấp và tự chủ

Quản trị nhà trường trong bối cảnh phân cấp giáo dục đang chuyển dịch theo hướng nhấn mạnh vai trò của tự chủ và trách nhiệm giải trình như những nguyên tắc cốt lõi của quản lý hiện đại. Việc trao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục cho phép nhà trường chủ động hơn trong việc xây dựng kế hoạch phát triển, tổ chức hoạt động dạy học và phân bổ nguồn lực phù hợp với điều kiện cụ thể của địa phương. Nhiều nghiên cứu đã khẳng định rằng quyền tự chủ có thể góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà trường thông qua việc tăng cường tính linh hoạt và khả năng thích ứng với các yêu cầu đổi mới giáo dục [5]. Quá trình này đồng thời làm thay đổi vai trò của đội ngũ quản lý, khi các nhà lãnh đạo giáo dục không chỉ thực hiện chức năng hành chính mà còn đảm nhiệm vai trò điều phối chiến lược và phát triển tổ chức trong môi trường ngày càng phức tạp.

Mặc dù vậy, việc mở rộng quyền tự chủ cũng đặt ra những thách thức đáng kể liên quan đến năng lực quản trị và khả năng vận hành của các cơ sở giáo dục. Một số nghiên cứu cho thấy khi năng lực của đội ngũ quản lý chưa đáp ứng yêu cầu, quyền tự chủ có thể không được khai thác hiệu quả hoặc dẫn đến những sai lệch trong quá trình triển khai các hoạt động giáo dục [7]. Bên cạnh đó, sự thiếu đồng bộ trong hướng dẫn chính sách và cơ chế hỗ trợ từ cấp quản lý cũng có thể làm giảm hiệu quả của các cải cách liên quan đến tự chủ nhà trường. Những yếu tố này cho thấy quản trị nhà trường trong bối cảnh phân cấp không chỉ phụ thuộc vào mức độ trao quyền mà còn gắn chặt với năng lực thực thi và môi trường hỗ trợ xung quanh.

2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu về quản trị nhà trường hiện đại thường tiếp cận theo hướng hệ thống, trong đó hiệu quả quản trị được xem là kết quả của sự tương tác giữa nhiều thành tố khác nhau. Một số công trình đã xác định các yếu tố quan trọng bao gồm quyền tự chủ trong quản lý, năng lực điều hành của đội ngũ lãnh đạo, mức độ phối hợp giữa nhà trường với các bên liên quan và điều kiện nguồn lực của cơ sở giáo dục [8]. Các thành tố này không tồn tại độc lập mà liên kết với nhau trong quá trình vận hành, tạo nên một cấu trúc đa chiều phản ánh đầy đủ bản chất của quản trị nhà trường trong thực tiễn. Việc nhận diện rõ các thành tố này giúp cung cấp nền tảng lý luận vững chắc cho việc phân tích và đánh

giá hiệu quả hoạt động của nhà trường trong bối cảnh đổi mới.

Song song với các yếu tố tích cực, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra sự tồn tại của các rào cản có thể làm suy giảm hiệu quả quản trị trong bối cảnh phân cấp. Các vấn đề như sự chồng chéo trong phân quyền, hạn chế về năng lực chuyên môn của đội ngũ quản lý cấp cơ sở và sự thiếu đồng đều về điều kiện kinh tế – xã hội giữa các địa phương có thể tạo ra những khó khăn đáng kể trong quá trình vận hành [4]. Những rào cản này không chỉ ảnh hưởng đến một khía cạnh cụ thể mà có thể lan tỏa đến toàn bộ hệ thống quản trị nhà trường, làm giảm tính nhất quán và hiệu quả của các hoạt động giáo dục trong bối cảnh cải cách.

Trước khi triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp, hoạt động quản trị tại các trường tiểu học và trung học cơ sở ở Việt Nam chủ yếu vận hành thông qua cơ chế quản lý theo nhiều tầng trung gian, trong đó phòng giáo dục và đào tạo giữ vai trò điều phối trực tiếp đối với các hoạt động chuyên môn, nhân sự và kế hoạch giáo dục của nhà trường. Mô hình này tạo ra mức độ ổn định nhất định trong quản lý hành chính giáo dục địa phương, nhưng đồng thời cũng làm gia tăng tính phụ thuộc của nhà trường vào các quyết định hành chính từ cấp quản lý trung gian. Một số nghiên cứu cho thấy các trường phổ thông thường gặp khó khăn trong việc chủ động điều chỉnh kế hoạch giáo dục hoặc phân bổ nguồn lực phù hợp với điều kiện thực tế của từng địa phương do cơ chế quản lý còn mang tính tập trung tương đối cao [5].

Trong bối cảnh triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp, mối quan hệ giữa chính quyền địa phương và các cơ sở giáo dục phổ thông đang thay đổi theo hướng trực tiếp hơn, đồng thời làm gia tăng yêu cầu về năng lực quản trị tại cấp trường. Tuy nhiên, mức độ tác động của quá trình này không hoàn toàn giống nhau giữa trường tiểu học và trường trung học cơ sở. Các trường tiểu học thường gắn chặt với cộng đồng dân cư địa phương, phụ huynh học sinh và các hoạt động phối hợp cấp cơ sở, do đó chịu ảnh hưởng rõ hơn từ cơ chế phối hợp hành chính tại cấp xã/phường. Ngược lại, các trường trung học cơ sở thường đối mặt với áp lực lớn hơn liên quan đến điều phối chuyên môn, tổ chức chương trình học và quản lý hoạt động dạy học trong bối cảnh thay đổi cơ chế quản lý địa phương. Một số nghiên cứu gần đây cũng cho thấy yêu cầu quản trị tại cấp trung học cơ sở ngày càng phức tạp do áp lực đổi mới chương trình giáo dục phổ thông, kiểm tra đánh giá và quản lý chất lượng giáo dục [7, 8]. Những khác biệt này cho thấy quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp cần được xem xét theo đặc điểm riêng của từng cấp học thay vì tiếp cận như một cấu trúc quản trị đồng nhất trong toàn bộ hệ thống giáo dục phổ thông.

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu đề cập đến quản trị trường tiểu học, trung học cơ sở và quản trị nhà trường trong bối cảnh phân cấp giáo dục, phần lớn các công trình vẫn tập trung vào mô tả hiện trạng hoặc phân tích từng yếu tố riêng lẻ mà chưa xây dựng được cách tiếp cận mang tính hệ thống đối với quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp.

Ngoài ra, các nghiên cứu hiện có chưa phản ánh đầy đủ tính đa chiều của quản trị nhà trường khi các yếu tố tích cực và các rào cản cùng tồn tại và tác động lẫn nhau trong quá trình vận hành thực tiễn. Một số công trình nhấn mạnh vai trò của tự chủ trong nâng cao hiệu quả hoạt động, trong khi các nghiên cứu khác lại tập trung vào những khó khăn liên quan đến năng lực thực thi và sự thiếu đồng bộ về nguồn lực.

Tuy nhiên, cách tiếp cận tách biệt giữa các nhóm yếu tố này chưa cho phép làm rõ cách thức mà chúng cùng tồn tại và ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhà trường trong cùng một bối cảnh. Vì vậy, cần thiết phải có những nghiên cứu tiếp cận theo hướng tích hợp, xem xét đồng thời các yếu tố tích cực, các rào cản và kết quả quản trị như những thành phần của một cấu trúc chung, qua đó cung cấp nền tảng khoa học cho việc phân tích sâu hơn và hỗ trợ quá trình hoạch định chính sách giáo dục trong giai đoạn chuyển đổi hiện nay.

Bên cạnh đó, phần lớn các nghiên cứu hiện nay chưa kiểm định đầy đủ độ tin cậy và cấu trúc đo lường của các thành tố quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương

hai cấp. Khoảng trống này làm hạn chế khả năng xây dựng các công cụ đánh giá có tính hệ thống và khả năng khái quát hóa trong nghiên cứu quản trị giáo dục, đặc biệt khi bối cảnh quản lý địa phương tại Việt Nam đang có nhiều thay đổi mạnh về tổ chức hành chính và cơ chế phân cấp.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu và mẫu khảo sát

Nghiên cứu được triển khai theo phương pháp định lượng nhằm phân tích thực trạng quản trị nhà trường trong bối cảnh vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp tại Việt Nam. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi cấu trúc trong khoảng thời gian từ tháng 11 năm 2025 đến tháng 03 năm 2026.

Khảo sát được thực hiện tại các trường tiểu học và trung học cơ sở thuộc miền Nam Việt Nam, bao gồm Thành phố Hồ Chí Minh, Cần Thơ, Đồng Nai và Tây Ninh theo cấu trúc đơn vị hành chính mới sau quá trình sắp xếp và hợp nhất địa giới hành chính. Thành phố Hồ Chí Minh được mở rộng trên cơ sở hợp nhất Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương và Bà Rịa – Vũng Tàu; Cần Thơ được hình thành từ sự hợp nhất giữa Cần Thơ, Sóc Trăng và Hậu Giang; Đồng Nai được mở rộng trên cơ sở hợp nhất Đồng Nai và Bình Phước; Tây Ninh được hình thành từ quá trình hợp nhất Tây Ninh và Long An.

Các địa phương này được lựa chọn do có quy mô giáo dục phổ thông lớn, tốc độ đô thị hóa và chuyển dịch dân cư cao, đồng thời đang trải qua sự điều chỉnh mạnh về cơ chế quản lý địa phương trong bối cảnh chính quyền hai cấp. Khu vực miền Nam được lựa chọn do đây là địa bàn có tốc độ đô thị hóa, dịch chuyển dân cư và tái cấu trúc đơn vị hành chính diễn ra tương đối mạnh trong giai đoạn gần đây, từ đó tạo ra nhiều thay đổi trong cơ chế phối hợp quản lý giáo dục giữa nhà trường và chính quyền địa phương.

Trong bối cảnh này, các trường phổ thông chịu sự điều phối trực tiếp từ chính quyền cấp cơ sở và cấp tỉnh/thành phố theo cơ chế quản lý mới. Chính quyền cấp cơ sở chủ yếu tham gia phối hợp các hoạt động liên quan đến cộng đồng, cơ sở vật chất và huy động học sinh, trong khi cấp tỉnh/thành phố giữ vai trò điều phối về chuyên môn, nhân sự và định hướng quản lý giáo dục địa phương.

Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng kết hợp với nguyên tắc bảo đảm tính đại diện theo cấp học và vị trí công tác. Nhóm nghiên cứu lựa chọn các trường tiểu học và trung học cơ sở thuộc khu vực đô thị và ven đô nhằm phản ánh đa dạng điều kiện vận hành của nhà trường trong bối cảnh cải cách hành chính hiện nay. Bảng hỏi được gửi trực tuyến thông qua hệ thống thư điện tử nội bộ, nhóm chuyên môn và mạng lưới quản lý giáo dục địa phương. Người tham gia bao gồm cán bộ quản lý và giáo viên đang trực tiếp công tác tại các cơ sở giáo dục phổ thông công lập.

Mẫu khảo sát bao gồm 628 người tham gia, trong đó có 25 cán bộ quản lý và 603 giáo viên. Nhóm cán bộ quản lý bao gồm hiệu trưởng và phó hiệu trưởng, trực tiếp tham gia vào hoạt động điều hành nhà trường và phối hợp với chính quyền địa phương trong quá trình triển khai các hoạt động giáo dục. Nhóm giáo viên phản ánh góc nhìn thực thi chuyên môn trong bối cảnh nhà trường tăng cường quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình theo cơ chế quản lý mới. Bảng dưới đây trình bày chi tiết đặc điểm nhân khẩu học của mẫu khảo sát, bao gồm giới tính, vị trí công tác, cấp học, thâm niên nghề nghiệp và trình độ chuyên môn của người tham gia.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát (N = 628)

Biến	Nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	149	23,73
	Nữ	479	76,27
Vị trí công tác	Cán bộ quản lý	25	3,98
	Giáo viên	603	96,02
Địa phương	Thành phố Hồ Chí Minh	210	33,44

Biến	Nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
khảo sát	Cần Thơ	140	22,29
	Đồng Nai	144	22,93
	Tây Ninh	134	21,34
Cấp học	Tiểu học	268	42,68
	Trung học cơ sở	360	57,32
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	47	7,48
	Từ 5–15 năm	224	35,67
	Trên 15 năm	357	56,85
Trình độ chuyên môn	Cao đẳng	12	1,91
	Đại học	545	86,78
	Sau đại học	71	11,31

Cấu trúc mẫu khảo sát phản ánh tương đối rõ sự đa dạng về bối cảnh quản trị giáo dục tại miền Nam Việt Nam trong giai đoạn triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Thành phố Hồ Chí Minh và Cần Thơ đại diện cho các khu vực đô thị có quy mô giáo dục lớn, mật độ dân cư cao và mức độ điều phối hành chính phức tạp, trong khi Đồng Nai và Tây Ninh phản ánh đặc điểm của các địa phương đang mở rộng mạnh về công nghiệp, dân cư và mạng lưới trường học phổ thông. Sự khác biệt về điều kiện kinh tế, xã hội và tổ chức quản lý giữa các địa phương góp phần tạo ra những trải nghiệm quản trị nhà trường không hoàn toàn giống nhau trong quá trình triển khai cơ chế quản lý mới.

Bảng 2. Phân bố cấp học theo địa phương khảo sát

Địa phương	Tiểu học	THCS	Tổng
Thành phố Hồ Chí Minh	92	118	210
Cần Thơ	61	79	140
Đồng Nai	63	81	144
Tây Ninh	52	82	134
Tổng	268	360	628

Kết quả từ Bảng 2 cho thấy phân bố mẫu theo cấp học và địa phương cho thấy cả trường tiểu học và trung học cơ sở đều xuất hiện tại bốn địa bàn khảo sát với tỷ lệ tương đối cân đối. Cấu trúc này góp phần phản ánh đa dạng trải nghiệm quản trị nhà trường trong các bối cảnh địa phương khác nhau dưới tác động của mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

Việc lựa chọn Thành phố Hồ Chí Minh, Cần Thơ, Đồng Nai và Tây Ninh cũng phù hợp với hệ thống văn bản sắp xếp đơn vị hành chính cấp xã năm 2025 đối với từng địa phương [16-19]. Các văn bản này củng cố tính phù hợp của địa bàn khảo sát vì mẫu nghiên cứu được triển khai tại những địa phương đang chịu tác động trực tiếp từ quá trình tái cấu trúc đơn vị hành chính và vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

Cấu trúc mẫu cũng cho thấy tỷ lệ giáo viên chiếm ưu thế lớn trong tổng thể khảo sát, phản ánh đúng đặc điểm nhân sự của các cơ sở giáo dục phổ thông hiện nay. Tỷ lệ người tham gia có thâm niên công tác trên 15 năm đạt 56,85%, cho thấy phần lớn người trả lời có kinh nghiệm nghề nghiệp tương đối lâu năm và có khả năng nhận diện rõ những thay đổi trong hoạt động quản trị nhà trường dưới tác động của cải cách hành chính. Bên cạnh đó, 98,09% người tham gia có trình độ từ đại học trở lên, góp phần bảo đảm độ tin cậy của dữ liệu khảo sát và tăng khả

năng phản ánh chính xác thực trạng quản trị giáo dục trong bối cảnh nghiên cứu.

3.2. Công cụ nghiên cứu và nội dung khảo sát

Công cụ nghiên cứu được xây dựng dựa trên tổng hợp các tài liệu lý luận về quản trị nhà trường, các quy định hiện hành của Bộ Giáo dục và Đào tạo, cùng với nội dung khảo sát thực tiễn đã được triển khai tại các cơ sở giáo dục. Bảng hỏi được thiết kế gồm ba nhóm nội dung chính nhằm phản ánh các khía cạnh cốt lõi của quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp.

Nhóm nội dung thứ nhất tập trung vào đánh giá nhận thức của người tham gia về tác động của mô hình chính quyền hai cấp đối với quản trị nhà trường, bao gồm các nội dung liên quan đến quyền tự chủ, khả năng chủ động trong xây dựng kế hoạch, mức độ phối hợp giữa nhà trường với các bên liên quan và hiệu quả của việc giảm thủ tục hành chính. Nhóm nội dung thứ hai phản ánh các rào cản trong quá trình triển khai, bao gồm những khó khăn liên quan đến năng lực nhân sự, sự chồng chéo trong phân cấp quản lý, hạn chế về nguồn lực và điều kiện thực thi tại địa phương. Nhóm nội dung thứ ba tập trung đánh giá mức độ thực hiện các hoạt động quản trị nhà trường, bao gồm các nội dung về quản lý kế hoạch, tổ chức dạy học, quản lý nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất và đảm bảo chất lượng giáo dục.

Tất cả các biến quan sát được đo lường bằng thang Likert năm mức, trong đó mức 1 thể hiện mức độ thấp nhất và mức 5 thể hiện mức độ cao nhất. Cách tiếp cận này cho phép chuyển hóa các đánh giá mang tính định tính thành dữ liệu định lượng có thể phân tích, đồng thời đảm bảo tính nhất quán trong việc so sánh giữa các nhóm đối tượng khảo sát.

3.3. Quy trình thu thập và xử lý dữ liệu

Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua hình thức khảo sát trực tuyến nhằm mở rộng phạm vi tiếp cận và tăng tỷ lệ phản hồi từ người tham gia. Bảng hỏi được phân phối thông qua các kênh liên lạc chính thức của nhà trường, bao gồm hệ thống thư điện tử nội bộ và các nền tảng quản lý học tập trực tuyến. Người tham gia được cung cấp đầy đủ thông tin về mục đích nghiên cứu và hướng dẫn chi tiết về cách thức trả lời nhằm đảm bảo tính chính xác và trung thực của dữ liệu thu thập.

Sau khi hoàn tất quá trình thu thập, dữ liệu được kiểm tra và làm sạch nhằm loại bỏ các trường hợp trả lời thiếu thông tin hoặc không hợp lệ. Các bước xử lý dữ liệu bao gồm mã hóa biến, kiểm tra phân bố dữ liệu và thống kê mô tả nhằm xác định các đặc điểm cơ bản của mẫu nghiên cứu. Quá trình phân tích tiếp theo tập trung vào việc làm rõ cấu trúc của các yếu tố quản trị nhà trường và đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu với các khái niệm lý thuyết đã đề xuất. Các bước xử lý được thực hiện một cách hệ thống nhằm đảm bảo tính chính xác, độ tin cậy và khả năng giải thích của kết quả nghiên cứu trong bối cảnh quản trị giáo dục đang có nhiều thay đổi.

Phân tích nhân tố khẳng định được thực hiện nhằm kiểm định mức độ phù hợp của mô hình đo lường đối với dữ liệu khảo sát thực tế. Mô hình CFA được thực hiện bằng phần mềm AMOS 24 nhằm kiểm định cấu trúc gồm 3 nhân tố với xx biến quan sát. Các chỉ số đánh giá mô hình bao gồm Chi-square/df, Comparative Fit Index (CFI), Tucker–Lewis Index (TLI) và Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) theo các ngưỡng đề xuất trong các nghiên cứu phương pháp luận phổ biến về mô hình cấu trúc tuyến tính. CFA được lựa chọn do nghiên cứu hướng đến kiểm định mức độ phù hợp của cấu trúc đo lường quản trị nhà trường trong bối cảnh cải cách hành chính địa phương, thay vì khám phá các cấu trúc tiềm ẩn mới từ dữ liệu.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả các cấu trúc quản trị nhà trường

Các đánh giá của cán bộ quản lý và giáo viên cung cấp thông tin trực tiếp về cách thức các quyết định quản trị được triển khai trong nhà trường dưới tác động của mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Việc phân tích thống kê mô tả cho phép nhận diện những thay đổi cụ

thể trong hoạt động quản lý kế hoạch, tổ chức dạy học và điều phối nguồn lực ở cấp trường. Bảng 3 trình bày giá trị trung bình (Mean) và độ lệch chuẩn (Standard Deviation – SD) của các cấu trúc nghiên cứu theo từng nhóm đối tượng khảo sát.

Bảng 3. Thống kê mô tả các cấu trúc quản trị nhà trường theo nhóm đối tượng

Cấu trúc	CBQL (Trung bình – Độ lệch chuẩn)	GV (Trung bình – Độ lệch chuẩn)	Toàn mẫu Mean (Trung bình – Độ lệch chuẩn)
Tác động tích cực của mô hình chính quyền địa phương hai cấp	4,35 (0,74)	4,15 (0,81)	4,16 (0,81)
Rào cản trong quá trình triển khai	4,35 (0,72)	4,15 (0,81)	4,16 (0,81)
Hiệu quả hoạt động quản trị nhà trường	4,23 (0,70)	4,00 (0,84)	4,01 (0,84)

Kết quả trong Bảng 3 cho thấy giá trị trung bình (Mean) của cấu trúc "tác động tích cực" đạt 4,16, phản ánh mức độ đồng thuận cao về việc tăng quyền tự chủ trong quản trị nhà trường. Trên thực tế, biểu hiện qua việc các trường chủ động hơn trong xây dựng kế hoạch giáo dục, điều chỉnh hoạt động dạy học và phân công nhân sự phù hợp với điều kiện cụ thể của từng địa phương. Tuy nhiên, mức đánh giá cao này chủ yếu đến từ cán bộ quản lý với giá trị 4,35, trong khi giáo viên chỉ đạt 4,15, cho thấy kết quả khảo sát cho thấy nhận thức về quyền tự chủ có xu hướng tích cực hơn ở nhóm cán bộ quản lý so với giáo viên. Giáo viên có xu hướng phản ánh ít tích cực hơn về mức độ tham gia vào các hoạt động quản trị và điều phối chuyên môn, đặc biệt trong việc phân công chuyên môn và tổ chức hoạt động giảng dạy.

Cấu trúc "rào cản triển khai" đạt mức trung bình tương đương 4,16 cho thấy các khó khăn không phải là yếu tố thứ yếu mà đang hiện diện thường xuyên trong hoạt động quản trị nhà trường. Các rào cản này thường gắn với việc phân công trách nhiệm chưa rõ ràng giữa các cấp quản lý, đặc biệt khi mô hình hai cấp làm thay đổi mối quan hệ giữa nhà trường và chính quyền địa phương. Cán bộ quản lý đánh giá rào cản ở mức 4,35 cho thấy áp lực điều hành tập trung vào nhóm này, khi họ phải xử lý các vấn đề liên quan đến nhân sự, tài chính và phối hợp liên ngành trong điều kiện chưa có hướng dẫn cụ thể. Giáo viên, với mức đánh giá thấp hơn, phản ánh việc họ ít trực tiếp tham gia vào các hoạt động quản trị vĩ mô, nhưng vẫn chịu ảnh hưởng gián tiếp thông qua khối lượng công việc và yêu cầu chuyên môn. Giá trị trung bình toàn mẫu có xu hướng gần với nhóm giáo viên do giáo viên chiếm tỷ lệ lớn trong tổng thể khảo sát.

Cấu trúc "hiệu quả quản trị" đạt giá trị trung bình 4,01 cho thấy các hoạt động quản lý nhà trường đang vận hành ổn định, nhưng chưa đạt mức tối ưu. Cán bộ quản lý đánh giá cao hơn với giá trị 4,23, trong khi giáo viên chỉ đạt 4,00, cho thấy tồn tại khoảng cách giữa đánh giá chiến lược và trải nghiệm thực tế. Trong đó thể hiện ở việc các kế hoạch và chính sách được xây dựng tương đối đầy đủ ở cấp quản lý, nhưng khi triển khai xuống lớp học lại gặp khó khăn do thiếu nguồn lực, thời gian và sự phối hợp đồng bộ.

Bảng 4. So sánh các cấu trúc quản trị theo cấp học

Cấu trúc	Tiểu học Mean (SD)	THCS Mean (SD)
Tác động tích cực	4,24 (0,78)	4,10 (0,83)
Rào cản triển khai	4,08 (0,79)	4,21 (0,82)
Hiệu quả quản trị	4,09 (0,80)	3,95 (0,86)

Kết quả trong Bảng 4 cho thấy sự khác biệt tương đối rõ giữa trường tiểu học và trường trung học cơ sở trong trải nghiệm quản trị nhà trường dưới tác động của mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Nhóm trường tiểu học đánh giá tích cực hơn về tác động của cải cách với giá trị trung bình đạt 4,24, cao hơn so với mức 4,10 của nhóm trung học cơ sở. Kết quả này phản ánh xu hướng các trường tiểu học thích ứng thuận lợi hơn với cơ chế phối hợp quản lý mới, đặc biệt trong các hoạt động liên quan đến cộng đồng địa phương, phụ huynh học sinh và chính quyền cấp cơ sở. Đồng thời, hiệu quả quản trị tại trường tiểu học cũng được đánh giá cao hơn với giá trị trung bình 4,09, trong khi nhóm trung học cơ sở chỉ đạt 3,95, cho thấy các trường trung học cơ sở đang đối mặt với áp lực quản lý lớn hơn trong quá trình triển khai cải cách hành chính.

Ngược lại, cấu trúc "rào cản triển khai" ở nhóm trung học cơ sở đạt giá trị trung bình 4,21, cao hơn đáng kể so với mức 4,08 của nhóm tiểu học. Kết quả này cho thấy các trường trung học cơ sở phản ánh rõ hơn những khó khăn liên quan đến điều phối chuyên môn, tổ chức chương trình học, quản lý hoạt động dạy học và áp lực đảm bảo chất lượng giáo dục trong bối cảnh thay đổi cơ chế quản lý địa phương. Trong khi đó, trường tiểu học có xu hướng vận hành linh hoạt hơn do hoạt động giáo dục ở cấp học này gắn nhiều với phối hợp cộng đồng và quản lý học sinh tại địa bàn dân cư. Những khác biệt này cho thấy tác động của mô hình chính quyền địa phương hai cấp không diễn ra đồng đều giữa các cấp học mà phụ thuộc đáng kể vào đặc điểm tổ chức, yêu cầu quản trị và tính chất hoạt động chuyên môn của từng loại hình nhà trường.

Các kết quả này cho thấy quản trị nhà trường đang ở trạng thái "chuyển tiếp", trong đó quyền tự chủ đã được mở rộng nhưng chưa đi kèm với sự phân bổ đầy đủ nguồn lực và năng lực thực thi. Cán bộ quản lý phải gánh vác vai trò điều phối nhiều hơn, trong khi giáo viên có xu hướng trải nghiệm cải cách chủ yếu ở cấp độ thực thi chuyên môn, dẫn đến sự lệch pha trong nhận thức và trải nghiệm cải cách. Từ đó, gợi ý rằng cải cách hành chính trong giáo dục không chỉ cần thay đổi cấu trúc tổ chức mà còn cần tái cấu trúc vai trò và năng lực của các chủ thể trong nhà trường.

Quản trị nhà trường trong bối cảnh này thể hiện rõ đặc điểm lệch pha giữa cấp ra quyết định và cấp thực thi, trong đó quyền tự chủ được mở rộng ở cấp lãnh đạo nhưng chưa được chuyển hóa đầy đủ thành năng lực hành động của giáo viên trong lớp học.

4.2. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo

Kết quả trong Bảng 5 cho thấy các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,70, phản ánh các nội dung như quyền tự chủ, phối hợp quản lý và tổ chức dạy học được nhận diện một cách rõ ràng và nhất quán trong thực tiễn nhà trường. Từ đó, phản ánh rằng các hoạt động quản trị không còn mang tính ngẫu nhiên hoặc phụ thuộc cá nhân, mà đã trở thành những thực hành phổ biến trong hệ thống giáo dục. Ví dụ, việc xây dựng kế hoạch giáo dục, phân công nhân sự và tổ chức hoạt động dạy học đã được chuẩn hóa ở mức nhất định, giúp các cá nhân trong nhà trường có chung cách hiểu về các quy trình này.

Bảng 5. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Cấu trúc	Khoảng tải nhân tố	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
Tác động tích cực	0,76 – 0,81	0,91	0,92	0,61
Rào cản triển khai	0,73 – 0,77	0,89	0,90	0,56
Hiệu quả quản trị	0,72 – 0,79	0,93	0,93	0,58

Giá trị Cronbach's alpha và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) đều lớn hơn 0,90 cho thấy mức độ nhất quán nội tại rất cao của các cấu trúc nghiên cứu. Trên thực tế, phản ánh rằng các thành phần của quản trị nhà trường không tồn tại rời rạc, mà có sự liên kết chặt chẽ trong quá trình vận hành. Khi cán bộ quản lý điều chỉnh kế hoạch dạy học, đồng thời kéo theo thay đổi trong phân công nhân sự, sử dụng tài chính và tổ chức cơ sở vật chất, cho thấy tính hệ thống của quản trị nhà trường trong bối cảnh hiện nay.

Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) lớn hơn 0,50 cho thấy các biến quan sát phản ánh tốt nội dung cốt lõi của từng cấu trúc quản trị. Từ góc độ thực tiễn, hàm ý rằng các vấn đề như tự chủ, rào cản và hiệu quả quản trị không phải là những khái niệm trừu tượng, mà đã trở thành những trải nghiệm cụ thể và dễ nhận diện đối với cán bộ quản lý và giáo viên. Người tham gia có thể phân biệt rõ các khía cạnh này dựa trên công việc hàng ngày, từ đó tạo ra sự nhất quán trong dữ liệu khảo sát.

Có thể nhận thấy các thành phần của quản trị nhà trường đã được phản ánh tương đối nhất quán trong nhận thức của người tham gia khảo sát. Tuy nhiên, sự ổn định này không đồng nghĩa với hiệu quả tối ưu, mà có thể phản ánh việc các vấn đề quản trị được phản ánh tương đối ổn định trong nhận thức của người tham gia trong thực tiễn, đặc biệt đối với các rào cản triển khai. Từ đó, đặt ra yêu cầu cần chuyển từ giai đoạn "mức độ nhận thức tương đối thống nhất" sang giai đoạn "cải thiện chất lượng thực thi", trong đó trọng tâm không chỉ là hiểu đúng vấn đề mà còn là giải quyết hiệu quả các vấn đề đó trong bối cảnh cụ thể của từng nhà trường.

Mức độ nhất quán cao của các cấu trúc đo lường cho thấy các thực hành quản trị đã được chuẩn hóa trong nhận thức, nhưng đồng thời phản ánh nguy cơ "các khó khăn quản trị trở thành trạng thái kéo dài trong thực tiễn vận hành", khi các rào cản trở thành trạng thái quen thuộc thay vì được xử lý triệt để trong vận hành nhà trường.

4.3. Giá trị phân biệt giữa các cấu trúc quản trị nhà trường

Trong bối cảnh quản trị nhà trường chịu tác động đồng thời của cải cách hành chính và điều kiện thực thi tại cơ sở, việc xác định ranh giới giữa các cấu trúc nhận thức giữ vai trò quan trọng trong việc hiểu đúng bản chất của các vấn đề quản trị. Các cấu trúc như tác động tích cực, rào cản triển khai và hiệu quả quản trị thường có xu hướng liên hệ chặt chẽ trong thực tiễn, do đó cần làm rõ mức độ tách biệt giữa chúng để tránh nhầm lẫn trong diễn giải. Bảng 6 trình bày kết quả đánh giá giá trị phân biệt thông qua tiêu chuẩn Fornell–Larcker và tỷ lệ tương quan dị biệt – đồng biệt (Heterotrait–Monotrait ratio – HTMT).

Bảng 6. Giá trị phân biệt của các cấu trúc quản trị nhà trường (Ma trận Fornell–Larcker)

Cấu trúc	Tác động tích cực	Rào cản triển khai	Hiệu quả quản trị
Tác động tích cực	0,78	0,48	0,63
Rào cản triển khai	0,48	0,75	0,44
Hiệu quả quản trị	0,63	0,44	0,76

Kết quả trong Bảng 6 cho thấy căn bậc hai của phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) của từng cấu trúc đều lớn hơn các hệ số tương quan với các cấu trúc còn lại, đáp ứng tiêu chuẩn Fornell và Larcker (1981) [20]. Giá trị 0,78 của cấu trúc "tác động tích cực" lớn hơn hệ số tương quan cao nhất là 0,63 với "hiệu quả quản trị", cho thấy nhận thức về cải cách hành chính và đánh giá hiệu quả quản trị tuy có liên hệ nhưng không đồng nhất về nội dung. Ngoài ra, các chỉ số tỷ lệ tương quan dị biệt – đồng biệt (HTMT) đều nhỏ hơn ngưỡng 0,85 theo Henseler, Ringle và Sarstedt (2015) [21], với giá trị cao nhất là 0,74. Mức giá trị này phản ánh mối liên hệ đáng kể giữa các cấu trúc, nhưng chưa đạt đến mức

gây trùng lặp khái niệm. Từ đó, cho thấy người tham gia có khả năng phân biệt rõ giữa việc đánh giá cải cách chính sách và việc đánh giá hiệu quả vận hành thực tế của nhà trường.

Từ góc độ thực trạng quản trị, kết quả này cho thấy cán bộ quản lý và giáo viên nhận thức rõ rằng việc mở rộng quyền tự chủ không tự động dẫn đến cải thiện hiệu quả quản trị. Một trường có thể được trao quyền chủ động trong xây dựng kế hoạch, nhưng vẫn gặp khó khăn trong triển khai do hạn chế về nhân sự hoặc nguồn lực, phản ánh thực tế rằng cải cách hành chính tạo ra cơ hội, nhưng hiệu quả quản trị phụ thuộc vào khả năng chuyển hóa cơ hội thành hành động cụ thể trong từng nhà trường.

Mối quan hệ giữa "rào cản triển khai" và "hiệu quả quản trị" ở mức 0,44 cho thấy các khó khăn không hoàn toàn triệt tiêu kết quả quản trị, mà tồn tại như những yếu tố cản trở cần được xử lý trong quá trình vận hành. Giáo viên thường phản ánh các khó khăn thông qua áp lực công việc và yêu cầu chuyên môn tăng lên, trong khi cán bộ quản lý phải điều phối các nguồn lực hạn chế để duy trì hoạt động ổn định của nhà trường. Từ góc nhìn lý thuyết, kết quả này củng cố quan điểm rằng quản trị nhà trường trong bối cảnh cải cách là một cấu trúc đa chiều, trong đó các yếu tố thuận lợi và bất lợi cùng tồn tại và tương tác với nhau.

Sự phân biệt rõ ràng giữa các cấu trúc khẳng định rằng cải cách hành chính không tác động tuyến tính đến hiệu quả quản trị, mà phụ thuộc vào khả năng điều phối của cán bộ quản lý và mức độ thích ứng nghề nghiệp của giáo viên trong từng bối cảnh cụ thể.

4.4. Mức độ phù hợp của mô hình đo lường

Mức độ phù hợp của mô hình đo lường phản ánh khả năng của cấu trúc nghiên cứu trong việc tái hiện thực tế quản trị nhà trường thông qua dữ liệu khảo sát. Các chỉ số phù hợp mô hình giúp đánh giá mức độ mà các mối quan hệ giữa các biến quan sát và cấu trúc tiềm ẩn phản ánh đúng cách thức vận hành của hệ thống quản trị trong thực tiễn. Bảng 7 trình bày các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường, bao gồm Chi-square/df, Comparative Fit Index (CFI), Tucker–Lewis Index (TLI) và Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).

Bảng 7. Các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường

Chỉ số	Giá trị	Ngưỡng chấp nhận
Chi-square/df	2,34	< 3,00
Comparative Fit Index (CFI)	0,94	≥ 0,90
Tucker–Lewis Index (TLI)	0,93	≥ 0,90
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,05	≤ 0,08

Kết quả trong Bảng 7 cho thấy tất cả các chỉ số đều đạt hoặc vượt ngưỡng chấp nhận theo Hu và Bentler (1999) [22], cho thấy mô hình đo lường có khả năng phản ánh tốt cấu trúc dữ liệu thực tế. Giá trị Chi-square/df bằng 2,34 nhỏ hơn ngưỡng 3,00 cho thấy mức độ sai lệch giữa mô hình và dữ liệu nằm trong giới hạn chấp nhận được, phản ánh sự phù hợp tổng thể của mô hình.

Giá trị Comparative Fit Index (CFI) bằng 0,94 và Tucker–Lewis Index (TLI) bằng 0,93 đều lớn hơn ngưỡng 0,90, cho thấy mô hình có khả năng giải thích tốt mối quan hệ giữa các biến quan sát và cấu trúc quản trị. Các chỉ số này phản ánh rằng cách thức cán bộ quản lý và giáo viên nhận thức về quản trị nhà trường có tính nhất quán với cấu trúc lý thuyết đã đề xuất. Giá trị Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) đạt 0,052 nhỏ hơn ngưỡng 0,08, cho thấy sai số xấp xỉ của mô hình ở mức thấp và chấp nhận được theo Hu và Bentler (1999) [22], phản ánh rằng mô hình không chỉ phù hợp về mặt thống kê mà còn có khả năng tái hiện thực tế quản trị nhà trường với độ chính xác cao.

Kết quả này cho thấy các cấu trúc như tự chủ, rào cản và hiệu quả quản trị không phải là

những khái niệm rời rạc, mà phản ánh đúng cách thức vận hành thực tế của nhà trường trong bối cảnh cải cách hành chính. Cán bộ quản lý và giáo viên đang trải nghiệm quản trị nhà trường thông qua một hệ thống có cấu trúc rõ ràng, trong đó các yếu tố chính sách, nguồn lực và thực thi liên kết với nhau trong quá trình vận hành.

Mức độ phù hợp cao của mô hình cho thấy quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp có thể được khái quát hóa thành một cấu trúc có tính ổn định và khả năng giải thích tốt. Từ đó, mở ra khả năng sử dụng mô hình như một khung phân tích trong các nghiên cứu tiếp theo về quản trị giáo dục, đồng thời cung cấp cơ sở để đánh giá tác động của cải cách hành chính đối với hoạt động của nhà trường trong các bối cảnh khác nhau. Mức độ phù hợp cao của mô hình cho thấy cấu trúc quản trị nhà trường đã hình thành một logic vận hành tương đối ổn định, nhưng hiệu quả thực tế vẫn phụ thuộc vào cách thức các chủ thể trong nhà trường chuyển hóa cấu trúc này thành hành động quản lý cụ thể.

Từ góc độ quản trị giáo dục, kết quả này cho thấy các thành tố như tự chủ, điều phối quản lý và rào cản thực thi không tồn tại tách biệt mà hình thành một cấu trúc quản trị có tính liên kết trong vận hành nhà trường. Điều này góp phần củng cố khả năng sử dụng mô hình đo lường như một công cụ đánh giá thực trạng quản trị giáo dục trong bối cảnh cải cách hành chính tại Việt Nam.

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp không vận hành theo quan hệ tuyến tính giữa cải cách hành chính và hiệu quả quản lý, mà thể hiện rõ sự phân tầng trong trải nghiệm của các chủ thể trong nhà trường. Cán bộ quản lý đánh giá cao tác động tích cực của cải cách với giá trị trung bình 4,35, trong khi giáo viên chỉ đạt 4,15, phản ánh sự khác biệt về mức độ tiếp cận và khả năng sử dụng quyền tự chủ trong thực tiễn. Kết quả này phù hợp với lập luận của Phạm (2025) [5] khi cho rằng quyền tự chủ chỉ phát huy hiệu quả khi đi kèm với năng lực thực thi tương ứng, trong khi dữ liệu thực nghiệm cho thấy quyền tự chủ hiện vẫn tập trung chủ yếu ở cấp lãnh đạo nhà trường. Đồng thời, mức đánh giá cao đối với các rào cản triển khai cho thấy cải cách hành chính đang tạo ra đồng thời cả cơ hội và áp lực, đặc biệt trong bối cảnh phân cấp chưa được hỗ trợ đầy đủ bằng hướng dẫn chính sách và nguồn lực tương ứng. Một điểm đáng chú ý là mối liên hệ không quá mạnh giữa rào cản và hiệu quả quản trị cho thấy các nhà trường vẫn duy trì được hoạt động ổn định ngay cả khi đối mặt với nhiều khó khăn, phản ánh khả năng thích ứng dựa trên kinh nghiệm của đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên.

Kết quả này cho thấy cải cách chính quyền địa phương hai cấp đang làm thay đổi không chỉ cấu trúc quản lý hành chính mà còn cả cách thức vận hành của các cơ sở giáo dục phổ thông ở cấp địa phương, đặc biệt trong các hoạt động phối hợp quản lý, phân bổ nguồn lực và điều phối trách nhiệm giữa các chủ thể liên quan.

Trong bối cảnh nghiên cứu này, tác động tích cực của cải cách chủ yếu thể hiện qua việc nhà trường có khả năng chủ động hơn trong xây dựng kế hoạch giáo dục, phân công chuyên môn và phối hợp với địa phương trong tổ chức hoạt động dạy học. Ngược lại, các rào cản phản ánh áp lực liên quan đến điều phối nhân sự, phân định trách nhiệm quản lý và sự thiếu đồng bộ trong hướng dẫn thực thi giữa các cấp quản lý địa phương. Điều này cho thấy cải cách hành chính không chỉ tạo ra cơ hội mở rộng quyền tự chủ mà đồng thời cũng làm gia tăng yêu cầu về năng lực điều hành và khả năng phối hợp của các chủ thể trong nhà trường. Sự khác biệt giữa trường tiểu học và trung học cơ sở cũng phản ánh mức độ tác động không đồng đều của cải cách hành chính đối với các cấp học. Các trường tiểu học có xu hướng gắn chặt hơn với cộng đồng địa phương và hoạt động phối hợp cấp cơ sở, trong khi các trường trung học cơ sở chịu áp lực lớn hơn liên quan đến điều phối chuyên môn, tổ chức chương trình học và quản lý hoạt động dạy học. Kết quả này cho thấy yêu cầu quản trị trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp cần được điều chỉnh phù hợp với đặc điểm tổ chức của từng cấp học thay vì áp dụng cùng một cơ chế quản lý cho toàn bộ hệ thống giáo dục phổ thông.

Các chỉ số đo lường với hệ số tải lớn hơn 0,70, độ tin cậy tổng hợp vượt 0,90 và phương sai trích trung bình lớn hơn 0,50 cho thấy các cấu trúc quản trị đã được định hình rõ ràng trong nhận thức của người tham gia. Tuy nhiên, mức độ nhất quán cao này cũng cho thấy các khó khăn quản trị có xu hướng tồn tại kéo dài trong thực tiễn vận hành nhà trường. Các nghiên cứu trước đây thường nhấn mạnh vai trò tích cực của tự chủ trong nâng cao hiệu quả giáo dục [7, 8], nhưng kết quả nghiên cứu này lại cho thấy tự chủ chỉ là điều kiện cần và chưa đủ để cải thiện chất lượng quản trị. Hiệu quả quản trị phụ thuộc nhiều hơn vào năng lực điều phối của cán bộ quản lý và mức độ tham gia thực chất của giáo viên trong quá trình thực thi. Nhận định này cho thấy cải cách quản trị giáo dục cần được tiếp cận như một quá trình tái cấu trúc hệ thống hành động trong nhà trường, thay vì chỉ dừng lại ở việc điều chỉnh cơ chế phân cấp. Kết quả này cũng tương đồng với các nghiên cứu về mô hình chính quyền hai cấp tại một số quốc gia phát triển, trong đó cải cách phân cấp thường làm gia tăng quyền tự chủ của đơn vị cơ sở nhưng đồng thời tạo áp lực lớn hơn về năng lực điều phối và trách nhiệm giải trình [23].

Từ góc độ thực tiễn quản lý giáo dục, kết quả nghiên cứu cho thấy quá trình triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp cần được hỗ trợ bằng các cơ chế phối hợp rõ ràng giữa chính quyền địa phương và nhà trường nhằm hạn chế tình trạng chồng chéo trách nhiệm trong quản lý giáo dục cơ sở. Đồng thời, việc phát triển năng lực quản trị cho đội ngũ cán bộ quản lý trường học cần được xem là điều kiện quan trọng để bảo đảm khả năng thích ứng của nhà trường trong bối cảnh thay đổi cơ chế quản lý hành chính.

Nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định liên quan đến phương pháp chọn mẫu thuận tiện và phạm vi khảo sát tập trung chủ yếu tại các địa phương miền Nam Việt Nam. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát sang các vùng miền khác và kết hợp thêm dữ liệu định tính nhằm phản ánh sâu hơn sự khác biệt trong trải nghiệm quản trị giữa các nhóm nhà trường và bối cảnh địa phương khác nhau.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy quản trị nhà trường trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp đang tồn tại trong trạng thái chuyển tiếp, trong đó quyền tự chủ được mở rộng nhưng chưa được phân bổ hiệu quả giữa các chủ thể trong nhà trường. Cán bộ quản lý có xu hướng đánh giá tích cực hơn về hiệu quả cải cách, trong khi giáo viên phản ánh rõ hơn những khó khăn trong thực thi, qua đó hình thành một cấu trúc nhận thức đa tầng về quản trị giáo dục. Mô hình đo lường đạt độ tin cậy và giá trị cao cho thấy các cấu trúc như tác động tích cực, rào cản và hiệu quả quản trị đã được phản ánh rõ ràng trong trải nghiệm thực tiễn của người tham gia, không chỉ tồn tại ở mức độ lý thuyết.

Một đóng góp quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc làm rõ rằng hiệu quả quản trị nhà trường không phụ thuộc trực tiếp vào mức độ cải cách hành chính, mà phụ thuộc vào khả năng chuyển hóa quyền tự chủ thành hành động quản lý cụ thể trong từng bối cảnh. Kết quả nghiên cứu gợi ý rằng quá trình triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp trong giáo dục cần đi kèm với cơ chế hỗ trợ rõ ràng về phân cấp quản lý, phát triển năng lực quản trị và điều phối trách nhiệm giữa các cấp quản lý địa phương nhằm bảo đảm tính ổn định và hiệu quả của hoạt động nhà trường trong giai đoạn chuyển đổi hiện nay.

Từ góc độ chính sách, kết quả nghiên cứu cho thấy quá trình triển khai chính quyền địa phương hai cấp trong giáo dục phổ thông cần đi kèm với cơ chế hướng dẫn rõ ràng về phân quyền quản lý giữa cấp cơ sở và cấp tỉnh/thành phố nhằm hạn chế chồng chéo trách nhiệm trong vận hành nhà trường. Đồng thời, các chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị cho hiệu trưởng và đội ngũ quản lý trường học cần được triển khai đồng bộ nhằm tăng khả năng thích ứng của các cơ sở giáo dục trong bối cảnh thay đổi mô hình quản lý địa phương hiện nay.

Lời cảm ơn

Bài báo này là sản phẩm của đề tài nghiên cứu mã số CSB.2025.093 được tài trợ bởi Trường Đại học Sài Gòn.

Tài liệu tham khảo

[1] T. T. D. Oanh, Innovation in Thinking and Approaches to Decentralization and Delegation in the Context of the Two-Tier Local Government Model in Vietnam, State Management Review, No. 360, 2026 (in Vietnamese).

[2] N. T. Thuc, Some Issues in Operating the Two-Tier Local Government Model, State Management Review, No. 358, 2025, pp. 9-14 (in Vietnamese).

[3] B. P. Dinh, Effective Public Administration under the Two-Tier Local Government Model, State Management Review, No. 360, 2026, pp. 23-28 (in Vietnamese).

[4] N. N. Bich, T. Y. Linh, Solutions for Enhancing Public Governance Effectiveness under the Two-Tier Local Government Model, State Management Review, No. 361, 2026, pp. 16-21 (in Vietnamese).

[5] T. K. Pham, School-Based Management: The Relationship between School Autonomy and Accountability in Vietnamese General Education Schools, Journal of Education, 2025, pp. 53-58 (in Vietnamese).

[6] C. T. K. Nguyen, Inclusive and Collaborative Governance under Vietnam's New Two-Tier Local Government Model: The Education Sector, Policy & Governance Review, Vol. 10, No. 1, 2026, pp. 53-67.

[7] H. D. Phan, Quality Assurance Management in Primary and Lower Secondary Schools under the Two-Tier Local Government Model: Theoretical Perspectives and Proposed Management Mechanisms, Journal of Education, 2026, pp. 18-23 (in Vietnamese).

[8] H. S. Mai, Coordination among Schools, Families and Society under the Two-Tier Local Government Model: International Experiences, Current Situation and Proposed Solutions for General Education Management in Vietnam, Journal of Education, 2026, pp. 1-6 (in Vietnamese).

[9] V. Q. Trung, State Power Control in the Decentralization and Delegation Mechanism between the Government and Provincial Local Authorities, State Management Review, No. 358, 2025, pp. 54-58 (in Vietnamese).

[10] N. B. Chien, Commune-Level Government under the Two-Tier Local Government Model, State Management Review, No. 360, 2026, pp. 16-22 (in Vietnamese).

[11] National Assembly, Law on Organization of Local Government No. 65/2025/QH15, February 19th, 2025.

[12] National Assembly, Resolution No. 190/2025/QH15 on Handling Several Issues Related to the Reorganization of the State Apparatus, February 19th, 2025.

[13] Government of Vietnam, Resolution No. 74/NQ-CP on the Plan for Administrative Unit Reorganization and the Establishment of the Two-Tier Local Government Model, April 7, 2025.

[14] Standing Committee of the National Assembly, Resolution No. 76/2025/UBTVQH15 on Administrative Unit Reorganization in 2025, April 14th, 2025.

[15] National Assembly, Resolution No. 202/2025/QH15 on Provincial Administrative Unit Reorganization, June 12th, 2025.

[16] Standing Committee of the National Assembly, Resolution No. 1685/NQ-UBTVQH15 on the Reorganization of Commune-Level Administrative Units in Ho Chi Minh City, June 16th, 2025.

[17] Standing Committee of the National Assembly, Resolution No. 1668/NQ-UBTVQH15 on the Reorganization of Commune-Level Administrative Units in Can Tho City, June 16th, 2025.

[18] Standing Committee of the National Assembly, Resolution No. 1662/NQ-UBTVQH15 on the Reorganization of Commune-Level Administrative Units in Dong Nai Province, June 16th, 2025.

[19] Standing Committee of the National Assembly, Resolution No. 1682/NQ-UBTVQH15 on the Reorganization of Commune-Level Administrative Units in Tay Ninh Province, June 16th, 2025.

[20] C. Fornell, D. F. Larcker, Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.

[21] J. Henseler, C. M. Ringle, M. Sarstedt, A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 43, No. 1, 2015, pp. 115-135.

[22] L. T. Hu, P. M. Bentler, Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, Structural Equation Modeling, Vol. 6, No. 1, 1999, pp. 1-55.

[23] D. T. M. Hanh, Two-Tier Local Government Governance in Selected Advanced Countries: Experiences and Policy Implications for Vietnam, Journal of State Management, Vol. 32, No. 17, 2025, pp. 58-71.