

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM

NGUYỄN ANH THUẤN

ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ
DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

Hà Nội - 2014

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM

NGUYỄN ANH THUẤN

ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ
DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

Chuyên ngành: QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Mã số: 62.14.01.14

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Nguyễn Hữu Châu

Hà Nội - 2014

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.
Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực
và chưa được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận án

Nguyễn Anh Thuận

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn Lãnh đạo Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Trung tâm Đào tạo và Bồi dưỡng và các Quý thầy cô, các nhà khoa học của Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam đã hướng dẫn, giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu để thực hiện luận án.

Tôi xin trân trọng biết ơn GS.TS. Nguyễn Hữu Châu, người đã tận tình giúp đỡ hướng dẫn khoa học cho tôi trong suốt thời gian nghiên cứu và thực hiện luận án.

Tôi xin gửi lời trân trọng cảm ơn các nhà khoa học trong Hội đồng thi chuyên đề Tiến sĩ, Hội đồng Seminar luận án tiến sĩ, Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp Bộ môn và Phản biện độc lập đã có nhiều góp ý quan trọng để tôi kịp thời nghiên cứu bổ sung để hoàn thiện luận án.

Tôi xin chân thành cảm ơn Lãnh đạo Sở GD&ĐT thành phố Hải Phòng, các Phòng chuyên môn thuộc Sở GD&ĐT thành phố Hải Phòng, các Trường THCS trên địa bàn thành phố Hải Phòng đã giúp đỡ tôi rất nhiều trong nghiên cứu điều tra, khảo sát, khảo nghiệm, thử nghiệm để thực hiện luận án.

Trân trọng cảm ơn!

Tác giả luận án

Nguyễn Anh Thuận

MỤC LỤC

Tên đề mục	Trang
Lời cam đoan.....	i
Lời cảm ơn.....	ii
Mục lục.....	iii
Danh mục các chữ viết tắt.....	vii
Danh mục các bảng.....	viii
Danh mục các sơ đồ, biểu đồ.....	xi
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục đích nghiên cứu.....	3
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu.....	3
4. Phạm vi đề tài nghiên cứu.....	3
5. Giả thuyết khoa học.....	4
6. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
7. Phương pháp nghiên cứu.....	4
8. Luận điểm cơ bản.....	5
9. Đóng góp của luận án.....	6
10. Cấu trúc của luận án.....	6
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ	7
1.1. Tổng quan lịch sử nghiên cứu vấn đề	7
<i>1.1.1. Ở ngoài nước</i>	<i>7</i>
<i>1.1.2. Ở trong nước</i>	<i>14</i>
1.2. Chất lượng quản lý và chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở	18
<i>1.2.1. Tiếp cận hoạt động đối với vấn đề nghiên cứu</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2. Chất lượng quản lý</i>	<i>19</i>

<i>1.2.3. Chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....</i>	24
1.3. Những vấn đề trong đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....	49
<i>1.3.1. Một số khái niệm liên quan đến đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....</i>	49
<i>1.3.2. Vai trò và yêu cầu của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....</i>	56
<i>1.3.3. Nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....</i>	60
<i>1.3.4. Phương pháp và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....</i>	63
Kết luận chương 1.....	67
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ VIỆT NAM.....	70
2.1. Thực trạng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....	71
<i>2.1.1. Thực trạng hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....</i>	71
<i>2.1.2. Một số phân tích về kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở hiện nay.....</i>	81
2.2. Một số vấn đề về thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....	85
<i>2.2.1. Nhận thức về chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học.....</i>	86
<i>2.2.2. Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa vào chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo.....</i>	91
<i>2.2.3. Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng theo cách đánh giá xếp loại công chức.....</i>	104
<i>2.2.4. Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu</i>	

<i>trưởng dựa vào Điều lệ trường trung học</i>	105
<i>2.2.5. Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa vào bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường trung học cơ sở</i>	106
Kết luận chương 2	108
CHƯƠNG 3. BỘ TIÊU CHÍ VÀ QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ	111
3.1. Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở	111
<i>3.1.1. Nguyên tắc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở</i>	111
<i>3.1.2. Nội dung bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở</i>	112
<i>3.1.3. Yêu cầu tiêu chí và gợi ý minh chứng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở</i>	117
3.2. Quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở	119
<i>3.2.1. Căn cứ định hướng xây dựng quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở</i>	119
<i>3.2.2. Các bước của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở</i>	122
3.3. Những điều kiện và biện pháp áp dụng bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở	128
3.4. Khảo nghiệm và thử nghiệm đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở	129
<i>3.4.1. Khảo nghiệm</i>	129
<i>3.4.2. Thử nghiệm</i>	145
<i>3.4.3. Nhận định chung về bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng</i>	

<i>quản lý dạy - học qua khảo nghiệm và thử nghiệm</i>	147
Kết luận chương 3	149
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	150
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LUẬN ÁN ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ	153
TÀI LIỆU THAM KHẢO	154
PHỤ LỤC	158

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Bộ GD&ĐT	Bộ Giáo dục và Đào tạo
CBCC	Cán bộ chủ chốt
CBQL	Cán bộ quản lý
CNTT	Công nghệ thông tin
ĐCSVN	Đảng cộng sản Việt Nam
GD&ĐT	Giáo dục và Đào tạo
GD	Giáo dục
GS	Giáo sư
HT	Hiệu trưởng
HP	Hải Phòng
KT - XH	Kinh tế - Xã hội
PGS	Phó Giáo sư
PPDH	Phương pháp dạy - học
QLCL	Quản lý chất lượng
QTC	Quyền tự chủ
Sở GD&ĐT	Sở Giáo dục và Đào tạo
TP	Thành phố
THPT	Trung học phổ thông
THCS	Trung học cơ sở
TH	Tiểu học
UNESCO	Tổ chức giáo dục, Khoa học và Văn hóa Liên hợp quốc
UBND	Ủy ban nhân dân
XHCN	Xã hội chủ nghĩa

DANH MỤC CÁC BẢNG

	Các bảng	Trang
Bảng 1.1.	Phân tích hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.....	33
Bảng 1.2.	Phân tích kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.....	42
Bảng 2.1.	Ý kiến về hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....	72
Bảng 2.2.	Ý kiến của cán bộ, giáo viên về yêu cầu/kỳ vọng người hiệu trưởng phải đạt được khi quản lý dạy - học.....	81
Bảng 2.3.	Ý kiến nhận xét về kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở hiện nay.....	82
Bảng 2.4.	Nhận thức của cán bộ, giáo viên về vấn đề chất lượng quản lý và chất lượng quản lý dạy - học.....	86
Bảng 2.5.	Kết quả khảo sát mức độ quan tâm của cán bộ, giáo viên đối với vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học.....	88
Bảng 2.6.	Kết quả khảo sát mức độ cần thiết phải quan tâm đến vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học.....	89
Bảng 2.7.	Kết quả khảo sát mức độ cần thiết của đánh giá hiệu trưởng và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng.....	90
Bảng 2.8.	Kết quả khảo sát nội dung chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT....	91
Bảng 2.9.	Kết quả khảo sát nội dung những tiêu chí, chỉ báo có liên quan đến quản lý dạy - học của chuẩn của Bộ GD&ĐT	94
Bảng 2.10.	Kết quả khảo sát quy trình đánh giá, xếp loại hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT.....	97
Bảng 2.11.	Kết quả khi dùng tiêu chí có liên quan đến quản lý dạy - học trong chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.....	99

Bảng 2.12.	Số liệu tổng hợp kết quả đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng THCS tại một số tỉnh/thành phố.....	100
Bảng 2.13.	Số liệu chi tiết kết quả đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng THCS tại Hải Phòng.....	101
Bảng 3.1.	Bảng kiểm tự đánh giá dành cho hiệu trưởng.....	125
Bảng 3.2.	Bảng kiểm dành cho các thành viên đánh giá hiệu trưởng.....	127
Bảng 3.3.	Ý kiến của cán bộ quản lý, hiệu trưởng và giáo viên về tính khoa học và tính hợp lý của cách tiếp cận hoạt động khi xây dựng các tiêu chí đánh giá.....	131
Bảng 3.4.	Ý kiến của cán bộ quản lý và giáo viên về sự cần thiết của các hoạt động lớn mà hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học.....	132
Bảng 3.5.	Ý kiến của hiệu trưởng về sự cần thiết của các hoạt động lớn mà hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học.....	133
Bảng 3.6.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học.....	134
Bảng 3.7.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên.....	135
Bảng 3.8.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí trong hoạt động quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên.....	135
Bảng 3.9.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên.....	136
Bảng 3.10.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý phương pháp dạy - học.....	137
Bảng 3.11.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn.....	138
Bảng 3.12.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên	139

Bảng 3.13.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý công tác kiểm tra, đánh giá.....	139
Bảng 3.14.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường.....	140
Bảng 3.15.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh.....	141
Bảng 3.16.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý các phong trào thi đua học tập.....	141
Bảng 3.17.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập.....	142
Bảng 3.18.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh.....	142
Bảng 3.19.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá trong hoạt động quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học..	143
Bảng 3.20.	Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.....	143
Bảng 3.21.	Ý kiến về mức độ khoa học, khả thi, hợp lý của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.....	144
Bảng 3.22.	Kết quả đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng.....	146

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Các sơ đồ, biểu đồ		Trang
Sơ đồ 1.1.	Các thành tố của chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....	30
Sơ đồ 1.2.	Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....	45
Sơ đồ 1.3.	Mô hình cấu trúc nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở.....	61
Sơ đồ 3.1.	Quy trình 4 bước đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng Trường trung học cơ sở.....	122
Sơ đồ 3.2.	Năm bước hiệu trưởng tự đánh giá.....	126

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế và chuẩn hóa giáo dục trở thành xu thế tất yếu của sự phát triển, những điều đó đã tác động mạnh mẽ đến GD&ĐT. Mặt khác, thị trường lao động và xã hội ngày càng yêu cầu cao hơn, đòi hỏi nhà trường phải cung cấp được những thông tin để chứng minh các hoạt động của mình thỏa mãn được yêu cầu của người học. Trường phổ thông có nhiệm vụ quan trọng tạo nền móng vững chắc cho học sinh về kiến thức, kỹ năng và năng lực hoạt động để các em sẵn sàng tham gia lao động sản xuất hoặc tiếp tục học tập ở các bậc học cao hơn để tạo nguồn lực có trình độ đáp ứng yêu cầu của xã hội.

Ngành GD&ĐT đang thực hiện chủ trương đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT. Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 Khóa XI đã xác định: “Phát triển GD&ĐT là nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài. Chuyển mạnh quá trình giáo dục từ chủ yếu trang bị kiến thức sang phát triển toàn diện năng lực và phẩm chất người học” [3]. Nghị quyết Hội nghị cũng đã xác định tinh thần của đổi mới là: “Chuyển từ phát triển GD&ĐT từ chủ yếu theo số lượng sang chú trọng chất lượng và hiệu quả, đồng thời đáp ứng yêu cầu số lượng” [3]. Trong giai đoạn hiện nay, cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ, lượng tri thức tăng lên không ngừng theo thời gian dẫn đến yêu cầu đổi mới giáo dục, đổi mới quản lý để nâng cao chất lượng giáo dục. Nếu thực hiện phân cấp quản lý giáo dục mạnh mẽ thì người hiệu trưởng phải đảm nhiệm nhiều vai trò lớn hơn, đối diện với nhiều thách thức; khi ấy, người hiệu trưởng phải có đủ năng lực, phẩm chất mới có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Quản lý trường học bao gồm: Quản lý quá trình dạy - học, tài chính, nhân sự, hành chính và quản lý môi trường giáo dục. Mặt khác, hoạt động dạy - học có vai trò quan trọng quyết định chất lượng của quá trình dạy - học. Hoạt động dạy - học là con đường chủ đạo để nhà trường đạt được mục tiêu giáo dục. Quản lý dạy - học của người hiệu trưởng ngày càng trở lên quan

trọng, nhưng hiện nay quản lý dạy - học của người hiệu trưởng còn nhiều bất cập, chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu của thực tiễn và sự phát triển. Đứng trước nhiệm vụ đổi mới quản lý, nâng cao chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng thì một trong những đòi hỏi là phải đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

Đánh giá chất lượng hiệu trưởng nói chung, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng nói riêng là một trong những công việc không thể thiếu của quản lý giáo dục, bởi vì: Đánh giá hiệu trưởng nhằm để hiệu trưởng hiểu biết bản thân, xây dựng kế hoạch học tập, rèn luyện, tự hoàn thiện và nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường; làm căn cứ để cơ quan quản lý giáo dục đánh giá, xếp loại hiệu trưởng phục vụ công tác sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng và đề xuất, thực hiện chế độ, chính sách đối với hiệu trưởng; làm căn cứ để các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục xây dựng, đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý của hiệu trưởng [6].

Bộ GD&ĐT đã triển khai đánh giá hiệu trưởng; các trường phổ thông đã thực hiện; tuy nhiên đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT là đánh giá phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường [6]. Đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT không tập trung vào đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Mặt khác, khi đề cập về công tác quản lý chất lượng, Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 khóa XI cũng nêu rõ: “Công tác quản lý chất lượng, thanh tra, kiểm tra, giám sát chưa được chú trọng đúng mức” [3]. Trong quản lý, nếu đánh giá như vậy không những không kích thích được khả năng hoàn thành tốt công việc quản lý dạy - học của hiệu trưởng mà đôi khi còn làm giảm vai trò, trách nhiệm quản lý dạy - học của hiệu trưởng, ảnh hưởng đến chất lượng dạy - học của nhà trường.

Nếu đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa trên cơ sở khoa học thì không những giúp hiệu trưởng thực hiện tốt hơn công việc quản lý dạy - học của mình mà còn góp phần nâng cao chất lượng dạy - học của nhà trường. Nói cách khác, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng là giải pháp then chốt để trực tiếp nâng cao chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, gián tiếp nâng cao chất lượng dạy - học của nhà trường.

Có thể nói, đến thời điểm hiện tại chưa có công trình nghiên cứu nào về cơ sở lý luận và thực tiễn đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS một cách toàn diện và sâu sắc. Đặc biệt, để làm rõ ràng và sâu sắc các vấn đề như: Cơ sở lý luận và thực tiễn đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS là gì; có thể đề xuất bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS như thế nào; điều kiện nào để áp dụng thành công bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, đó chính là những lý do cơ bản cho việc lựa chọn đề tài **“Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người Hiệu trưởng trường Trung học cơ sở”**.

2. Mục đích nghiên cứu

Góp phần cụ thể hóa cơ sở khoa học về đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, đề xuất bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Quản lý nhà trường của người hiệu trưởng.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

4. Phạm vi đề tài nghiên cứu

- Về nội dung: Luận án nghiên cứu lý luận đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS; nghiên cứu thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS; đề xuất bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.
- Về địa bàn: Khảo sát ở 201 trường THCS của thành phố Hải Phòng; thử nghiệm đánh giá tại 8 trường THCS thuộc địa bàn quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng.
- Về đối tượng khảo sát: Cán bộ quản lý (đại diện Phòng GD&ĐT, hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn), giáo viên, nhân viên, học sinh và cha mẹ học sinh.
- Về thời gian: Nghiên cứu được thực hiện từ tháng 12/2010.

5. Giả thuyết khoa học

Nếu cụ thể hóa được cơ sở khoa học về đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, xây dựng được bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng và thực hiện đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng theo quy trình (do luận án đề xuất) thì có thể trực tiếp nâng cao chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, gián tiếp nâng cao chất lượng dạy - học ở trường THCS.

6. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Cụ thể hóa cơ sở lý luận và thực tiễn đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS;
- Đề xuất bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học hiệu trưởng trường THCS;
- Khảo nghiệm và thử nghiệm để khẳng định tính khả thi của bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

7. Phương pháp nghiên cứu

7.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

Luận án sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa và khái quát hóa các tài liệu trong nước và ngoài nước liên quan đến vấn đề nghiên cứu; nghiên cứu các văn kiện của Đảng (đặc biệt là Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về đổi mới căn bản và toàn diện GD&ĐT); nghiên cứu các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước; các bài báo đăng trên các tạp chí chuyên ngành, các bài viết về đánh giá hiệu trưởng.

7.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

Luận án sử dụng phương pháp điều tra, khảo sát bằng phiếu hỏi, phương pháp phỏng vấn sâu, phương pháp chuyên gia, phương pháp tổ chức hội thảo và tọa đàm (seminar).

- Để thu thập những thông tin cần thiết về thực tiễn đánh giá hiệu trưởng ở Việt Nam, ngoài phương pháp nghiên cứu tài liệu, luận án còn sử dụng phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi và phương pháp phỏng vấn sâu đối với một số cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên, học sinh và cha mẹ học sinh.
- Để trưng cầu ý kiến đánh giá tính cấp thiết và tính khả thi của bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, luận án sử dụng phương pháp điều tra, khảo sát bằng phiếu hỏi, quan sát, phương pháp phỏng vấn sâu, phương pháp chuyên gia, phương pháp hội thảo và tọa đàm (seminar) đối với một số nhà khoa học, cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên, học sinh và cha mẹ học sinh.

7.3. Phương pháp thống kê

Luận án sử dụng phương pháp thống kê trong nghiên cứu để xử lý các số liệu và dữ liệu thu thập được, từ đó có cơ sở rút ra các nhận xét, đánh giá và kết luận của Luận án.

8. Luận điểm cơ bản

- Quản lý dạy - học là một trong những hoạt động quản lý quan trọng của người hiệu trưởng, nó có ý nghĩa quyết định chất lượng dạy - học của nhà trường.
- Để xác định chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng cần thiết phải đánh giá theo bộ tiêu chí (có nội dung đánh giá chất lượng hoạt động

quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng) và tuân theo quy trình đánh giá gồm các bước cụ thể đảm bảo khách quan, khoa học.

- Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng tác động trực tiếp đến chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, tác động gián tiếp đến chất lượng dạy - học của nhà trường.

9. Đóng góp của luận án

- Luận án làm sáng tỏ quan niệm về chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

- Luận án chỉ ra thực tiễn đánh giá hiệu trưởng nói chung và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS nói riêng.

- Luận án đề xuất bộ tiêu chí gồm 15 tiêu chí, 60 chỉ báo và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm 4 bước.

- Luận án tổ chức trung cầu ý kiến đánh giá của các nhà khoa học, cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên, học sinh và cha mẹ học sinh về tính cấp thiết, tính khả thi của bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS do luận án đề xuất.

10. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, nội dung chính của luận án gồm 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Chương 2. Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở Việt Nam

Chương 3. Bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

1.1. Tổng quan lịch sử nghiên cứu vấn đề

1.1.1. Ở ngoài nước

Nghiên cứu về chuẩn đánh giá hiệu trưởng

Ở ngoài nước đã có nhiều nghiên cứu của các nhà khoa học về hiệu trưởng với các vấn đề xung quanh vai trò, năng lực, chuẩn hiệu trưởng và đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn. Một số kết quả nghiên cứu có thể kể là: Nghiên cứu về các trường học thành công và nhà trường hiệu quả đã rút ra kết luận “hiệu trưởng là người đóng vai trò quan trọng nhất cho sự thành công của một nhà trường” và “hiệu trưởng có một vị trí và ảnh hưởng quyết định đến chất lượng, hiệu quả của nhà trường” [21]. Các nghiên cứu chủ yếu xoay quanh vấn đề làm thế nào để tuyển được hiệu trưởng có chất lượng tốt để bổ nhiệm cho các trường đảm bảo cho các trường thành công [40]. Có thể nói, tất cả những nghiên cứu về các chủ đề trên đều với mục đích nâng cao chất lượng nhà quản lý hay chất lượng hiệu trưởng để đáp ứng với nhiệm vụ quản lý nhà trường trong giai đoạn hiện nay [40], [41], [42], [44], [46]. Hiện nay, trên thế giới có xu thế quản lý dựa vào chuẩn và theo hướng chuẩn. Trong xu thế cải cách dựa vào chuẩn và thực hiện quản lý dựa vào chuẩn thì có nhiều nghiên cứu đề cập đến chất lượng của hiệu trưởng theo cách đáp ứng các chuẩn đề ra [21]. Như vậy là, khi đánh giá hiệu trưởng người ta đã đánh giá theo chuẩn. Bàn về nội dung chuẩn, có thể kể ra một số bộ chuẩn mà chúng tôi tiếp cận được, ví dụ: Bộ chuẩn của các trường công bang Louisiana, Hoa Kỳ, áp dụng từ năm 1998, bộ chuẩn này gồm 7 chuẩn (chuẩn 1. Tầm nhìn; chuẩn 2. Dạy và học: *Hiệu trưởng sử dụng tri thức về dạy và học khi cộng tác làm việc với cán bộ và giáo viên để tạo nên những thực tiễn dạy học hiệu quả và sáng tạo, thu hút học sinh vào những trải nghiệm học tập đầy thách thức và có ý nghĩa;* chuẩn 3. Quản lý trường học; chuẩn 4. Cải thiện trường học; chuẩn 5. Các mối

quan hệ giữa nhà trường và cộng đồng; chuẩn 6. Phát triển nghề nghiệp; chuẩn 7. Đạo đức nghề nghiệp. Mỗi chuẩn đều được chi tiết thành các tiêu chí, ví dụ chuẩn 1. Tâm nhìn: 1/Tâm nhìn; 2/Tri thức và kỹ năng; 3/Xu hướng; 4/Thực hiện [42]. Để đánh giá kỹ năng quản lý trường học, hiệp hội các hiệu trưởng trường trung học ở Mỹ đã xây dựng bảng (form) đánh giá các kỹ năng của nhà quản lý trường học thế kỉ 21. Bảng này có 4 lĩnh vực cần đánh giá là: 1/Lãnh đạo giáo dục; 2/Giải quyết những vấn đề phức tạp; 3/Giao tiếp; 4/Phát triển bản thân và những người khác [42]. Trong mỗi lĩnh vực nói trên lại chia thành những yêu cầu mà hiệu trưởng phải thực hiện, và trong mỗi yêu cầu lại chia thành nhiều tiêu chí mà hiệu trưởng phải đạt được hoặc thực hiện... Nói về thang điểm chấm cho mỗi tiêu chí thì người ta dùng thang gồm nhiều mức; ví dụ thang 6 mức là: “không bao giờ”, “hiếm khi”, “thỉnh thoảng”, “thường xuyên”, “rất thường xuyên”, “không đáp ứng” [21], [42]. Khi bàn về các nội dung hay lĩnh vực để đánh giá hiệu trưởng, Tigard (2002) đã xác định cần xem xét, đánh giá hiệu trưởng ở các lĩnh vực sau: 1/Quản lý chung; 2/Giảng dạy; 3/Dự án BEST; 4/Các chương trình học sinh; 5/Môi quan hệ cộng đồng; 6/Chương trình giáo dục hài hòa; 7/Phát triển đội ngũ; 8/Quản lý dịch vụ hỗ trợ; 9/Ngân sách trường học [36]. Mỗi lĩnh vực tương ứng với một hoặc một số chuẩn thực hiện, những chuẩn thực hiện này “được sử dụng như là những hướng dẫn để đạt mục tiêu, tự đánh giá và xem xét việc thực hiện” [36], [42].

Khi bàn về vai trò của đánh giá hiệu trưởng, các nhà nghiên cứu Mỹ cho rằng “Có một hệ thống đánh giá hiệu trưởng toàn diện và tốt sẽ là một cách tốt nhất để phát triển nghề nghiệp hiệu trưởng” [38]. Nhiều tài liệu đã nhận định “Đánh giá hiệu trưởng còn là một biện pháp tốt để thúc đẩy hoặc khuyến khích hiệu trưởng cải tiến công việc của mình. Thường sau khi đánh giá, hiệu trưởng thấy được những việc còn chưa tốt thì họ sẽ tự cải tiến công việc” [38]. Các học giả, các nhà khoa học đã khẳng định đánh giá hiệu trưởng mang lại nhiều lợi ích: Kathy Weiss (1989), cho rằng: “đánh giá khuyến khích giao tiếp trong các tổ chức, tạo điều kiện đặt mục tiêu lẫn nhau giữa hiệu trưởng và các nhà quản lý giáo dục, thúc đẩy hiệu trưởng cải tiến công việc”

[39]. Rick Ginsberg and Tom Thompson (1993) cho rằng: “Đánh giá hiệu trưởng vốn đã khó khăn vì bản chất công việc của hiệu trưởng là phức tạp, mơ hồ. Phát triển những thủ tục đánh giá theo chuẩn đáng tin cậy trong tất cả mọi tình huống là không thể” [21].

Hiệp hội hiệu trưởng các trường phổ thông Mỹ đưa ra những yêu cầu với hiệu trưởng theo quan điểm mới: Hiệu trưởng phải là nhà lãnh đạo giáo dục với ý là tất cả mọi hoạt động, nỗ lực của hiệu trưởng là để “đảm bảo cho việc học của trẻ và người lớn trong nhà trường có hiệu quả” [42]. Những yêu cầu đó thể hiện ở 6 chuẩn dựa theo hình thức chuẩn hiệu trưởng, nhà lãnh đạo trường học có hiệu quả cần, đó là: (1/Lãnh đạo theo cách đặt việc học của học sinh và người lớn ở trung tâm; 2/Đặt ra những mong muốn và chuẩn cao cho việc học và phát triển xã hội của học sinh và việc thực hiện của người lớn; 3/Yêu cầu nội dung và giảng dạy đảm bảo cho học sinh đạt và vượt chuẩn; 4/Hình thành văn hóa học tập liên tục cho người lớn gắn với việc học của học sinh và những mục tiêu khác của nhà trường; 5/Sử dụng nhiều nguồn dữ liệu khác nhau như công cụ đối thoại để đánh giá, nhận diện và ứng dụng để cải tiến giảng dạy; 6/Cam kết tích cực với cộng đồng tạo ra sự chia sẻ về thành tích học tập của học sinh và thành công của nhà trường). Trong mỗi chuẩn này lại đưa ra các yêu cầu để hiệu trưởng thực hiện [21].

Tại các nước Thụy Sĩ, Đức và Anh, người ta quan tâm đến việc đào tạo hiệu trưởng theo năng lực, cụ thể: Ở Thụy Sĩ, người ta đào tạo nhà lãnh đạo trường học theo các năng lực là: Năng lực lãnh đạo, năng lực xã hội, năng lực cá nhân, năng lực giáo dục, năng lực phát triển trường học, năng lực tổ chức - quản lý [37]. Ở Đức, người ta đào tạo nhà lãnh đạo trường học theo những nhóm năng lực, gồm: Năng lực sư phạm, giáo dục và thiết lập; năng lực kiểm soát; năng lực lãnh đạo; năng lực tổ chức và năng lực tư vấn. Ở Anh thì có chương trình đào tạo cho những người chuẩn bị làm lãnh đạo trường học những năng lực lãnh đạo và quản lý [37].

Ở Mexico, Luật nước này quy định hiệu trưởng phải được đánh giá hàng năm. Tháng 3/2008, người ta mới thông qua chuẩn để đánh giá hiệu

trường trường phổ thông; chuẩn này có tên gọi: “*Những năng lực và các chỉ báo về sự lãnh đạo của hiệu trưởng Mexico mới*”. Chuẩn đó có 5 lĩnh vực: 1) Lãnh đạo giảng dạy; 2) Giao tiếp; 3) Phát triển nghề nghiệp; 4) Quản lý các hoạt động; 5) Phạm vi trách nhiệm trong các trường trung học; mỗi chuẩn thể hiện một năng lực. Trong mỗi năng lực nói trên, lại có các tiêu chí (chỉ báo) thể hiện rõ việc cần thực hiện để đạt năng lực đó [43]. Ở Mexico, mỗi năm học hiệu trưởng phải làm bản tự đánh giá, phiếu đánh giá này dựa hoàn toàn vào 4 hoặc 5 lĩnh vực trong “*Những chỉ báo năng lực về sự lãnh đạo của hiệu trưởng Mexico mới*”. Trong mỗi chỉ số/chỉ báo người ta có đưa ra những gợi ý như là những minh chứng để hiệu trưởng tự đánh giá việc thực hiện các tiêu chí ở các mức như sau: Khởi đầu (Beginning); Rõ nét (Emerging); Thành thạo (Proficiency); Tiên tiến (Advanced). Mỗi hiệu trưởng cuối năm lại có một bản đánh giá do cán bộ quản lý trường học thực hiện. Chuẩn có tên là “*Những năng lực và các chỉ số về sự lãnh đạo của hiệu trưởng Mexico mới*”, nhưng chỉ đánh giá theo các năng lực và chỉ có 2 mức, đó là: Mức 1. Đáp ứng năng lực đó; Mức 2. Không đáp ứng năng lực đó, và cán bộ quản lý này có nhận xét bình luận thêm về năng lực của người hiệu trưởng được đánh giá [21], [43]. Có thể nói rằng: ở Mexico, người ta đã đánh giá hiệu trưởng theo các năng lực và mỗi năng lực được đánh giá bằng các tiêu chí/chỉ báo và đánh giá theo các mức thực hiện. Một số nơi thì đánh giá dựa vào bảng liệt kê và xếp hạng cùng với việc sử dụng văn bản tự đánh giá của hiệu trưởng và bản đánh giá của thanh tra giáo dục. Trong bảng liệt kê, các câu hỏi được liệt kê theo nhóm hoặc các phần và các câu trả lời được dựa vào thang xếp hạng, ví dụ một thang xếp hạng từ 0-5 trong đó 0 là hạng thấp nhất và 5 là hạng cao nhất. Những điểm của mỗi item trong một phần là điểm trung bình của tất cả các item trong đó là kết quả điểm của mỗi phần [35]. Nghiên cứu của tác giả Trịnh Thị Hồng Hà (2009) đã chỉ ra: Có những nơi đánh giá thông qua bảng liệt kê chấm điểm hiệu trưởng về những hành vi hoặc đặc điểm, được sắp xếp thành các phạm trù. Cũng có nơi đánh giá theo mục tiêu, tức là đo sự thực hiện của hiệu trưởng dựa vào một tập hợp các mục tiêu xác định trước. Đối

với đánh giá hiệu trưởng ở Mỹ, Reeves (2003) cũng chỉ ra rằng trong rất nhiều công cụ đánh giá còn có các chuẩn không rõ ràng hoặc không đặc trưng (ví dụ: có tiêu chí được viết là “thể hiện những kỹ năng tổ chức có hiệu quả”) [21], [39].

Cách tiếp cận xây dựng chuẩn hiệu trưởng

Mỗi quốc gia áp dụng một cách tiếp cận xây dựng chuẩn khác nhau. Ví dụ: Nhiều bang của Hoa Kỳ nhấn mạnh vai trò lãnh đạo quản lý dạy học [20]; Ở Úc thiên về việc cho rằng hiệu trưởng là người tác động đến kết quả học tập của học sinh thông qua các định hướng phát triển nhà trường, tuy nhiên gần đây (chuẩn của Bang Victoria) quan tâm nhiều hơn đến năng lực quản lý nhà trường [20]. Ở Trung Quốc chú ý đến tác nghiệp cụ thể [20]. Theo nghiên cứu của tác giả Trịnh Thị Hồng Hà (2009) và một số tài liệu [20] đã viết thì có một số cách tiếp cận để xây dựng chuẩn hiệu trưởng như sau:

1/Chuẩn hiệu trưởng được xác định theo các yêu cầu công việc và những nhiệm vụ mà người hiệu trưởng cần phải thực hiện trong nhà trường, ví dụ gồm những chuẩn của các nước sau:

a) Chuẩn hiệu trưởng bang New Jersey: Bộ chuẩn này cấu thành từ 6 chuẩn tương đối riêng biệt nhau, tương ứng với những công việc cụ thể của hiệu trưởng. Nội dung mỗi chuẩn có 2 phần: Yêu cầu của chuẩn và những chiến lược để hành động theo yêu cầu đó.

b) Chuẩn trình độ quản lý trường học của Trung Quốc hướng đến các tiêu chuẩn về: i)Quản lý hành chính; ii)Quản lý đức dục; iii)Quản lý giảng dạy; iv)Quản lý giáo dục; v)Quản lý công chức; vi)Quản lý tổng vụ.

2/Chuẩn hiệu trưởng được xác định theo những yêu cầu về năng lực và phẩm chất cá nhân đáp ứng những đặc điểm của hoạt động và quan hệ quản lý ở trường học, ví dụ gồm những chuẩn của các nước sau:

a) Chuẩn hiệu trưởng bang Colorado: Đây là cách xây dựng chuẩn hiệu trưởng của Cục tiêu chuẩn nghề quản trị và hiệu trưởng bang Colorado, Hoa Kỳ. Bộ chuẩn này gồm 6 chuẩn chung, riêng biệt nhau, chủ yếu quy định tri

thức và kỹ năng mà hiệu trưởng cần phải có, dựa theo những yêu cầu khái quát.

b) Chuẩn hiệu trưởng của Newzeland: Cũng theo cách tiếp cận này, chuẩn hiệu trưởng có hai phần cơ bản, một phần là nhiệm vụ và bổn phận của hiệu trưởng, phần hai là những yêu cầu cá nhân của hiệu trưởng, trong phần hai này lại chia nhỏ thành những yêu cầu theo 3 lĩnh vực đó là kỹ năng, tri thức và phẩm chất cá nhân.

3/Chuẩn hiệu trưởng được xây dựng những yêu cầu và tiêu chí đánh giá về chỉ số thành tích của nhà trường, ví dụ gồm những chuẩn của các nước sau:

Chuẩn hiệu trưởng do Bộ giáo dục Bắc Carolina - Hoa Kỳ phê duyệt năm 1998 được xây dựng theo cách tiếp cận này. Trong chuẩn nêu ra các lĩnh vực cần đánh giá, đó là: Tầm nhìn; Thành tích học tập cao; Nhà trường an toàn và trật tự; Giáo viên, quản trị viên và nhân sự có chất lượng tốt; Vận hành có hiệu quả và hiệu lực. Trong mỗi lĩnh vực như vậy lại nêu ra các yêu cầu cụ thể.

4/Các tiếp cận theo nội dung cơ bản của quản lý chất lượng một trường học là chiến lược và tác nghiệp cùng với yêu cầu nhân cách của một hiệu trưởng.

IBSTPI (International Board of Standards for Training Performance and Instruction). Năm 1999, IBSTPI đã xem xét lại những tiêu chuẩn này và thấy rằng sau những sự thay đổi trong tổ chức, chức năng của đào tạo và công việc HRD qua một thập kỷ trước, các tiêu chuẩn về năng lực cần thiết cần sự đánh giá lại. IBSTPI bắt đầu công việc này năm 1999 và hoàn thành vào đầu năm 2001 [20], [21].

Quy trình đánh giá hiệu trưởng

Để xác định quy trình đánh giá hiệu trưởng, Leithwood (2003) cho rằng quy trình đánh giá hiệu trưởng cần bao gồm các bước sau: 1/Sự chuẩn bị; 2/Thu thập dữ liệu; 3/Tiếp tục. Reeves (2003) cũng nhấn mạnh rằng cần có chuẩn để đánh giá hiệu trưởng và tác giả đề nghị đánh giá hiệu trưởng theo 4 mức là: Gương mẫu; Thành thạo; Tiến bộ và Không đáp ứng chuẩn [39].

Khi nghiên cứu tài liệu, chúng tôi thấy rằng: Ở Mỹ khi đánh giá hiệu trưởng, người ta đã kết hợp "đánh giá diễn tiến" và "đánh giá tổng kết" trong một chương trình đánh giá. Ví dụ: Phòng giáo dục Jeneau (Jeneau district) Mỹ, đánh giá hiệu trưởng bằng các hình thức: Đầu tiên, nhà quản lý đánh giá hiệu trưởng thông qua bảng (form) đánh giá có 4 lĩnh vực lớn: 1/Lãnh đạo giảng dạy; 2/Quản lý; 3/Giao tiếp; 4/Mối quan hệ với cha mẹ học sinh/cộng đồng. Có mức chỉ kết quả đánh giá thực hiện của hiệu trưởng đó là: 1/Lập kế hoạch cải thiện: chỉ ra rằng hiệu trưởng cần có kế hoạch mở rộng kỹ năng, kiến thức và thực hiện trong lĩnh vực đó; 2/Thành thạo: chỉ ra rằng hiệu trưởng đã có những kiến thức, kỹ năng và thực hiện có hiệu quả trong lĩnh vực đó; 3/Xuất sắc (ngoại lệ): chỉ ra rằng hiệu trưởng đã có những kỹ năng xuất sắc và làm chủ được kiến thức và thực hiện trong lĩnh vực này. Cuối bảng đánh giá có chữ ký của người đánh giá và người được đánh giá thể hiện rằng người được đánh giá đã đồng ý với những đánh giá đó. Sau đó là một bản tự đánh giá của chính hiệu trưởng viết ra về những điểm mạnh, điểm yếu của họ [36], [21]. Tựu trung lại, "Quy trình đánh giá hiệu trưởng ở Mỹ, cơ bản gồm những bước sau: 1/Lập kế hoạch đánh giá; 2/Thu thập thông tin; 3/Sử dụng thông tin" (Dale Bolton, 1980) [40] và đã có nhiều nơi kết hợp "đánh giá diễn tiến" và "đánh giá tổng kết" trong một chương trình đánh giá.

Nhận định chung tình hình nghiên cứu ở ngoài nước

Ở ngoài nước đã có nhiều nghiên cứu về hiệu trưởng, các nghiên cứu tập trung vào vai trò của hiệu trưởng. Cũng đã có nhiều nghiên cứu về năng lực, phẩm chất và yêu cầu để một người hiệu trưởng thực hiện tốt công việc của mình. Có những nghiên cứu về năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng và các năng lực khác. Các nghiên cứu cũng đã chỉ ra tầm quan trọng của việc đánh giá hiệu trưởng, các cách đánh giá hiệu trưởng. Có thể nói, xu hướng trên thế giới hiện nay là đánh giá hiệu trưởng bằng chuẩn và dựa trên chuẩn. Để đánh giá hiệu trưởng, người ta thường tập trung vào đánh giá năng lực quản lý. Đánh giá thực hiện đối với hiệu trưởng đã được triển khai ở một số nước nhưng mới chỉ là bước đầu. Nhiều nước đã có chuẩn hiệu trưởng hoặc

bộ tiêu chí để đánh giá hiệu trưởng được xây dựng theo những cách tiếp cận khác nhau. “Hầu hết các chuẩn hiệu trưởng hay chuẩn của nhà quản lý/lãnh đạo trường học đều đưa ra những yêu cầu mà một người hiệu trưởng cần phải biết và cần phải làm; mỗi nước/bang theo một cách tiếp cận riêng, nhưng chủ yếu vẫn là mô tả định tính những yêu cầu cần đạt được về kiến thức, kỹ năng và giá trị” [21]. Tuy nhiên, ở ngoài nước chưa thấy có tài liệu nào đề cập đến đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng trường THCS dựa trên tiếp cận hoạt động.

1.1.2. Ở trong nước

Nghiên cứu về hiệu trưởng

Trong nước cũng có một số luận án Tiến sĩ đã nghiên cứu về những vấn đề có liên quan đến hiệu trưởng, chẳng hạn: Luận án của Nguyễn Liên Châu (2000) với đề tài “Một số đặc điểm giao tiếp của hiệu trưởng trường TH” (Luận án Tiến sĩ tâm lý, Trường ĐHSPT, Hà Nội). Luận án của Khăm Keo Vông Phila (1996) với đề tài “Nghiên cứu phẩm chất, nhân cách người hiệu trưởng trường TH” (luận án Tiến sĩ tâm lý, ĐHSPT - ĐHQG, Hà Nội). Luận án của Đỗ Ngọc Bích (1989) với đề tài “Cải tiến công tác kiểm tra quá trình dạy học và giáo dục của hiệu trưởng trường phổ thông cơ sở” [21]. Luận án của Trịnh Thị Hồng Hà (2009) với đề tài “Đánh giá hiệu trưởng trường TH Việt Nam theo hướng chuẩn hóa”. Luận án của Trần Thị Bích Liễu (2002) nghiên cứu về hiệu trưởng mầm non [30]. Đề tài cấp Viện của Nguyễn Thanh Hoàn (2004) đã tổng quan về các phẩm chất và năng lực của hiệu trưởng với đề tài “Mô hình nhà trường phổ thông tự quản ở một số nước và những yêu cầu đối với năng lực quản lý của hiệu trưởng” [21]. Có thể nói, ở trong nước đã có nhiều luận án cũng như đề tài nghiên cứu bước đầu đã xem xét về chất lượng hiệu trưởng; đã có những phân tích, mô tả năng lực, kỹ năng, yêu cầu cụ thể đối với hiệu trưởng nhưng chưa tập trung bàn về vấn đề đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

Trong nước cũng có một số luận văn Thạc sĩ với các đề tài tập trung bàn về năng lực quản lý của hiệu trưởng như: Quản lý quá trình dạy - học; quản lý hoạt động dạy - học; quản lý đổi mới phương pháp dạy - học... Các đề tài như vậy chủ yếu tập trung bàn về từng mặt hoạt động quản lý của nhà trường, cũng như quản lý của hiệu trưởng. Cụ thể như: Luận văn Thạc sĩ của tác giả Doãn Kim Chung (2003), Trường Đại học Giáo dục thuộc ĐHQGHN với đề tài “Một số biện pháp quản lý quá trình dạy - học nhằm nâng cao chất lượng giáo dục ở trường THPT Hải Phòng”. Luận văn Thạc sĩ của tác giả Trần Văn Trường (2010), Trường Đại học Giáo dục thuộc ĐHQGHN với đề tài “Các biện pháp quản lý hoạt động dạy học của hiệu trưởng ở trường THPT Bình Độ tỉnh Lạng Sơn”. Luận văn này đề xuất 3 nhóm biện pháp quản lý hoạt động dạy - học đó là: Nhóm biện pháp quản lý hoạt động giảng dạy của giáo viên; nhóm biện pháp quản lý hoạt động học tập của học sinh; nhóm biện pháp quản lý việc sử dụng cơ sở vật chất, trang thiết bị, phương tiện - kỹ thuật phục vụ hoạt động dạy học. Tuy nhiên, ở trong nước chưa thấy có đề tài nào nói đến đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

Nghiên cứu hiệu quả lao động quản lý, đánh giá và xác nhận năng lực thực hiện, đánh giá hiệu quả lao động quản lý

Tác giả Trần Kiểm (2011) cho rằng: “Hiệu quả lao động quản lý giáo dục là kết quả do lao động của chủ thể quản lý mang lại, nó có tác dụng trong toàn bộ quá trình quản lý”. Quan niệm này thể hiện các dấu hiệu đặc trưng cơ bản: 1/Hiệu quả phải theo mục tiêu quản lý; 2/Hiệu quả bao hàm chất lượng lao động quản lý; 3/Hiệu quả có tác động đến quá trình quản lý và đối tượng bị quản lý [27]. Với cách tiếp cận để đưa ra khái niệm hiệu quả lao động quản lý và dấu hiệu đặc trưng của hiệu quả lao động quản lý trên đây, tác giả đã đưa ra những nội dung để đánh giá hiệu trưởng xem xét ở các góc độ tổ chức, nhóm và cá nhân các nhà quản lý. Các đặc tính hiệu quả xét ở góc độ tổ chức là: Triển vọng chính, sự nhạy cảm môi trường và quan điểm chiến lược; xét

trên góc độ nhóm là: Năng lực lãnh đạo, sự linh hoạt, hoạt động định hướng mục tiêu, sự chú trọng các kết quả đầu ra của hoạt động; xét từ góc độ cá nhân là: Năng lực thông tin, năng lực kỹ thuật về sự nhạy cảm trong giao tiếp [27]. Khi đánh giá hiệu quả lao động quản lý tác giả đã xem xét năng lực quản lý và kết quả đầu ra nhưng chưa xem xét hoạt động quản lý. Tác giả còn đưa ra cách xem xét hiệu quả lao động quản lý một cách đơn giản và trực tiếp, hiệu quả lao động quản lý giáo dục phần lớn phụ thuộc vào hai nhóm nhân tố cơ bản sau: Tổ chức khoa học lao động của con người và phẩm chất, năng lực, phong cách quản lý, văn hóa quản lý của người cán bộ quản lý. Trong đó đề cập người hiệu trưởng cần có những năng lực sau: Năng lực nhạy cảm với những thay đổi của môi trường, năng lực ứng xử phù hợp với hoàn cảnh, bảo đảm thực hiện mục tiêu đề ra, năng lực tạo sự đồng thuận trong cách thành viên của nhà trường về những vấn đề chung, năng lực nhận thức và dành công sức ưu tiên cho các vấn đề trọng tâm [27]. Tác giả Trần Kiêm (2011) đã xem xét nội dung tổ chức lao động (một trong 4 chức năng của quản lý) và phẩm chất - năng lực; tuy nhiên, chưa tập trung vào hoạt động quản lý và kết quả quản lý.

Đánh giá hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam

Ở Việt Nam, người hiệu trưởng được đánh giá dưới các hình thức: Đánh giá hiệu trưởng như đánh giá công chức (hiệu trưởng là một công chức trong nhà trường); đánh giá theo chuẩn chất lượng cơ sở giáo dục (trong chuẩn chất lượng cơ sở giáo dục có nội dung đánh giá hiệu trưởng); đánh giá theo chuẩn hiệu trưởng (triển khai từ năm 2009). Nói chung, các nội dung, yêu cầu của các tiêu chí của các hình thức đánh giá này đều được xây dựng dựa vào Điều lệ trường trung học và Luật giáo dục. Cụ thể:

Công tác đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn đã được Bộ GD&ĐT triển khai từ năm 2009. Để đánh giá hiệu trưởng và phó hiệu trưởng trường phổ thông, Bộ GD&ĐT ban hành chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông gồm 3 tiêu chuẩn (tiêu chuẩn 1: Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp; tiêu chuẩn 2: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; tiêu chuẩn 3: Năng lực quản lý

nhà trường) với 23 tiêu chí, 57 yêu cầu. Trong đó, đánh giá phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp bằng 5 tiêu chí; đánh giá năng lực chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm bằng 5 tiêu chí và 13 tiêu chí để đánh giá năng lực quản lý nhà trường [6].

Ý tưởng tiếp cận và xây dựng chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT: “i)Yêu cầu của chuẩn hiệu trưởng là phải đặt ra nhiệm vụ cho các nhà lãnh đạo quản lý trường học là phải có năng lực chuyên phương thức quản lý giải quyết sự vụ hành chính là chính thành khả năng lãnh đạo quản lý phát triển nhà trường theo yêu cầu của sự thay đổi. Năng lực là yếu tố cấu thành hoạt động, năng lực chỉ tồn tại trong quá trình vận động; ii)Yêu cầu năng lực cơ bản đối với hiệu trưởng đặt trong cơ chế và môi trường quản lý vận hành phát triển KT-XH hiện nay với đặc trưng là chuyển phương thức chỉ đạo quản lý tập trung sang việc giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của đơn vị cơ sở; iii)Đối với nhà trường, phát triển và vai trò quản lý cơ bản là hiệu trưởng. Điều kiện để hiệu trưởng có năng lực đưa ra kế hoạch chiến lược đúng, có khả năng tác nghiệp hiệu quả trước hết cần có những phẩm chất và năng lực cơ bản. Đối với nước ta, chuẩn hiệu trưởng bao hàm các thành tố cơ bản: Hiệu trưởng = Nhà giáo + Nhà lãnh đạo + Nhà quản lý. Phẩm chất, năng lực cơ bản và khả năng tác nghiệp làm cơ sở, được vận dụng thường xuyên vào việc thiết kế tổ chức thực hiện các chương trình, các dự án, các phương án hành động để đạt được mục tiêu chiến lược và các mục tiêu cụ thể” [20].

Cách tiếp cận để xây dựng chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT là tiếp cận năng lực. Ngay cả nội hàm của khái niệm chuẩn hiệu trưởng, Bộ GD&ĐT cũng chỉ rõ tất cả các tiêu chuẩn đều là: Tiêu chuẩn phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn, năng lực nghiệp vụ sư phạm, năng lực quản lý nhà trường [6].

Nhận định chung tình hình nghiên cứu trong nước

Nói về cách tiếp cận xây dựng chuẩn và quy trình đánh giá ở Việt Nam, tác giả Trịnh Thị Hồng Hà (2009) đã viết: “Cách tiếp cận truyền thống và phổ biến ở nước ta khi xây dựng chuẩn hoặc quy trình đánh giá yếu tố con người

tuy được giải thích bằng nhiều hình thức nhưng thực chất đều là tạo lập một mô hình nhân cách tương ứng, thường có cấu trúc 2-3 phần, thí dụ: Năng lực - Phẩm chất, hoặc Kiến thức - Kỹ năng, hoặc Tư tưởng - Đạo đức” [21]. Đánh giá hiệu trưởng ở Việt Nam hiện hành là đánh giá phẩm chất, năng lực, đánh giá hiệu trưởng hiện hành chưa tập trung vào đánh giá chất lượng quản lý hay đánh giá chất lượng hoạt động và kết quả hoạt động.

Có thể nói, kể cả ở ngoài nước và trong nước chưa có nhiều nghiên cứu về vấn đề: Chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học và đặc biệt là chưa có nghiên cứu về đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

1.2. Chất lượng quản lý và chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

1.2.1. Tiếp cận hoạt động đối với vấn đề nghiên cứu

Trong luận án quan niệm “Dạy - Học” bao gồm: Hoạt động dạy của giáo viên và hoạt động học tập của học sinh.

Để hoàn thành nhiệm vụ quản lý dạy - học, người hiệu trưởng phải thực hiện các hoạt động nhằm đáp ứng các mục tiêu, yêu cầu, nhiệm vụ dạy - học đã được quy định. Các hoạt động quản lý đó phải được thực hiện theo kế hoạch, nhằm đạt được mục tiêu. Như vậy, chất lượng quản lý sẽ được biểu hiện ở hoạt động quản lý. Đây là lý do của việc chọn tiếp cận hoạt động đối với vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học. Chất lượng quản lý dạy - học thực ra là chất lượng việc thực hiện các hoạt động quản lý của hiệu trưởng đối với các đối tượng là: Giáo viên, học sinh, cơ sở vật chất, môi trường dạy - học, nội dung, phương pháp và quy trình dạy - học. Chủ thể quản lý thực hiện tốt các hoạt động quản lý dạy - học; các hoạt động này phải đảm bảo chất lượng, đáp ứng được mục tiêu công việc. Trong khi thực hiện các hoạt động quản lý, người quản lý đã thực hiện các chức năng quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý của mình. Quản lý dạy - học không thể có chất lượng nếu như người hiệu trưởng không thực hiện có chất lượng những hoạt

động quản lý của mình. Chính những hoạt động quản lý này nhằm đạt được mục tiêu làm nên chất lượng quản lý. Để có thể đảm bảo chất lượng dạy - học ở trường THCS thì người hiệu trưởng đóng vai trò quan trọng; khi ấy hoạt động của hiệu trưởng là hoạt động quản lý. Hiệu trưởng trong thời đại mới phải thực hiện nhiều hoạt động; trong các hoạt động đó, hoạt động quản lý dạy - học là hoạt động chủ yếu. Luận án sử dụng tiếp cận hoạt động để xem xét, phân tích hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, sau đó xác lập cơ cấu của bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS. Trong quá trình đó phải dựa vào những hoạt động thực tiễn, dựa vào những mảng công việc có thật và thường xuyên ở trường THCS.

Luận án đã sử dụng “tiếp cận hoạt động” là cách tiếp cận chính để nghiên cứu vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS. Ngoài ra, luận án còn sử dụng các tiếp cận khác bổ sung, như: (1) Tiếp cận hệ thống, cấu trúc: Như phân ra các bộ phận/nội dung, mối quan hệ nội tại các thành tố, quan hệ với môi trường; (2) Tiếp cận lịch sử - logic: Tôn trọng lịch sử khách quan và phát hiện triệt để tính trật tự diễn biến của đối tượng nghiên cứu.

1.2.2. Chất lượng quản lý

Bàn về chất lượng quản lý, chúng tôi đã xem xét mục tiêu quản lý.

1.2.2.1. Mục tiêu quản lý

Nói đến mục tiêu quản lý nhà trường là nói tới trạng thái phát triển nhà trường mà quản lý cần đạt được. Mục tiêu quản lý là do người quản lý xác định, căn cứ vào các văn bản có tính pháp luật quy định vai trò, nhiệm vụ của người quản lý và mục tiêu của đối tượng quản lý. Mục tiêu quản lý còn được xác định dựa trên yêu cầu, nội dung quản lý. Mục tiêu quản lý được cụ thể hóa thành các chuẩn mực, các tiêu chí, chỉ báo thực hiện. Có thể nói: “Mục tiêu quản lý là nhằm sử dụng tất cả các nguồn lực của tổ chức (con người, tài chính, vật chất và thông tin) để đạt được những mục tiêu của tổ chức một cách

có hiệu quả. Mục tiêu quản lý được đặt ra để hoạt động quản lý luôn hướng đến”. Ngoài ra, theo P.Drucker (1997) thì người quản lý có năm nhiệm vụ cơ bản sau: (1)Xác định mục tiêu, đồng thời quyết định những việc cần làm để đạt được những mục tiêu đó và truyền đạt đến những thành viên có liên quan; (2)Tiến hành công tác tổ chức, tức là phân loại công việc xây dựng cơ cấu tổ chức tương ứng, tuyển chọn nhân viên; (3)Khích lệ cán bộ công nhân viên, liên kết công việc, liên kết mọi người với nhau; (4)Phân tích kết quả của đơn vị theo mục tiêu vạch ra; (5)Làm cho các thành viên đều trưởng thành [17].

1.2.2.2. Quan niệm về chất lượng quản lý

Ngày nay, giáo dục đứng trước nhiệm vụ nâng cao chất lượng dạy - học để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của học sinh, cha mẹ học sinh, rộng hơn là xã hội, thị trường lao động. Để thực hiện nhiệm vụ đó, quản lý đóng vai trò quan trọng, quyết định chất lượng sản phẩm/dịch vụ của tổ chức. Chúng ta quan tâm đến chất lượng sản phẩm/dịch vụ nhất thiết phải quan tâm đến chất lượng quản lý bởi vì, quản lý có vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng sản phẩm/dịch vụ của tổ chức.

Trong luận án, chất lượng quản lý được quan niệm dựa trên nền tảng quan niệm về chất lượng nói chung. Từ quan niệm “Chất lượng là sự phù hợp với mục tiêu...” mục tiêu ở đây được hiểu một cách rộng rãi, bao gồm các sứ mạng, mục đích, v v ... [12] và “Quản lý là một quá trình tác động gây ảnh hưởng của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu của quản lý” [13], luận án hình thành quan niệm về chất lượng quản lý: *Chất lượng quản lý là sự phù hợp của quá trình tác động gây ảnh hưởng của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý. Chất lượng quản lý được hiểu là chất lượng hoạt động quản lý. Chất lượng quản lý được tạo ra từ năng lực của người/chủ thể quản lý được biểu hiện ở hoạt động quản lý và kết quả quản lý. Sự phù hợp ở đây được hiểu là sự phù hợp/đáp ứng của hoạt động quản lý để đạt được mục tiêu quản lý. Nói cách khác, muốn có chất lượng quản lý thì chủ thể quản lý phải thực hiện những*

hoạt động quản lý phù hợp để đạt được hoặc vượt trội mục tiêu quản lý. Trong nhiều khía cạnh thì sự phù hợp đóng vai trò chủ chốt quyết định chất lượng quản lý. Mục tiêu ở đây được hiểu một cách rộng rãi, bao gồm cả sứ mạng, mục đích. Còn sự phù hợp với mục tiêu có thể là đáp ứng mong muốn của những người quan tâm, là đạt hay vượt qua các tiêu chí đã đặt ra [12]. Có thể hiểu, chất lượng quản lý là việc đạt được các tiêu chí chất lượng hoạt động và kết quả quản lý (bởi vì các tiêu chí chất lượng hoạt động, kết quả quản lý là cụ thể hóa của mục tiêu quản lý); thông qua việc đáp ứng các tiêu chí hoạt động, kết quả quản lý người ta xác định được chất lượng quản lý.

1.2.2.3. Các thành tố cấu thành chất lượng quản lý

Với quan niệm về chất lượng quản lý như trên, chất lượng quản lý được cấu thành và biểu hiện bởi: (1) Năng lực quản lý; (2) Hoạt động quản lý và (3) Kết quả quản lý. Phân tích cụ thể các thành tố này như sau:

Thành tố thứ nhất: Năng lực quản lý

Trước hết, “Năng lực là một tập hợp các kiến thức, kỹ năng, và thái độ phù hợp với một loại hoạt động thực tiễn” [Barnett, 1992]. “Năng lực là khả năng đáp ứng thích hợp và đầy đủ các yêu cầu của một lĩnh vực hoạt động” [Tự Điển Webster’s New 20th Century, 1965]. Theo De Ketele (2006): “Khả năng là sự thực hiện hóa của năng lực”; “Năng lực là tổ hợp những hành động dựa trên sự huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn kiến thức, kỹ năng khác nhau để giải quyết vấn đề hoặc có cách ứng xử phù hợp trong bối cảnh sống thực”. Như vậy, năng lực không phải là thuộc tính đơn nhất mà là một tổng thể của nhiều yếu tố có liên hệ tác động qua lại. Đặc điểm cơ bản của năng lực là: (1) tính vận dụng; (2) tính có thể chuyển đổi và phát triển.

Chất lượng quản lý có được nhờ năng lực của người quản lý. Có thể hiểu “Năng lực của người hiệu trưởng là khả năng đáp ứng thích hợp và đầy đủ các yêu cầu của quản lý nhà trường”. Theo tác giả Nguyễn Lộc (2010): Hiệu trưởng là người quản lý giáo dục, hệ thống năng lực của người quản lý giáo dục nói chung, hiệu trưởng nói riêng bao gồm: Năng lực chuyên môn;

năng lực quan hệ con người và năng lực khái quát. Cụ thể: *Năng lực chuyên môn*: gồm năng lực chuyên môn theo ngành (năng lực chuyên môn mà hiệu trưởng được đào tạo), năng lực chuyên môn hỗ trợ và năng lực chuyên môn về quản lý. *Năng lực quan hệ con người*: Về bản chất, người quản lý thực hiện công việc nhằm tác động đến những người khác, do vậy năng lực hiểu biết, tác động đến người khác, ở hình thức cá nhân hoặc tập thể đóng vai trò hết sức quan trọng. Năng lực này bao gồm: Năng lực quan hệ con người đối với cá nhân; năng lực quan hệ con người đối với nhóm. *Năng lực khái quát*: càng ở bậc quản lý cấp cao, người quản lý càng cần có năng lực khái quát cao hơn, vì chính chúng giúp họ đưa ra các phân tích, dự báo và phán đoán trong bối cảnh phức tạp, điều hành đảm bảo giáo dục ổn định và phát triển bền vững. Năng lực khái quát bao gồm: Năng lực khái quát dài hạn và năng lực khái quát cập nhật [31]. Do yêu cầu của công tác quản lý, người quản lý muốn thực hiện tốt công việc của mình, trước hết phải có đầy đủ năng lực quản lý. Thế nhưng, năng lực quản lý chỉ là điều kiện cần nhưng chưa phải là điều kiện đủ để có chất lượng quản lý. Có thể khẳng định thành tố điều kiện/cơ sở cấu thành chất lượng quản lý đó là năng lực quản lý. Ngày nay, khi đề cập đến năng lực quản lý thì người ta hiểu đó là năng lực thực hiện những hoạt động quản lý. Chúng tôi cho rằng năng lực quản lý được biểu hiện ở hoạt động quản lý.

Thành tố thứ hai: Hoạt động quản lý

Chất lượng quản lý được biểu hiện thông qua các hoạt động quản lý. Nếu một người có năng lực quản lý mà không được đặt vào môi trường/hoàn cảnh quản lý thì người đó không phát huy được năng lực quản lý của mình. Nói cách khác, nếu người quản lý không thực hiện các hoạt động quản lý thì năng lực của người quản lý mới chỉ dừng lại ở dạng “thế năng” và năng lực đó chưa phải là “năng lực thực hiện”. Thực tế, người quản lý cần phải thực hiện các hoạt động quản lý cụ thể mới đạt được mục tiêu của quản lý; các hoạt động đó chính là việc xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo, kiểm tra,

đánh giá. Khi xem xét chất lượng quản lý, người ta cần phải xem xét hoạt động quản lý có đảm bảo quy trình không; Có hướng tới mục tiêu không; Có đạt được mục tiêu không; Người quản lý cần thực hiện những hoạt động quản lý của mình để biến mục tiêu quản lý (mục tiêu của tổ chức) thành hiện thực. Theo tác giả Nguyễn Minh Đạo (1997): Các mặt công tác quản lý (hay lĩnh vực công tác quản lý) được xem “là tập hợp các công tác cùng tính chất chuyên môn để thực hiện chức năng quản lý cụ thể”. Theo đó, các mặt hoạt động quản lý chủ yếu gồm: -Quản lý chính sách; -Quản lý tổ chức; -Quản lý kế hoạch; -Quản lý nghiệp vụ; -Quản lý nguồn lực; -Quản lý tài chính. Có thể chia hoạt động quản lý thành năm nội dung như sau: -Điều hành các hoạt động; -Điều hành các quan hệ; -Điều hành các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, thông tin); -Điều hành các tác động khách quan; -Điều hành công tác quản lý của bản thân chủ thể quản lý [19]. Có thể khẳng định thành tố rất quan trọng cấu thành và biểu hiện chất lượng quản lý đó là hoạt động quản lý.

Thành tố thứ ba: Kết quả quản lý

Chất lượng quản lý được thể hiện ở thủ tục hành chính đầu ra của quản lý (quyết định, kế hoạch...) và kết quả của quản lý (những ảnh hưởng hoặc thay đổi ngắn hạn hoặc trung hạn đạt được từ các đầu ra của quản lý). Có thể nói, kết quả quản lý là biểu hiện rõ ràng nhất, sinh động nhất chất lượng quản lý; nó là thành quả tất yếu của sự thể hiện năng lực và hoạt động quản lý. Kết quả quản lý là trạng thái đạt được mục tiêu quản lý (mục tiêu của tổ chức). Đó còn là sự hoàn thành công việc của chủ thể quản lý, sự phát triển của chủ thể và đối tượng quản lý. Kết quả quản lý được biểu hiện ở các cấp độ gần/ngắn hạn và xa/trung hạn, ví dụ kết quả quản lý cuối cùng chính là việc đạt được mục tiêu quản lý; kết quả quản lý dễ nhận thấy ngay là: Chất lượng kế hoạch, tổ chức nhân sự, tổ chức hoạt động, chỉ đạo thực hiện, uy tín, hiệu lực chỉ đạo điều hành của chủ thể quản lý, công tác kiểm tra - đánh giá của chủ thể quản lý. Thực tế cho thấy ở nhiều nơi người ta chỉ tập trung xem xét, đánh giá kết quả cuối cùng. Có thể khẳng định kết quả quản lý là thành tố cấu thành và

biểu hiện sinh động nhất, cơ bản nhất của chất lượng quản lý.

1.2.3. Chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Quản lý dạy - học là hoạt động có ý thức của chủ thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý. Trong nhà trường, người hiệu trưởng cùng với phó hiệu trưởng, đội ngũ giáo viên, học sinh và các lực lượng xã hội bằng hành động của mình biến mục tiêu dạy - học thành hiện thực. Dạy - học và giáo dục trong sự thống nhất với nhau là hoạt động trung tâm của nhà trường. Mọi hoạt động đa dạng và phức tạp khác của nhà trường đều hướng vào tiêu điểm này. Vì vậy quản lý nhà trường thực chất là quản lý quá trình sư phạm của thầy, hoạt động học tập - tự giáo dục của trò. “Quản lý dạy - học là những tác động của chủ thể quản lý vào quá trình dạy - học (được tiến hành bởi tập thể giáo viên và học sinh, với sự hỗ trợ đắc lực của các lực lượng xã hội) nhằm góp phần hình thành và phát triển toàn diện nhân cách học sinh theo mục tiêu dạy - học của nhà trường” [24]. Trước hết, quản lý dạy - học là hoạt động của chủ thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu dạy - học đã xác định. Trong nhà trường, chủ thể quản lý dạy - học là hiệu trưởng, phó hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn [24].

1.2.3.1. Mục tiêu quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Khi nghiên cứu quản lý dạy - học ở trường THCS, chúng tôi chú ý đến đặc điểm của hoạt động dạy - học và yêu cầu của xu hướng đổi mới giáo dục THCS, cụ thể:

Đặc điểm của hoạt động dạy - học ở trường THCS

Hoạt động dạy - học ở trường THCS có những nét riêng, đặc điểm riêng như sau:

Đặc điểm thứ nhất: Hoạt động dạy - học ở trường THCS sẽ góp phần thực hiện mục tiêu giáo dục Phổ thông trung học nói chung và mục tiêu giáo dục THCS nói riêng. Cụ thể là: - Giúp học sinh phát triển toàn diện về đạo đức, trí

tuệ, thể chất, thẩm mỹ và kỹ năng lao động cơ bản nhằm hình thành nhân cách con người Việt Nam xã hội chủ nghĩa; - Xây dựng tư cách và trách nhiệm công dân; - Củng cố và phát triển những kết quả giáo dục TH bằng cách giúp học có trình độ học vấn THCS và những hiểu biết ban đầu về kỹ thuật, hướng nghiệp; - Chuẩn bị cho một bộ phận học sinh ra đời trực tiếp tham gia lao động và học nghề kỹ thuật theo nhiều con đường khác nhau; - Đảm bảo cho học sinh những điều kiện thuận lợi vào học các trường THPT phù hợp với năng lực nguyện vọng của mình.

Đặc điểm thứ hai: Hoạt động dạy - học ở trường THCS tạo điều kiện cho học sinh nghiên cứu cơ sở của những khoa học với sự phong phú và đa dạng của các bộ môn với khối lượng nội dung lớn nhưng phức tạp hơn, hệ thống hơn ở bậc TH, đáp ứng yêu cầu giáo dục toàn diện.

Đặc điểm thứ ba: Hoạt động dạy - học theo những môn học được sự chỉ đạo, hướng dẫn trực tiếp của giáo viên bộ môn tương ứng. Nhờ vậy, học sinh được tiếp xúc, giao lưu, tham gia hoạt động với nhiều giáo viên với những cách dạy và phong cách giao tiếp khác nhau. Điều đó góp phần mở rộng nhãn quan, tầm hiểu biết của học sinh. Đồng thời giáo viên cũng đòi hỏi học sinh phải nhanh nhạy, khéo léo cải tiến phương pháp học tập, cải tiến hoạt động của mình để thích ứng với hoàn cảnh dạy - học luôn luôn biến đổi.

Đặc điểm thứ tư: Lứa tuổi học sinh THCS là lứa tuổi thiếu niên. Đó là lứa tuổi có những chuyển biến đột ngột, độc đáo, từ tình trạng trẻ con sang tình trạng người lớn. Điều đó có liên quan tới việc xây dựng lại một cách cơ bản các quá trình, các hoạt động tâm lý của học sinh. Vì vậy đòi hỏi phải có những biến đổi có tính chất quyết định trong các hình thức quan hệ qua lại trong cách tổ chức hoạt động, trong sự lãnh đạo mọi mặt của người lớn, đặc biệt là giáo viên. Do đó, nếu vẫn cứ áp dụng những hình thức và phương pháp dạy - học ở bậc TH cho bậc học này thì sẽ dẫn đến việc trẻ tỏ ra không bằng lòng dưới nhiều biểu hiện khác nhau.

Đặc điểm thứ năm: Hoạt động dạy - học ở trường THCS nói riêng và ở trường học thuộc các bậc học khác nhau diễn ra trong hoàn cảnh cuộc cách mạng

khoa học - công nghệ phát triển mạnh như vũ bão dẫn đến sự bùng nổ thông tin. Điều đó đòi hỏi hoạt động dạy - học ở trường THCS phải đổi mới nội dung dạy - học, hiện đại hóa phương pháp dạy - học và phương tiện dạy - học theo hướng phát huy cao độ tính tích cực, sáng tạo và kích thích hứng thú nhận thức, lòng ham hiểu biết của học sinh [2].

Yêu cầu của xu hướng đổi mới giáo dục THCS

Giáo dục THCS đứng trước yêu cầu của xu hướng đổi mới, cụ thể là:

(1) Giáo dục phải đi đôi với việc phát triển nhân cách học sinh, không chỉ cung cấp kiến thức mà còn hình thành kỹ năng, thái độ để hình thành năng lực: Phát triển giáo dục hướng tới người học, thực hiện dạy - học phân hóa, phát triển năng lực người học, những người có năng khiếu được phát triển tài năng; tạo cơ hội bình đẳng để ai cũng được học, học suốt đời, đồng thời đáp ứng nhu cầu nhân lực phát triển KT-XH, từng bước xây dựng xã hội học tập; tạo cơ hội giúp cho mọi người phát huy được tài năng, trí tuệ, sở trường, năng lực của mình, tham gia vào quá trình phát triển và thụ hưởng thành quả của quá trình đổi mới nền giáo dục nước ta mà Đảng đang thực hiện. Lấy chất lượng làm trọng tâm, ưu tiên nâng cao chất lượng trong mối quan hệ với tăng qui mô giáo dục; tập trung vào quản lý chất lượng; phân tầng giáo dục đáp ứng nhu cầu đa dạng và năng lực của hệ thống, năng lực của người học. Giáo dục cần coi trọng giáo dục đạo đức, lối sống, năng lực sáng tạo, năng lực thực hành và ngoại ngữ. Chuẩn hóa và hiện đại hóa các điều kiện đảm bảo chất lượng. Phát triển hệ thống chuẩn chất lượng và quản lý chất lượng theo chuẩn (chuẩn cơ sở giáo dục, chuẩn nghề nghiệp giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục, chuẩn kiểm định chất lượng các trường và chương trình giáo dục,...) [26].

(2) Chuyển từ định hướng nội dung sang định hướng năng lực: Dạy - học theo hướng phát triển năng lực của người học đã và đang trở thành một xu thế tất yếu trong giáo dục trên thế giới. Xu hướng chung của dạy - học hiện đại là chuyển từ “*tập trung vào kiến thức*” sang “*tập trung vào năng lực*”. Đặc biệt, chương trình giáo dục mới xác định mục tiêu chuyển mạnh từ trang bị

kiến thức sang phát triển năng lực người học, tập trung nâng cao chất lượng thay vào chỗ chú trọng phát triển số lượng, chuyển từ hệ thống giáo dục cứng nhắc sang hệ thống giáo dục mở. Việc chú trọng đến sự phát triển năng lực, kỹ năng sống cho học sinh trong khi thời lượng học ở nhà trường không tăng, đòi hỏi nhà trường phải giảm thời lượng dành cho truyền thụ kiến thức, tăng thời gian để người học hoạt động tự lực, sáng tạo, nhờ vậy giúp các em phát triển được các năng lực học tập và làm việc. Xu hướng giáo dục ngày nay là chú trọng phát triển các kỹ năng học tập suốt đời cho người học. Hệ thống kỹ năng học tập hiện đại bao gồm ba nhóm cơ bản: -Nhóm kỹ năng nhận thức; -Nhóm kỹ năng giao tiếp và quan hệ trong học tập; -Nhóm kỹ năng quản lý học tập.

(3) Sự hoán đổi vai trò của giáo viên và học sinh để “Người học chiếm vị trí trung tâm”: Triết lý dạy - học hướng vào người học chịu ảnh hưởng của J.Dewey (Mỹ), S. Freud (Áo), C. Rogers, Maslow (Mỹ)... mà quan điểm chung là tôn trọng tính tự nhiên của trẻ em. Đối với trẻ, giáo dục trong nhà trường là cuộc đời thực sự chứ không phải là nơi chuẩn bị vào đời. Do đó, giáo dục phải lấy trẻ em làm chuẩn. Đứa trẻ như mặt trời, giáo dục phải xoay quanh nó. Như vậy đứa trẻ mới có động cơ học tập và tự phát triển. Đây là khuynh hướng nhân văn tiến bộ, song mang tính thực dụng và cực đoan. Dạy - học hướng vào người học (có tác giả gọi là “dạy học lấy người học làm trung tâm” hoặc “dạy - học lấy việc học làm trung tâm”) đặt yêu cầu là mọi tác động sư phạm của người dạy phải căn cứ vào đặc điểm của của người học, tạo điều kiện cho họ suy nghĩ nhiều, hoạt động nhiều. Dạy - học hướng vào người học có những đặc điểm chủ yếu về: Mục tiêu dạy - học; nội dung dạy - học; phương pháp dạy - học; hình thức tổ chức dạy - học; đánh giá [1].

Có thể nói, trong trường phổ thông mục tiêu quản lý dạy - học của người hiệu trưởng cũng là cái đích phải đạt tới của quá trình quản lý dạy - học. Mục tiêu quản lý dạy - học của người hiệu trưởng cũng chính là mục tiêu, nhiệm vụ dạy - học của nhà trường. Như vậy, có 3 mục tiêu lớn sau:

Mục tiêu 1: Tổ chức, điều khiển học sinh nắm vững hệ thống những tri thức phổ thông cơ bản, hiện đại, phù hợp với thực tiễn đất nước về tự nhiên, xã hội, con người Việt Nam, đồng thời rèn luyện cho học sinh hệ thống kỹ năng, kỹ xảo tương ứng;

Mục tiêu 2: Phát triển ở học sinh năng lực nhận thức, đặc biệt là năng lực tư duy độc lập, sáng tạo;

Mục tiêu 3: Tổ chức, điều khiển học sinh qua hoạt động học tập hình thành cơ sở thể giới quan khoa học, những phẩm chất đạo đức nói riêng và phát triển nhân cách nói chung [27].

Với 3 mục tiêu trên, luận án khái quát mục tiêu quản lý dạy - học là:

- Đảm bảo quá trình dạy - học và giáo dục được diễn ra một cách cân đối và hài hòa;

- Đảm bảo để quá trình dạy - học được diễn ra theo hướng hình thành năng lực, học sinh được rèn luyện năng lực chứ không phải được truyền thụ kiến thức.

Mục tiêu quản lý dạy - học nhằm đến/tập trung vào tất cả các đối tượng tham gia vào quá trình dạy - học, đó là: Học sinh, giáo viên, các điều kiện dạy - học, cha mẹ học sinh, xã hội, thị trường lao động và chính bản thân hiệu trưởng. Nên chăng, nhà trường cần xác định và công khai mục tiêu quản lý dạy - học để các lực lượng tham gia vào quá trình dạy - học coi đó là đích hướng tới và soi vào đó để chủ thể quản lý phấn đấu đạt được. Mục tiêu quản lý dạy - học được xem như một phần không thể thiếu trong mục tiêu, sứ mạng nhà trường [27].

1.2.3.2. Quan niệm và các thành tố cấu thành chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Dựa vào quan niệm về chất lượng quản lý nêu trên, luận án xác định chất lượng quản lý dạy - học được tạo ra bởi năng lực quản lý dạy - học và biểu hiện ở hoạt động quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học. Cụ thể:

Năng lực quản lý dạy - học là khả năng vận dụng các kiến thức, kỹ

năng, thái độ và một số phẩm chất của người quản lý đáp ứng yêu cầu của hoạt động quản lý dạy - học có hiệu quả. Như vậy, năng lực quản lý dạy - học là một năng lực nghề nghiệp của người làm công tác quản lý giáo dục. Phần cốt lõi của năng lực quản lý dạy - học là hệ thống kỹ năng được sử dụng trong tiến trình thực hiện quản lý dạy - học.

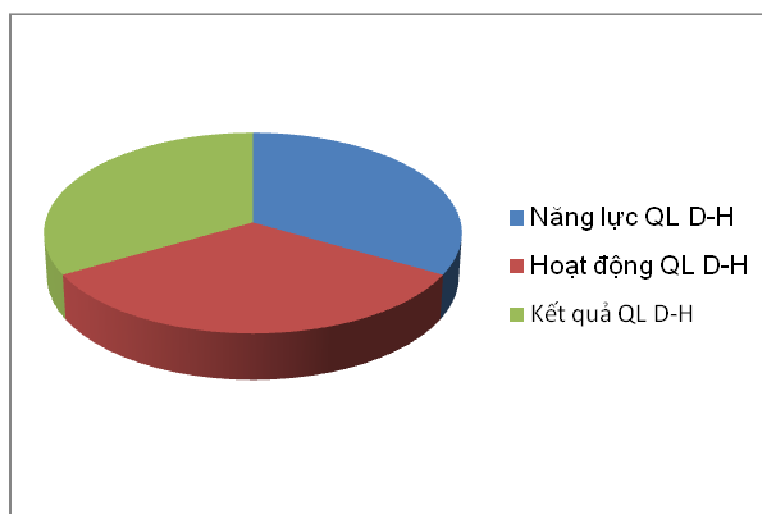
Hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng đảm bảo sao cho hoạt động dạy - học trong nhà trường đạt được mục tiêu đặt ra và luôn hướng tới mục tiêu cao hơn. Chất lượng quản lý dạy - học là sự phù hợp của hoạt động quản lý dạy - học với mục tiêu quản lý dạy - học (đảm bảo nhu cầu, quyền lợi học tập của học sinh,...). Chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng do hoạt động quản lý dạy - học của người đó mang lại, nó có tác dụng trong toàn bộ quá trình quản lý dạy - học. Sự phù hợp giữa hoạt động quản lý dạy - học để đạt được mục tiêu của quản lý dạy - học của người hiệu trưởng là khía cạnh quan trọng nhất của chất lượng quản lý dạy - học. Do vậy, chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng là sự đáp ứng của hoạt động và kết quả quản lý dạy - học với mục tiêu quản lý dạy - học. Sự đáp ứng các mục tiêu của quản lý dạy - học làm cho mỗi khâu của quá trình dạy - học đều đạt được mục tiêu/kết quả (hay chất lượng) mong muốn.

Kết quả quản lý dạy - học: Các dấu hiệu đặc trưng cơ bản của chất lượng quản lý dạy - học được biểu hiện qua thành tố kết quả quản lý dạy - học, là: Kết quả thể hiện được sự đáp ứng mục tiêu quản lý dạy - học; kết quả đó đúng là những ảnh hưởng hoặc thay đổi ngắn hạn hoặc trung hạn đạt được từ các đầu ra của hoạt động quản lý; kết quả đó có tác động phản hồi đến quá trình quản lý dạy - học và đối tượng quản lý dạy - học, hướng vào giáo viên, hướng vào cơ sở vật chất, môi trường dạy - học và đặc biệt cuối cùng phải hướng vào học sinh, nâng cao chất lượng học sinh.

Với những phân tích trên đây, quan niệm về chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS được sử dụng trong luận án là: *Chất lượng quản lý dạy - học là sự phù hợp của những tác động từ chủ thể quản lý*

vào quá trình dạy - học (được tiến hành bởi tập thể giáo viên và học sinh, với sự hỗ trợ đắc lực của các lực lượng xã hội để góp phần hình thành và phát triển toàn diện nhân cách học sinh) nhằm đạt được mục tiêu quản lý dạy - học của nhà trường.

Trên cơ sở quan niệm và việc xác định 3 thành tố cấu thành và biểu hiện chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS; dưới đây lần lượt xem xét, phân tích mỗi thành tố đó (Sơ đồ 1.1).



Sơ đồ 1.1: Các thành tố của chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Thành tố thứ nhất: Năng lực quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

Chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng phụ thuộc vào năng lực quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Người hiệu trưởng cần có những năng lực quản lý sau: -Năng lực lập kế hoạch chiến lược; -Năng lực xây dựng, quản lý nhóm; -Năng lực quản lý sự thay đổi; -Khả năng khích lệ giáo viên; -Năng lực khảo sát, phân tích, thống kê. Trong các năng lực đó, cần nhấn mạnh đến một số kỹ năng quan trọng nhà quản lý cần phải có:

- Kỹ năng lãnh đạo: Đây là một kỹ năng không thể thiếu của một nhà quản lý. Nhà lãnh đạo giỏi phải là người thúc đẩy quá trình quyết định một vấn đề và trao cho nhân viên của họ quyết định vấn đề đó. Nếu là một nhà

lãnh đạo giỏi, cần phải biết khai thác quyền lực của những người khác và thúc đẩy quá trình quyết định và làm cho quá trình đó hoạt động;

- Kỹ năng lập kế hoạch: Nhà quản lý là người ra quyết định và toàn bộ bộ máy của tổ chức sẽ hành động theo quyết định đó. Nghĩa là quyết định của nhà quản lý ảnh hưởng rất lớn tới vận mệnh của tổ chức. Vì vậy kỹ năng lập kế hoạch rất quan trọng để đảm bảo cho nhà quản lý có thể đưa ra những kế hoạch hợp lý và hướng toàn bộ nhân viên làm việc theo mục tiêu của kế hoạch đã định;

- Kỹ năng giải quyết vấn đề: Quá trình giải quyết vấn đề có thể được tiến hành qua các bước sau: Nhận diện vấn đề, tìm nguyên nhân của vấn đề, phân loại vấn đề, tìm giải pháp và lựa chọn giải pháp tối ưu. Một nhà quản lý giỏi sẽ tiến hành quá trình này một cách khéo léo và hiệu quả;

- Kỹ năng giao tiếp tốt: Ngày càng, người ta càng nhận ra sức mạnh của các mối quan hệ, cái mà có được từ một kỹ năng giao tiếp tốt. Một nhà quản lý phải thành thạo giao tiếp bằng văn nói và cả văn viết. Họ phải biết cách gây ấn tượng bằng giọng nói, ngôn ngữ cơ thể, đôi mắt và cách diễn đạt dễ hiểu, thuyết phục. Khả năng giao tiếp tốt cũng phát huy tác dụng trong quản lý nhân sự. Tóm lại, để trở thành nhà quản lý hiệu quả, cần xác định được công việc của một nhà quản lý phải làm để đạt được các mục tiêu của tổ chức, cùng với cá nhân hoặc thông qua các cá nhân [28].

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, để đáp ứng tốt mục tiêu quản lý dạy - học, người hiệu trưởng cần có những năng lực cơ bản sau:

(1) *Năng lực xác định mục tiêu, định hướng chiến lược, kế hoạch chỉ đạo dạy - học*: -Năng lực xác định mục tiêu, định hướng chiến lược, kế hoạch chỉ đạo dạy - học; -Năng lực định hướng hoạt động của nhà trường tập trung vào việc học tập vì sự tiến bộ của tất cả học sinh; - Năng lực tạo dựng, giao tiếp và thiết lập và duy trì không khí làm việc tích cực trong nhà trường.

(2) *Năng lực quản lý dạy - học*: -Năng lực phát triển đội ngũ, khơi dậy sự sáng tạo, tận tụy của cán bộ giáo viên; -Năng lực khuyến khích các thành viên trong nhà trường xây dựng mối quan hệ hợp tác, đổi mới phương pháp

dạy học theo hướng kích lệ sự hứng thú, sáng tạo, khơi dậy năng lực tự học của học sinh; -Năng lực xây dựng, thực hiện các chế độ chính sách đối với dạy - học; -Hiểu biết mục tiêu, yêu cầu, nội dung, chương trình, phương pháp dạy - học; -Hiểu biết quy trình dạy - học với sự kết hợp tốt các phương pháp dạy - học; -Năng lực thu hút được nguồn nhân lực có chất lượng cao, gắn kết mối quan hệ giáo viên với học sinh; -Năng lực thực hiện nhiệm vụ.

(3) *Năng lực quản lý các nguồn lực*: -Năng lực quản lý nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất và trang thiết bị; -Năng lực quản lý và ứng dụng công nghệ.

Năng lực quản lý dạy - học của người hiệu trưởng là thành tố cơ sở cấu thành, biểu hiện chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng và năng lực quản lý dạy - học được biểu hiện cụ thể ở hoạt động quản lý dạy - học. Trong trường học, dạy - học là hoạt động chủ đạo và quản lý dạy - học là công việc chính của người hiệu trưởng.

Thành tố thứ hai: Hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Chất lượng quản lý dạy - học được cấu thành và biểu hiện ở hoạt động quản lý dạy - học. Hoạt động quản lý hoạt động dạy - học phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Xác định mô hình quản lý rõ ràng: Quản lý tập trung chủ yếu vào hoạt động dạy của giáo viên, trực tiếp với giáo viên, gián tiếp với học sinh; thông qua quản lý hoạt động dạy để quản lý hoạt động học. Dạy tốt, học tốt là cốt lõi của quá trình quản lý;

- Bám sát mục tiêu dạy - học của cấp học và từng khối lớp;

- Đảm bảo quản lý song song cả hai mặt dạy và học;

- Tạo khuôn khổ, kỷ cương nhưng vẫn đảm bảo phát huy tính chủ động, sáng tạo của giáo viên, học sinh;

- Tiếp cận lý luận giáo dục và lý luận quản lý giáo dục hiện đại;

- Vận dụng các phương tiện quản lý hiện đại, tiên bộ.

Có nhiều cách tiếp cận phân tích hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, luận án sử dụng phân tích theo đối tượng quản lý (Bảng 1.1).

Bảng 1.1: Phân tích hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

Đối tượng quản lý	Các nội dung hoạt động quản lý dạy - học
(1) Quản lý hoạt động dạy của giáo viên	1. Xây dựng kế hoạch dạy - học
	2. Phân công giảng dạy cho giáo viên
	3. Việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên
	4. Việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên
	5. Phương pháp dạy - học
	6. Sinh hoạt tổ chuyên môn
	7. Bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên
	8. Công tác kiểm tra, đánh giá
(2) Chỉ đạo việc quản lý hoạt động học của học sinh	9. Việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường
	10. Việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh
	11. Các phong trào thi đua học tập
	12. Giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập
	13. Việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh
(3) Quản lý các điều kiện đảm bảo hoạt động dạy - học	14. Cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học
	15. Tài chính phục vụ dạy - học
	16. Môi trường dạy - học

Với phân tích này, hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng gồm: Quản lý hoạt động dạy của giáo viên, chỉ đạo việc quản lý hoạt động học của học sinh và quản lý các điều kiện đảm bảo hoạt động dạy - học. Để đáp ứng/đạt được mục tiêu quản lý dạy - học, người hiệu trưởng cần phải thực hiện các hoạt động quản lý sau:

(1) Hiệu trưởng quản lý hoạt động dạy của giáo viên

Mục tiêu quản lý: Đảm bảo giáo viên xác định đúng mục tiêu dạy - học (mục tiêu từng tiết dạy, bài dạy, gồm các mục tiêu kiến thức, kỹ năng, thái độ); đảm bảo nội dung, chương trình dạy - học để từng bước thực hiện mục tiêu môn học, mục tiêu cấp học.

Quản lý hoạt động dạy - học của giáo viên, người hiệu trưởng cần thực hiện những hoạt động cơ bản sau đây: (1) Quản lý kế hoạch, chương trình dạy

- học; (2) Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên; (3) Quản lý việc chuẩn bị kế hoạch bài dạy của giáo viên; (4) Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên; (5) Quản lý phương pháp dạy - học, phương tiện dạy - học; (6) Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn; (7) Quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên; (8) Quản lý hoạt động kiểm tra, đánh giá thành quả học tập của học sinh; (9) Quản lý các điều kiện đảm bảo hoạt động dạy - học.

Hiệu trưởng quản lý kế hoạch, chương trình dạy - học

Mục tiêu quản lý: Nhằm để cán bộ, giáo viên xây dựng được kế hoạch dạy - học cụ thể, hợp lý, khả thi và đảm bảo để thực hiện mục tiêu môn học. Đảm bảo mức độ kiến thức, kỹ năng, thái độ theo chuẩn kiến thức và kỹ năng.

Kế hoạch dạy - học là văn bản qui định thành phần các môn học trong nhà trường, trình tự dạy - học các môn trong từng năm, từng lớp, số giờ dành cho từng môn học trong cả năm, trong từng tuần, cấu trúc và thời gian của năm học. Chương trình các môn học của các cấp học là văn bản quy định mục tiêu môn học, quan điểm chính của việc xây dựng chương trình môn học, chuẩn kiến thức, kỹ năng môn học, gợi ý cần thiết về phương pháp, phương tiện dạy - học và kiểm tra đánh giá thành quả học tập môn học của học sinh.

Các hoạt động chủ yếu:

- **Nắm vững kế hoạch, chương trình dạy - học của cấp học:** Việc nắm vững kế hoạch, chương trình dạy - học tạo tiền đề to lớn trong việc tiến hành công tác quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học trong nhà trường diễn ra đúng trọng tâm, hợp lý. Đồng thời, để giúp chủ thể quản lý có thể tiến hành nhiều hoạt động khác có hiệu quả, nhà quản lý cần nắm: Nguyên tắc cấu tạo chương trình dạy - học cấp học; nguyên tắc cấu tạo mục tiêu, nội dung, phương pháp dạy - học đặc trưng của chương trình dạy - học môn học; kế hoạch dạy - học từng môn, lớp học (phân phối thời gian, quy định về hình thức dạy - học, kiểm tra, ôn tập, thực hành...); cập nhật những nội dung sửa đổi và cải cách theo chỉ thị, hướng dẫn của Bộ GD&ĐT.

- Phổ biến, tổ chức học tập, thảo luận về kế hoạch, chương trình dạy - học, quy chế chuyên môn ở tổ chuyên môn: Thông qua các buổi họp đầu năm học và thông qua các văn bản của chủ thể quản lý quyết định.

- Tổ chức, hướng dẫn, chỉ đạo xây dựng kế hoạch chuyên môn: Việc hướng dẫn xây dựng kế hoạch của chủ thể quản lý là hết sức quan trọng vì nó giúp giáo viên xây dựng được một kế hoạch, chương trình dạy - học đúng trọng tâm, trọng điểm, bám sát tình hình, yêu cầu đã được đề ra. Việc hướng dẫn phải được thực hiện một cách hợp lý, đúng đắn và nhanh chóng. Các loại kế hoạch chuyên môn: Kế hoạch chuyên môn của nhà trường; kế hoạch dạy - học (năm học, học kỳ, tháng, tuần...) của tổ chuyên môn; kế hoạch dạy - học của giáo viên gồm: kế hoạch dạy - học năm học và hàng tuần và kế hoạch dạy - học từng bài học cụ thể.

- Duyệt kế hoạch, chương trình dạy - học của tổ chuyên môn và giáo viên, có những phân tích, trao đổi, thống nhất và chấp thuận kế hoạch, chương trình dạy - học của các đối tượng: Thông qua việc phê chuẩn vào văn bản kế hoạch, chương trình dạy - học của các đối tượng và thông qua các văn bản thông báo công nhận.

- Chỉ đạo việc xây dựng thời khóa biểu. Thời khóa biểu là sự cụ thể hoá thời lượng phân phối chương trình trên thời khoá biểu của đơn vị mình. Do vậy cần: Đảm bảo thời gian cho giáo viên thực hiện đúng, đủ chương trình; phân công trách nhiệm cho phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn theo dõi, đôn đốc, hướng dẫn, giám sát, kiểm tra, đánh giá thực hiện chương trình dạy - học; kịp thời xử lý các sự cố ảnh hưởng tới việc thực hiện chương trình.

Hiệu trưởng quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên

Mục tiêu quản lý: Đảm bảo phân công giảng dạy cho giáo viên đúng chuyên môn đào tạo phù hợp với năng lực, sở trường của giáo viên; phát huy tối đa năng lực, sở trường và sáng tạo của giáo viên.

Các hoạt động chủ yếu:

- Nhận thức đúng tầm quan trọng của công tác phân công giảng dạy.

- Nắm vững tình hình đội ngũ giáo viên (năng lực, trình độ, hoàn cảnh...).

- Xác định các hình thức phân công: Chuyên dạy một khối lớp trong nhiều năm; dạy mỗi năm một khối lớp; mỗi năm dạy nhiều khối lớp.

- Định ra chuẩn phân công phù hợp: Yêu cầu của hoạt động dạy; năng lực và sở trường; thâm niên nghề nghiệp; hoàn cảnh gia đình và nguyện vọng cá nhân; nguồn được đào tạo.

- Xây dựng quy trình phân công và biện pháp thích hợp đảm bảo nguyên tắc tập trung dân chủ.

Bước 1: Hiệu trưởng thống nhất với phó hiệu trưởng chuyên môn về mục đích, yêu cầu và chuẩn phân công;

Bước 2: Hiệu trưởng phổ biến mục đích yêu cầu, chuẩn, dự kiến phương hướng phân công, quy trình phân công trong hội đồng sư phạm: Hiệu trưởng cùng phó hiệu trưởng dự kiến trước việc phân công căn cứ vào thực lực đội ngũ và yêu cầu thực tế của nhà trường;

Bước 3: Thảo luận dự kiến phân công tại hội nghị liên tịch mở rộng đến các tổ chuyên môn; hướng dẫn các tổ chuyên môn tổ chức thảo luận trong tổ; giải thích, thuyết phục và điều chỉnh nếu cần thiết;

Bước 4: Hiệu trưởng ra quyết định phân công và ghi vào sổ phân công: Kết hợp phân công các mặt hoạt động khác để cân đối lao động của giáo viên.

- Xem xét lại để kịp thời điều chỉnh sự phân công cho hợp lý hơn (nếu cần) trong quá trình quản lý.

Hiệu trưởng quản lý việc chuẩn bị kế hoạch bài dạy của giáo viên

Mục tiêu quản lý: Nhằm để giáo viên soạn bài, chuẩn bị giờ lên lớp chu đáo. Việc chuẩn bị giờ lên lớp quyết định đến chất lượng giờ lên lớp và chất lượng quá trình dạy - học.

Các hoạt động chủ yếu:

- Hướng dẫn các qui định, yêu cầu về lập kế hoạch bài dạy;

- Qui định mẫu và chất lượng đối với kế hoạch từng loại bài dạy;

- Chỉ đạo, hướng dẫn giáo viên ở tổ chuyên môn lập kế hoạch bài dạy thống nhất về mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức;

- Đảm bảo đủ sách giáo khoa, tài liệu dạy - học, các điều kiện về cơ sở vật chất - kỹ thuật, thời gian cho giáo viên;

- Tổ chức thảo luận, trao đổi tổ, nhóm chuyên môn về lập kế hoạch bài dạy: Lập kế hoạch bài dạy mẫu, bài dạy khó; thống nhất mục tiêu, đổi mới nội dung, phương pháp dạy - học, ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy - học; trao đổi kinh nghiệm chuẩn bị bài dạy tốt;

- Thường xuyên kiểm tra, kí duyệt giáo án định kì, nắm tình hình bài soạn của giáo viên.

Hiệu trưởng quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên

Mục tiêu quản lý: Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên, quản lý việc thực hiện chương trình, nội dung, phương pháp, sử dụng thiết bị dạy - học, kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của học sinh, quản lý hồ sơ, sổ sách của giáo viên. Đảm bảo để học sinh biết cách lập kế hoạch và có kế hoạch học tập và có ý thức thực hiện kế hoạch học tập.

Các hoạt động chủ yếu:

- Tạo điều kiện cho giáo viên thực hiện giờ lên lớp;
- Sử dụng thời khoá biểu, kế hoạch dạy - học, sổ báo giảng của giáo viên để quản lý giờ dạy;

- Qui định chế độ thông tin, báo cáo, sắp xếp, thay thế hoặc dạy bù trong trường hợp vắng giáo viên;

- Xây dựng chuẩn giờ lên lớp dựa trên các căn cứ: Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ của các môn học qui định trong chương trình; tiêu chuẩn đánh giá tiết dạy (Bộ GD&ĐT, Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT) qui định; những qui định về các loại bài (bài mới, luyện tập, thực hành...); hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ năm học; tình hình riêng của địa phương; các phương pháp dạy - học mới.

- Tổ chức dự giờ và phân tích giờ dạy của giáo viên; yêu cầu: Nắm vững lý luận dạy - học nói chung và lý thuyết về bài học nói riêng; hiểu bản

chất cấu trúc - chức năng của giờ lên lớp; phải có kiến thức về phương pháp phân tích sự phạm và kỹ năng sử dụng vào việc dự giờ. Các hình thức dự giờ: Tổ chức dự giờ rút kinh nghiệm trong tổ chuyên môn; tổ chức thao giảng trong trường hoặc cụm trường; tổ chức dự giờ thi đua, đăng ký giờ dạy tốt; hiệu trưởng, phó hiệu trưởng dự giờ kiểm tra chuyên môn và dự giờ rút kinh nghiệm dạy của giáo viên.

Quy trình dự giờ:

Bước 1: Chuẩn bị dự giờ;

Bước 2: Tiến hành dự giờ;

Bước 3: Phân tích và đánh giá giờ dạy;

Bước 4: Trao đổi, kiến nghị với giáo viên.

Hồ sơ dự giờ gồm có: Phiếu dự giờ và phiếu nhận xét giờ dạy.

- Xử lý việc thực hiện không đúng yêu cầu giờ lên lớp của giáo viên.

Hiệu trưởng quản lý phương pháp, phương tiện dạy - học

Mục tiêu quản lý: Nhằm để giáo viên vận dụng các phương pháp dạy - học, nhằm giúp giáo viên sử dụng hợp lý, linh hoạt, có hiệu quả các phương pháp dạy - học tích cực phù hợp với nội dung bài học và đáp ứng mục tiêu dạy - học. Nhằm để học sinh sử dụng hợp lý, linh hoạt, có hiệu quả các phương pháp học tích cực phù hợp với nội dung bài học và đáp ứng mục tiêu dạy - học.

Các hoạt động chủ yếu:

+ Quán triệt cho giáo viên về định hướng đổi mới phương pháp dạy - học; + Tổ chức, hướng dẫn giáo viên học tập, bồi dưỡng, nắm vững phương pháp dạy - học tích cực, phương tiện dạy - học; + Tổ chức thao giảng, rút kinh nghiệm phương pháp dạy - học tích cực, ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy - học; + Tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn giáo viên vận dụng phương pháp dạy - học tích cực, phương tiện dạy - học phù hợp với môn học; + Cung cấp tài liệu, sách báo khoa học về phương pháp dạy - học, ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy - học; + Phát huy vai trò của tổ chuyên môn trong việc đổi mới phương pháp dạy - học; + Đưa việc đổi mới phương pháp dạy - học thành một tiêu chí thi

đưa; +Trang bị đầy đủ các phương tiện hỗ trợ phương pháp dạy - học; +Tổ chức học tập, bồi dưỡng, thực hiện ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy - học.

Hiệu trưởng chỉ đạo việc quản lý hoạt động của tổ chuyên môn

Mục tiêu quản lý: Quản lý đầu mối triển khai các hoạt động dạy - học; đảm bảo tổ/nhóm chuyên môn thực hiện các nhiệm vụ theo quy định; nâng cao chất lượng sinh hoạt của tổ/nhóm chuyên môn.

Các hoạt động chủ yếu:

+Biên chế hợp lí tổ/nhóm chuyên môn phù hợp với tình hình thực tế của trường;

+Bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn là những giáo viên giỏi, có năng lực và phẩm chất trong lĩnh vực quản lý; +Chỉ đạo xây dựng kế hoạch, nội dung hoạt động của tổ chuyên môn; +Quy định chế độ sinh hoạt chuyên môn hàng tháng; +Tổ chức, chỉ đạo các hoạt động chuyên môn theo định kì;

*Các hoạt động của tổ chuyên môn: -Các hoạt động giúp giáo viên thực hiện chương trình dạy - học; -Các hoạt động giúp giáo viên chuẩn bị bài dạy có chất lượng; -Các hoạt động nâng cao chất lượng giờ dạy trên lớp; -Tổ chức kiểm tra, đánh giá thành quả học tập của học sinh; -Tổ chức các hoạt động ngoại khóa cho học sinh; -Chỉ đạo tổ chuyên môn tổ chức phụ đạo học sinh kém, bồi dưỡng học sinh giỏi; -Chỉ đạo tổ chuyên môn tổ chức bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho giáo viên; -Hướng dẫn các tổ lập hồ sơ lưu trữ thông tin.

+Phát huy tính chủ động, sáng tạo của tổ trưởng, giáo viên bộ môn trong hoạt động chuyên môn; +Theo dõi, giám sát kiểm tra hoạt động của tổ chuyên môn;

-Các hình thức: Kiểm tra đột xuất, định kì; kiểm tra toàn diện và chuyên đề; kiểm tra trực tiếp, kiểm tra gián tiếp.

-Các bước: +Lập kế hoạch kiểm tra; +Tổ chức lực lượng và tiến hành kiểm tra; +Tổng hợp thành biên bản kiểm tra; +Tổng kết, đánh giá hoạt động của tổ và đề ra những kiến nghị.

Hiệu trưởng quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên

Mục tiêu quản lý: Nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ giáo viên không ngừng đáp ứng tốt yêu cầu công tác.

Các hoạt động chủ yếu:

- Đánh giá đúng tình hình thực trạng đội ngũ giáo viên;
- Lập kế hoạch bồi dưỡng giáo viên (nội dung, hình thức, thời gian, đối tượng);
- +Nội dung bồi dưỡng: Chính trị tư tưởng; Chuyên môn nghiệp vụ.
- +Hình thức bồi dưỡng: Bồi dưỡng thường xuyên; bồi dưỡng thay sách; bồi dưỡng đạt chuẩn, nâng chuẩn; bồi dưỡng giáo viên qua hoạt động sinh hoạt chuyên môn; hoạt động nghiên cứu khoa học và tổng kết kinh nghiệm dạy - học...; chia sẻ và hướng dẫn đồng nghiệp.
- Tổ chức các hoạt động bồi dưỡng thường xuyên, nhiều nội dung và hình thức khác nhau;
- Quy định và tạo điều kiện cho giáo viên tự bồi dưỡng.

Hiệu trưởng chỉ đạo việc quản lý hoạt động kiểm tra, đánh giá thành quả học tập của học sinh

Mục tiêu quản lý: Nhằm xác định thành tích học tập và mức độ chiếm lĩnh tri thức, kỹ năng, thái độ học tập của học sinh.

Các hoạt động chủ yếu:

- +Nâng cao nhận thức của giáo viên về ý nghĩa, chức năng, yêu cầu sự phạm của việc kiểm tra đánh giá thành quả học tập học sinh;
- +Phổ biến cho giáo viên các qui định, quy chế về kiểm tra, thi, ghi điểm, cộng điểm, đánh giá, xếp loại học lực học sinh;
- +Lập kế hoạch kiểm tra, đánh giá các môn học theo từng thời gian;
- +Tổ chức kiểm tra, thi đúng qui chế;
- +Quy định và tổ chức giáo viên chấm bài, trả bài đúng quy chế;
- +Kiểm tra việc thực hiện ghi điểm, sửa chữa điểm, chế độ bảo quản, lưu trữ sổ điểm, ghi điểm, ghi nhận xét vào học bạ của học sinh;
- +Xử lý các trường hợp vi phạm nội qui kiểm tra, thi;
- +Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý thành quả học tập của học sinh [24].

(2) Hiệu trưởng chỉ đạo việc quản lý hoạt động học của học sinh

Mục tiêu quản lý: Nhằm để: -Học sinh có tinh thần, thái độ, động cơ học tập đúng đắn; -Phát huy tính tích cực chủ động, sáng tạo trong học tập của học sinh; -Hình thành, rèn luyện năng lực; -Hình thành nền nếp học tập cho học sinh; -Nâng cao chất lượng học tập cho toàn thể học sinh và từng học sinh.

Các hoạt động chủ yếu:

- Tổ chức giáo dục tinh thần, thái độ, động cơ học tập cho học sinh;
- Tổ chức xây dựng và thực hiện nội quy, nền nếp học tập cho học sinh;
- Tổ chức các hoạt động học tập, lao động, vui chơi giải trí hợp lý;
- Chỉ đạo dạy phương pháp, kỹ năng cho học sinh;
- Phát động phong trào thi đua học tập;
- Giúp đỡ các đối tượng học sinh (phụ đạo học sinh kém, bồi dưỡng học sinh giỏi);
- Phân tích, đánh giá thành quả hoạt động học của học sinh, biểu dương khen thưởng học sinh kịp thời;
- Chỉ đạo giáo viên chủ nhiệm lớp xây dựng kế hoạch chủ nhiệm;
- Phối hợp với gia đình để quản lý hoạt động học ở nhà của học sinh;
- Phối hợp với các lực lượng giáo dục khác để quản lý hoạt động học của học sinh [24].

(3) Hiệu trưởng quản lý các điều kiện đảm bảo hoạt động dạy - học

Mục tiêu quản lý: Tạo dựng môi trường dạy - học thân thiện, quản lý tốt các điều kiện phục vụ dạy - học; cung cấp đầy đủ các điều kiện phục vụ dạy - học.

Các hoạt động chủ yếu:

- Tăng cường, khai thác, quản lý và sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học hiện có của trường;
- Huy động nguồn lực tài chính trang bị trang thiết bị phục vụ cho hoạt động dạy - học;
- Tổ chức phong trào thi đua 2 tốt, có biện pháp kích thích thi đua trong đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên và học sinh;

- Tạo dựng môi trường sư phạm tốt;
- Phối hợp và tạo điều kiện cho các lực lượng giáo dục tham gia hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động dạy - học;
- Tổ chức hoạt động nghiên cứu khoa học và tổng kết kinh nghiệm dạy - học [24].

Hoạt động quản lý dạy - học là thành tố cấu thành, biểu hiện của chất lượng quản lý dạy - học.

*** Thành tố thứ ba: Kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở**

Chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng được cấu thành và biểu hiện ở kết quả quản lý dạy - học. Kết quả quản lý dạy - học là biểu hiện rõ nhất mức độ đạt được mục tiêu quản lý dạy - học. Chúng tôi quan niệm, việc đạt được mục tiêu quản lý dạy - học cũng như đạt được kết quả quản lý dạy - học. Ở trường THCS, Luận án xác định được kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng gồm các nội dung/thành phần sau (Bảng 1.2):

Bảng 1.2. Phân tích kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

Kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng	1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy
	2. Chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; hiệu lực chỉ đạo, điều hành và uy tín của hiệu trưởng
	3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh
	4. Phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên
	5. Phát triển năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chính hiệu trưởng
	6. Phát triển cơ sở vật chất, môi trường và các điều kiện dạy - học của nhà trường

Với phân tích trên đây, chúng tôi xác định những nội dung cụ thể/chi tiết kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS là:

*** Kết quả tổ chức tổ/nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy:** Kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng biểu hiện ở việc: Hiệu trưởng thực hiện đúng, đủ chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của mình đã được quy định trong Điều lệ trường trung học. Kết quả quản lý dạy - học được thể hiện trước hết ở việc hiệu trưởng tổ chức quản lý dạy - học trong nhà

trường. Đó là việc tổ chức, phân công tổ/nhóm chuyên môn đúng quy định, hoạt động hiệu quả, phân công giảng dạy cho giáo viên đúng chuyên môn, phù hợp năng lực của từng người và thực tiễn của nhà trường. Thực hiện tốt kế hoạch dạy - học, tuyển sinh đúng, đủ số lượng theo kế hoạch, đảm bảo chất lượng theo quy định. Duy trì sĩ số học sinh, hạn chế tối đa bỏ học, lưu ban. Tổ chức dạy - học là công tác quan trọng trong quản lý của người hiệu trưởng.

*** Chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; hiệu lực chỉ đạo, điều hành và uy tín của hiệu trưởng:** Kết quả quản lý của người hiệu trưởng còn thể hiện ở hệ thống văn bản chỉ đạo điều hành: Việc ban hành nội quy trường học, nội quy học sinh, quy định nề nếp giáo viên, học sinh; kế hoạch công tác của hiệu trưởng, kế hoạch dạy - học của nhà trường. Hệ thống văn bản chỉ đạo của hiệu trưởng phải đảm bảo thể thức, được ban hành đúng thẩm quyền, lưu trữ đầy đủ, khoa học. Các quyết định chỉ đạo, điều hành của hiệu trưởng phải đúng, sáng suốt. Hiệu lực chỉ đạo, điều hành của hiệu trưởng phải có tác dụng thúc đẩy cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh. Uy tín của hiệu trưởng đối với cán bộ cấp dưới, đối với giáo viên, nhân viên, học sinh, cha mẹ học sinh (thể hiện ở việc cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh trong nhà trường thực hiện nghiêm sự chỉ đạo, điều hành của hiệu trưởng). Uy tín của hiệu trưởng đối với cấp quản lý trực tiếp, gián tiếp đối với hiệu trưởng. Uy tín của hiệu trưởng đối với đồng nghiệp. Nhiều kết luận đánh giá này có trong hồ sơ kiểm tra nội bộ, hồ sơ kiểm tra của các cơ quan chức năng quản lý hiệu trưởng.

*** Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh:** Kết quả quản lý dạy - học thể hiện ở việc: Nhà trường đảm bảo việc học của học sinh, đảm bảo và nâng cao chất lượng dạy - học; đảm bảo chất lượng trong quá trình dạy - học; tiến hành các hoạt động dạy - học theo đúng chương trình, đảm bảo yêu cầu các môn học; thành quả học tập của học sinh là biểu hiện sinh động, thiết thực nhất, cũng là kết quả cuối cùng của chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng. Thành quả học tập của học sinh được thể hiện ở năng lực của người học, cụ thể: Kết quả xếp loại hai mặt giáo dục của nhà trường (tỷ lệ xếp loại hạnh kiểm, học

lực); kết quả xét công nhận tốt nghiệp hàng năm của nhà trường (tỷ lệ tốt nghiệp, xếp loại tốt nghiệp...); kết quả phổ cập giáo dục THCS; kết quả phổ cập giáo dục THCS và nghề; kết quả tuyển sinh vào lớp 10 công lập; kết quả thi học sinh giỏi các cấp; kết quả thi nghề phổ thông; kết quả đánh giá năng lực người học của nhà trường.

*** Phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên:**

Người hiệu trưởng quản lý tốt là phải xây dựng, phát triển được năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ giáo viên, nhân viên trong nhà trường. Kết quả này thể hiện ở việc phát triển cơ cấu đội ngũ giáo viên, nhân viên ngày càng đồng bộ; chất lượng đội ngũ đảm bảo và ngày càng được nâng lên; những số liệu thể hiện sự phát triển này là: Tỷ lệ giáo viên đạt chuẩn; tỷ lệ giáo viên trên chuẩn; kết quả đánh giá, xếp loại giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp; số lượng giáo viên giỏi các cấp (trường, huyện/quận, thành phố, toàn quốc); kết quả khảo sát giáo viên của Bộ GD&ĐT, Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT và của nhà trường tổ chức... Chính kết quả này lại là những điều kiện quan trọng để nâng cao chất lượng dạy - học của nhà trường.

*** Phát triển năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chính hiệu trưởng:**

Chất lượng quản lý của hiệu trưởng còn thể hiện ở việc hiệu trưởng phát triển năng lực quản lý của bản thân và cấp dưới của hiệu trưởng, đó là: Phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn những người giúp việc cho hiệu trưởng. Cụ thể sự phát triển đó là: Kết quả đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT; kết quả đánh giá của các cấp quản lý (Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT, UBND huyện/quận) đối với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn.

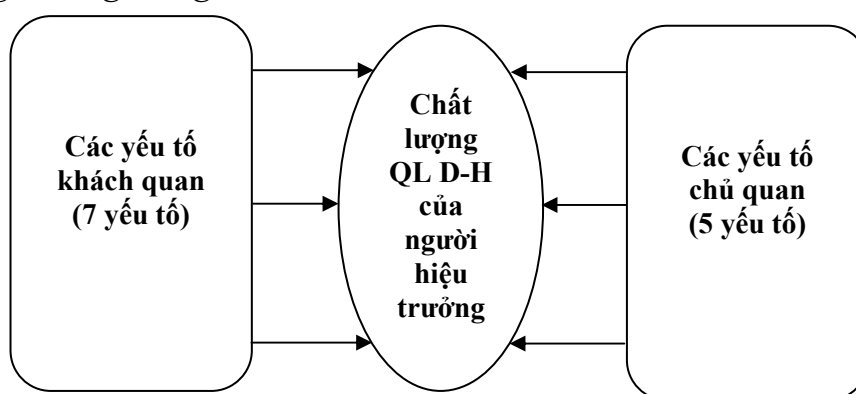
*** Phát triển cơ sở vật chất, môi trường và các điều kiện dạy - học của nhà trường:**

Người hiệu trưởng quản lý giỏi còn phải là người hoàn thiện, nâng cao chất lượng cơ sở vật chất, trang thiết bị, phương tiện, kỹ thuật phục vụ tốt hoạt động dạy - học; xây dựng và hoàn thiện môi trường giáo dục lành mạnh, thống nhất; Tăng cường, phát triển được cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học, môi

trường dạy - học của nhà trường. Đó còn là việc sử dụng hiệu quả, bổ sung, nâng cấp cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học, môi trường dạy - học đảm bảo đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của học sinh, giáo viên. Phát triển cơ sở vật chất phục vụ dạy - học là phát triển các điều kiện để nâng cao chất lượng dạy - học.

Như vậy, năng lực quản lý dạy - học, hoạt động quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học là các thành tố cấu thành, biểu hiện chất lượng quản lý dạy - học.

1.2.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở



Sơ đồ 1.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

-Các yếu tố khách quan (ngoài nhà trường): Các yếu tố khách quan tác động tới chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm:

+ **Sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ:** Khoa học công nghệ phát triển đặt ra nhiều thách thức về quản lý nhân sự; đòi hỏi tăng cường việc đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, sắp xếp lại nhân sự và thu hút nhân lực mới có năng lực và trình độ chuyên môn cao để nâng cao chất lượng giáo dục. Khoa học công nghệ là mục tiêu cũng là phương tiện để giúp nâng cao chất lượng quản lý dạy - học.

+ **Mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức tổ chức dạy - học:** Trước đây, định hướng nội dung kiến thức, ngày nay định hướng năng lực. Xu thế tới đây giáo dục sẽ tập trung vào năng lực, học sinh học được gì, phát triển

năng lực người học, đặc biệt là năng lực giải quyết vấn đề trong cuộc sống. Mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức tổ chức dạy - học là đối tượng của quản lý dạy - học, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng quản lý dạy - học.

+ **Cơ chế chính sách quản lý của nhà nước, của ngành:** Cơ chế, chính sách quản lý của ngành đối với nhà trường, đối với hiệu trưởng có ảnh hưởng đến chất lượng quản lý của hiệu trưởng, chính sách đãi ngộ đối với hiệu trưởng là động lực để cán bộ quản lý thực hiện tốt nhiệm vụ của mình với tinh thần cao nhất. Cơ chế chính sách là hành lang pháp lý tác động mạnh đến chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

+ **Chế độ, chính sách đối với hiệu trưởng:** Chế độ chính sách đãi ngộ đối với hiệu trưởng là yếu tố liên quan đến quyền lợi của hiệu trưởng. Nó tạo động lực cho hiệu trưởng toàn tâm, toàn lực cho công tác quản lý, ngược lại nó cũng có thể làm giảm nhiệt tình công tác của hiệu trưởng. Chế độ đãi ngộ thể hiện bằng những ưu tiên về vật chất, hoặc tinh thần đối với hiệu trưởng. Nếu chế độ, chính sách đối với hiệu trưởng không đảm bảo thì khó có thể động viên hiệu trưởng nỗ lực phấn đấu trong công tác quản lý của hiệu trưởng.

+ **Công tác đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng:** Công tác đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng nhằm hoàn thiện và nâng cao các chuẩn về trình độ lý luận chính trị; trình độ lý luận và thực tiễn quản lý; trình độ nghiệp vụ chuyên môn cho hiệu trưởng. Bản chất của công tác đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng là nâng cao phẩm chất và năng lực cho hiệu trưởng để hiệu trưởng có đủ các điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ, chức năng và quyền hạn của mình. Để nâng cao chất lượng quản lý của hiệu trưởng thì không thể thiếu được hoạt động đào tạo bồi dưỡng.

+ **Công tác quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và luân chuyển hiệu trưởng:** Quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và luân chuyển hiệu trưởng là công việc thuộc lĩnh vực công tác tổ chức cán bộ. Nếu công tác này mà làm tốt thì có thể nâng cao được chất lượng cán bộ, chất lượng hiệu

trưởng. Việc quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và luân chuyển hiệu trưởng góp phần đảm bảo số lượng và chất lượng hiệu trưởng, trong đó có chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

+ Công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá chất lượng hiệu trưởng: Công tác này có chức năng đánh giá, phát hiện và điều chỉnh kịp thời nhằm giúp hiệu trưởng hoàn thành nhiệm vụ và đưa toàn bộ hệ thống quản lý giáo dục tới một trình độ cao hơn. Việc thực hiện công tác thanh tra chỉ rõ kết quả tác động của hiệu trưởng đến khách thể quản lý, chỉ ra những sai phạm (nếu có) ảnh hưởng đến công tác quản lý để giúp người hiệu trưởng điều chỉnh công việc của mình. Đánh giá để xác định thực trạng chất lượng hiệu trưởng giúp cho việc dự báo về chất lượng và hỗ trợ trong việc lập kế hoạch để nâng cao chất lượng hiệu trưởng. Nếu đánh giá chính xác sẽ là cơ sở để mỗi hiệu trưởng tự điều chỉnh bản thân nhằm thích ứng với những yêu cầu đối với hiệu trưởng. Như vậy, đánh giá hiệu trưởng nói chung, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng nói riêng là một nội dung quan trọng trong công tác quản lý góp phần nâng cao chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

- Các yếu tố chủ quan (trong nhà trường): Các yếu tố chủ quan tác động tới chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm:

+ Chất lượng bộ máy quản lý của nhà trường: Đội ngũ cán bộ quản lý của nhà trường ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản lý của hiệu trưởng, giúp việc cho hiệu trưởng. Cán bộ giúp việc cho hiệu trưởng phải là những người đầu đàn trong giảng dạy, nắm chắc và hiểu sâu sắc mục tiêu, chương trình, nội dung dạy - học, biết chỉ đạo, tổ chức giảng dạy, học tập có hiệu quả, là trung tâm thu hút đội ngũ giáo viên/học sinh và phải được đồng nghiệp kính trọng. Đội ngũ này là những người trực tiếp thực thi các hoạt động quản lý dạy - học và thực thi các hoạt động dạy - học trong nhà trường.

+ Uy tín, thương hiệu của nhà trường: Uy tín, thương hiệu nhà trường càng mạnh thì tác động càng mạnh đến hiệu trưởng. Bất cứ một hiệu trưởng nào cũng muốn làm việc trong một nhà trường có uy tín, được nhiều người biết

đến, bản thân hiệu trưởng cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với nhà trường. Nhà trường có thương hiệu thì mối quan hệ giữa hiệu trưởng với nhà trường càng gắn bó, công tác quản lý sẽ thuận lợi hơn. Uy tín, thương hiệu nhà trường càng mạnh sẽ giúp cho nhà trường thuận lợi cho công tác tuyển sinh góp phần tăng việc làm, thu nhập và các chính sách đãi ngộ cho giáo viên/cán bộ quản lý tốt hơn. Đây là động lực để hiệu trưởng muốn gắn bó với nhà trường và tạo điều kiện thuận lợi cho công tác quản lý của hiệu trưởng.

+ **Môi trường sư phạm của nhà trường:** Môi trường sư phạm có ảnh hưởng đến chất lượng quản lý của hiệu trưởng. Nó tác động tới tình cảm, lý chí và hoạt động, hành vi của hiệu trưởng và các thành viên trong nhà trường. Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, hiệu trưởng phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo ra bầu không khí thân mật, cởi mở trong nhà trường, phải làm cho cán bộ giáo viên tự hào về nhà trường, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra, hiệu trưởng phải biết khéo léo để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có các cơ hội tiên thân và thành công. Môi trường sư phạm của nhà trường vừa là đối tượng quản lý vừa là kết quả quản lý của hiệu trưởng đương nhiên nó có mối quan hệ với chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng.

+ **Phẩm chất, năng lực, trình độ của cán bộ quản lý cấp dưới và đội ngũ giáo viên:** Đội ngũ cán bộ quản lý cấp dưới và giáo viên trong trường có ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản lý nhà trường. Đội ngũ giáo viên trong trường có phẩm chất, năng lực và trình độ chuyên môn vững vàng thì sẽ thực hiện tốt công việc giảng dạy đáp ứng được mục tiêu dạy - học của nhà trường. Chính điều này giúp hiệu trưởng hoàn thành tốt công tác mình, còn nếu không sẽ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng quản lý của hiệu trưởng. Phẩm chất, năng lực, trình độ của đội ngũ giáo viên vừa là mục tiêu vừa là kết quả biểu hiện chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

+ **Phẩm chất, năng lực, trình độ của hiệu trưởng:** Chủ thể quản lý có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của

nhà trường. Điều này đòi hỏi hiệu trưởng ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho nhà trường. Người hiệu trưởng phải biết thu thập, xử lý thông tin một cách khách quan. Người hiệu trưởng đóng vai trò là phương tiện thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của cán bộ, giáo viên. Để làm được điều này người hiệu trưởng phải nghiên cứu, nắm chắc công tác quản lý nhân sự để có thể tiếp cận cán bộ, giáo viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ. Quản lý cán bộ, giáo viên có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc vào năng lực, thái độ của người hiệu trưởng với lợi ích chính đáng của cán bộ, giáo viên trong nhà trường [28].

1.3. Những vấn đề trong đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

1.3.1. Một số khái niệm liên quan đến đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Luận án đã sử dụng một số khái niệm sau:

Chuẩn (Standard): Theo tác giả Đặng Thành Hưng (2008): “Chuẩn là mẫu hình lý thuyết có tính chất nguyên tắc, tính công khai và tính xã hội hóa, được đặt ra bằng quyền lực hành chính hoặc chuyên môn, bao gồm những yêu cầu, tiêu chí, quy định kết hợp logic với nhau một cách xác định, được dùng làm công cụ xác định sự vật, làm thước đo - đánh giá hoặc so sánh các hoạt động, công việc, sản phẩm, dịch vụ, vv trong lĩnh vực nào đó và có khuynh hướng điều chỉnh những sự vật này theo nhu cầu, mục tiêu mong muốn của chủ thể quản lý hoặc chủ thể sử dụng công việc, sản phẩm, dịch vụ...” [23].

Tiêu chuẩn (Standards): Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) đưa ra định nghĩa tiêu chuẩn như sau: “Tiêu chuẩn là tài liệu được thiết lập bằng cách thỏa thuận và do một cơ quan được thừa nhận phê duyệt nhằm cung cấp những nguyên tắc, hướng dẫn hoặc đặc tính cho các hoạt động hoặc kết quả hoạt động để sử dụng và lặp đi lặp lại nhằm đạt được mức độ trật tự tối ưu trong một khung cảnh nhất định”. Tiêu chuẩn đo lường phải tương ứng với hệ thống

chỉ tiêu đánh giá. Các hạng mục của mỗi một hệ thống chỉ tiêu về đại thể là do ba bộ phận cấu thành: Mục tiêu, quá trình và điều kiện, do đó tiêu chuẩn đánh giá tương ứng cũng do ba bộ phận cấu thành sau đây: 1/Tiêu chuẩn mục tiêu: Là tiêu chuẩn đánh giá được xác định cho các chỉ tiêu về kết quả công tác trong đối chiếu với hệ thống chỉ tiêu đánh giá (ví dụ, khi đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng thì xem xét chất lượng dạy - học...); 2/Tiêu chuẩn quá trình: Là các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công tác đã được xác định của các chỉ tiêu về quá trình công tác trong đối chiếu với hệ thống chỉ tiêu (ví dụ, khi đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng thì phải đánh giá hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng); 3/Tiêu chuẩn điều kiện: Là tiêu chuẩn đánh giá đã được xác định cho các chỉ tiêu về điều kiện công tác hay tố chất/năng lực con người trong đối chiếu với hệ thống chỉ tiêu đánh giá [16].

Tiêu chí (Criterion): Tiêu chí là những chỉ dẫn, các nguyên tắc, các tính chất hay đơn vị đo để đánh giá chất lượng thực hiện của chủ thể hoạt động. Nói cách khác: Tiêu chí chỉ tính chất, dấu hiệu làm căn cứ để nhận biết, xếp loại, đánh giá một sự vật, hiện tượng. Tiêu chí được cụ thể hóa từ tiêu chuẩn [12].

Chỉ báo (Indicator): Là đại lượng dùng để biểu thị cường độ, khuynh hướng biến động, có tính chất định lượng hoặc định tính để xác định đặc trưng, dấu hiệu nào đó của sự vật, hiện tượng. Các chỉ báo có thể là những đại lượng bằng số (chỉ số). Chỉ báo được cụ thể hóa từ tiêu chí. Chỉ báo có thể gồm một loạt các hoạt động cung cấp cho các bước đánh giá. Trong kế hoạch đánh giá, các chỉ báo còn bao gồm phương tiện đánh giá và các chiến lược dùng để đánh giá như khung thời gian và các tiêu chí dùng để so sánh (Clemson University). Chỉ báo có các đặc điểm sau: -Chỉ ra tình trạng hay mức; -Đóng vai trò như một máy đo hay dụng cụ đo cho một mục đích cụ thể; -Chỉ ra tình trạng hiện tại, tiến độ đạt được và khoảng cách giữa thực tại so với mục tiêu mong muốn đạt được; -Giống như một “biên hiệu giao thông” chỉ ra: a/Liệu

chúng ta có đi đúng đường không; b/Chúng ta đã đi được bao xa; và c/Chúng ta phải đi bao xa để tới đích hay đạt được các mục tiêu của chúng ta [12].

Mức (Level): Trình độ đạt được của một tiêu chí xác định. Thông thường khi xếp loại đánh giá, người ta thường xác định các mức để phân biệt trình độ. Có thể có từ 2 mức trở lên, ví dụ “đạt” và “không đạt”...

Thang xếp loại (Scale): Khi dùng chuẩn để xác minh xem một sự vật hay người nào đó có đạt được yêu cầu đặt ra theo chuẩn hay không thì người ta dùng cách đối chiếu các thông tin dữ liệu bằng chứng thu thập được về đối tượng cần xác minh với từng chỉ báo xem họ đạt được ở mức nào. Thường khi xác minh người ta phải đặt ra các thang đo (scale), hoặc xếp hạng (rank) cho từng tiêu chí để xác nhận kết quả về chỉ báo đó. Trong khi phán định kết quả tùy thì theo mức quan trọng từng lĩnh vực/tiêu chuẩn mà người ta đặt trọng số (weight) khác nhau, việc đặt trọng số giúp cho việc đánh giá chính xác, đảm bảo khoa học hơn [25].

Quan niệm đánh giá chất lượng (Quality assessment): Đã có nhiều định nghĩa về đánh giá, theo E.Beeby (2005): “Đánh giá trong giáo dục là sự thu thập và lý giải một cách hệ thống những bằng chứng, như một phần của quá trình, dẫn tới sự phán xét về giá trị theo quan điểm hành động”. Theo Mark K.Smith (2006): “Đánh giá là sự khám phá có hệ thống và sự phán xét về quá trình làm việc, kinh nghiệm và kết quả” [21]. Đánh giá gắn liền với việc thu thập, sắp xếp và đưa ra phán xét về thông tin theo một cách có phương pháp. Đánh giá có ý nghĩa là thu thập một tập hợp thông tin đủ, thích hợp, có giá trị và đáng tin cậy; xem xét mức độ phù hợp giữa tập hợp thông tin này và tập hợp tiêu chí phù hợp với các tiêu chí định ra ban đầu hay đã điều chỉnh trong quá trình điều chỉnh thông tin nhằm đưa ra một quyết định. Đánh giá chất lượng dạy - học là các hoạt động nhằm đưa đến sự xem xét về chất lượng của quá trình dạy - học, bao gồm tự đánh giá hay đánh giá của các chuyên gia từ bên ngoài (A.I Vroeijenstijn). Ở Việt Nam một số định nghĩa tương tự cũng đã được đưa ra, chẳng hạn: Theo Trần Bá Hoàn (2007) thì “Đánh giá là quá

trình hình thành những nhận định, phán đoán về kết quả công việc, dựa vào sự phân tích thông tin thu được, đối chiếu với những mục tiêu, tiêu chuẩn đã đề ra, nhằm đề xuất những quyết định thích hợp để cải thiện thực trạng, điều chỉnh, nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc”. Theo Đặng Bá Lãm (2006) thì “Đánh giá là một quá trình có hệ thống bao gồm việc thu thập, phân tích, giải thích thông tin nhằm xác định mức độ người học đạt được các mục tiêu dạy - học (trả lời câu hỏi: Tốt như thế nào?)”. Theo Hoàng Đức Nhuận, Lê Đức Phúc (1996) “Đánh giá trong giáo dục là quá trình thu thập và xử lý kịp thời, có hệ thống thông tin về hiện trạng, khả năng hay nguyên nhân của chất lượng và hiệu quả giáo dục căn cứ vào mục tiêu dạy - học (mục tiêu đào tạo) làm cơ sở cho những chủ trương, biện pháp và hành động giáo dục tiếp theo” [32]. Theo tác giả Đặng Thành Hưng (2005) “Đánh giá là hành động đưa ra nhận định (phán xét) về giá trị của sự vật/con người trên cơ sở sử dụng những dữ liệu, bằng chứng thu thập và xử lý được, cũng như dựa trên những lí lẽ và lập luận của chủ thể đánh giá. Kết quả của đánh giá là giá trị được xếp hạng, được phân biệt, hoặc được xác minh” [21], [23] ... Từ những định nghĩa khái niệm trên, có thể đi đến những điểm chung của đánh giá chất lượng giáo dục là: -Đánh giá là quá trình thu thập thông tin có hệ thống và lí giải về hiện trạng chất lượng, nguyên nhân và khả năng cải tiến; -Đánh giá xuất phát từ các mục tiêu, chuẩn mực giáo dục; -Đánh giá tạo cơ sở để đề xuất những quyết định thích hợp để cải thiện thực trạng, nâng cao chất lượng và hiệu quả dạy - học và giáo dục [12].

Quan niệm đánh giá chất lượng quản lý (Evaluating the quality of management): Đánh giá chất lượng quản lý là hoạt động theo một quá trình; quá trình đó gồm các công việc: -Thu thập bằng chứng (thông tin, minh chứng) chất lượng quản lý (thực chất là thu thập những thông tin về: năng lực quản lý, các hoạt động quản lý, và kết quả quản lý); -Phân tích, phán xét giá trị chất lượng quản lý (phán xét về: năng lực quản lý, các hoạt động quản lý, và kết quả quản lý) theo quan điểm toàn diện và hành động; -Lý giải giá trị chất lượng quản lý (năng lực quản lý, hoạt động quản lý, và kết quả quản lý).

Trong luận án này quan niệm: *Đánh giá chất lượng quản lý là sự thu thập, xử lý, phân tích và lý giải một cách hệ thống những bằng chứng, như một phần của quá trình, đối chiếu với mục tiêu quản lý (được cụ thể hóa bởi các tiêu chí đã đề ra), dẫn tới sự phán xét về giá trị theo quan điểm hành động (đạt không? đạt ở mức nào?) đối với hoạt động và kết quả quản lý của chủ thể quản lý.* Như vậy, đánh giá chất lượng quản lý gồm các công việc: 1/Thu thập, xử lý, phân tích, lý giải một cách hệ thống những bằng chứng, thông tin, minh chứng về quản lý; 2/Đối chiếu với mục tiêu (đã được cụ thể hóa thành các tiêu chí, chỉ báo) để đưa ra những phán xét xem sự đáp ứng mục tiêu như thế nào, ở mức nào; xem xét sự thỏa mãn của khách hàng như thế nào đối với quá trình quản lý của người quản lý. Phải xem xét ở trạng thái động đối với các thành tố của chất lượng quản lý. Xem xét các mối quan hệ giữa các thành tố của chất lượng quản lý, xem xét mối quan hệ nội tại của chất lượng quản lý đó là mối quan hệ giữa năng lực quản lý, hoạt động quản lý, kết quả quản lý; xem xét mối quan hệ giữa chất lượng quản lý với mục tiêu quản lý, nội dung quản lý, phương pháp quản lý. Đánh giá chất lượng quản lý bản chất là đánh giá các thành tố của chất lượng quản lý, đó là: Đánh giá năng lực quản lý; đánh giá hoạt động quản lý; đánh giá kết quả quản lý. Như vậy, bản chất là đánh giá thực hiện.

Quan niệm đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng trường trung học cơ sở (Evaluating the quality of teaching - learning management of lower secondary school principals): Trong luận án này quan niệm: *Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng là sự thu thập và lý giải một cách hệ thống những bằng chứng, như một phần của quá trình, đối chiếu với mục tiêu (được cụ thể hóa ở tiêu chí) đã đề ra, dẫn tới sự phán xét về giá trị theo quan điểm hành động đối với hoạt động dạy - học và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.* Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS là hoạt động thu thập, lý giải, phán xét sự đáp ứng mục tiêu quản lý dạy - học và phán xét sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng của quản lý dạy - học, đó là công việc so sánh

với mục tiêu được cụ thể chi tiết ở tiêu chí/chỉ báo. Các công việc để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học là: 1/Thu thập thông tin, minh chứng về chất lượng quản lý dạy - học; 2/Nghiên cứu thông tin, minh chứng chất lượng quản lý dạy - học; 3/Đối chiếu, so sánh thực tiễn với mục tiêu (đã được cụ thể hóa thành các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu đã đề ra từ trước); 4/Lý giải, xác định giá trị chất lượng quản lý dạy - học; đưa ra phán xét về sự đáp ứng mục tiêu quản lý dạy - học ra sao, sự thỏa mãn nhu cầu của các bên đối với chất lượng dạy - học mức nào? Đó chính là quá trình xem xét sự đáp ứng mục tiêu (đáp ứng yêu cầu của tiêu chí) và xem xét sự đáp ứng nhu cầu đã đặt ra.

Thang xếp loại đánh giá và mức chất lượng quản lý dạy - học: Mức độ tiêu chuẩn là các tầng bậc của bình xét. Nó có thể là định tính (như ưu, tốt, trung bình, kém), cũng có thể là định lượng (dùng số để biểu hiện các tầng bậc); nó có thể liên tục, cũng có thể gián đoạn. Đây là bộ phận cơ bản của tiêu chuẩn bình xét [12]. Sau đây là một số ví dụ về thang xếp loại đánh giá và các mức để đánh giá:

Để “đánh giá chất lượng” người ta có thể dùng thang xếp loại và các mức như sau [29].

- Rất tốt	- Rất kém	- Tốt
- Tốt	- Dưới trung bình	- Tương đối
- Khó chấp nhận	- Trung bình	- Kém
- Kém	- Trên trung bình	
- Rất kém	- Xuất sắc	

Để “đánh giá việc thực hiện” người ta có thể dùng thang xếp loại và các mức như sau:

STT	Các mức thực hiện	Xếp loại
1	Không thực hiện	...
2	Thực hiện	...
3	Thực hiện đảm bảo	...
4	Thực hiện tốt	...
5	Thực hiện xuất sắc	...

Thang đánh giá 5 mức chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS:

Thang đánh giá tiêu chí	Yêu cầu
Đạt Tốt (mức 5)	Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học đảm bảo chất lượng đáp ứng đầy đủ 2 yêu cầu sau đây: 1- Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học đáp ứng đầy đủ các nội dung, yêu cầu qua các chỉ báo và 2- Có đầy đủ các minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên
Đạt Khá (mức 4)	1- Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học đáp ứng đầy đủ các nội dung, yêu cầu qua các chỉ báo và 2- Có một số minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên
Đạt (mức 3)	1- Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học đáp ứng các nội dung chủ yếu qua các chỉ báo và 2- Thiếu minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên
Yếu (mức 2)	1- Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học còn thiếu nhiều các nội dung qua các chỉ báo và 2- Thiếu minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên
Kém (mức 1)	1- Chưa triển khai, mới có kế hoạch thực hiện các nội dung qua các chỉ báo 2- Không có các minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên

Thang đánh giá 7 mức chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS:

Việc đánh giá chất lượng sử dụng theo thang 7 mức, được chuẩn hóa qua những Mô tả và phân tích như sau:	Về chất lượng và các hoạt động cải tiến chất lượng, thang 7 mức trên cũng có thể được hiểu như sau:
1 = Không có gì (không có tài liệu, kế hoạch, minh chứng)	1 = Hoàn toàn không đạt, cần phải cải tiến ngay lập tức
2 = Chủ đề này của hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong mới chỉ nằm trong kế hoạch	2 = Không đạt, cần cải tiến
3 = Có tài liệu, nhưng không có minh chứng rõ ràng	3 = Không đạt nhưng cần có cải tiến nhỏ để đạt
4 = Có tài liệu và minh chứng	4 = Đạt đúng như dự kiến
5 = Có minh chứng rõ ràng về hiệu quả trong lĩnh vực xem xét	5 = Đạt trung bình khá
6 = Chất lượng tốt	6 = Tốt
7 = Xuất sắc	7 = Xuất sắc

Trong luận án đã thống nhất sử dụng một số thuật ngữ với cách hiểu như sau:

Tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng được hiểu là mức yêu cầu hiệu trưởng cần đạt được ở một khía cạnh cụ thể của mỗi tiêu chuẩn. Mỗi tiêu chí có các chỉ báo đánh giá [6].

Chỉ báo đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng được hiểu là mức yêu cầu hiệu trưởng cần đạt được ở một khía cạnh cụ thể của mỗi tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý.

Nội hàm của chỉ báo đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng là yêu cầu đối với hiệu trưởng ở từng nội dung cụ thể của mỗi chỉ báo [6].

Thông tin là những tư liệu được sử dụng để hỗ trợ và minh họa cho các phân tích, giải thích, nhận định, kết luận trong đánh giá [6].

Minh chứng là những thông tin gắn với các chỉ báo để xác định từng chỉ báo đạt hay không đạt. Các minh chứng được sử dụng làm căn cứ để đưa ra các phân tích, giải thích, nhận định, kết luận trong đánh giá. Chúng tôi cho rằng có 2 loại minh chứng là minh chứng vật thể và minh chứng phi vật thể [7].

Yêu cầu của minh chứng: Trong đánh giá, minh chứng là những văn bản, hồ sơ, sổ sách, hiện vật đã và đang có của nhà trường phù hợp với yêu cầu của các chỉ báo trong từng tiêu chí. Minh chứng được sử dụng để chứng minh cho các phân tích, giải thích từ đó đưa ra các nhận định, kết luận trong đánh giá. Minh chứng được thu thập từ các nguồn: Hồ sơ lưu trữ của nhà trường, các cơ quan có liên quan, khảo sát, điều tra, phỏng vấn và quan sát các hoạt động quản lý. Minh chứng phải có nguồn gốc rõ ràng và bảo đảm tính chính xác. Cần lựa chọn và sắp xếp minh chứng phù hợp với yêu cầu của từng chỉ số/chỉ báo. Mỗi minh chứng chỉ cần một bản (kể cả những minh chứng được dùng cho nhiều chỉ báo, tiêu chí và tiêu chuẩn). Trong trường hợp có nhiều minh chứng thì chỉ cần một bản có giá trị pháp lý cao nhất, phù hợp nhất. Minh chứng vật thể thì có thể lập bảng thống kê, mô tả thông số và vị trí đặt vật thể. Không “phục chế” minh chứng. Minh chứng hết giá trị được thay thế bằng minh chứng đang còn hiệu lực và phù hợp [7].

1.3.2. Vai trò và yêu cầu của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

- **Mục đích đánh giá chất lượng quản lý dạy - học:** Việc đánh giá chất

lượng quản lý dạy - học nhằm: 1/Xác định chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng; 2/Đề hiệu trưởng xây dựng kế hoạch học tập, rèn luyện, tự hoàn thiện và nâng cao chất lượng quản lý dạy - học; 3/Làm căn cứ để cơ quan quản lý giáo dục đánh giá, xếp loại hiệu trưởng về quản lý dạy - học phục vụ công tác sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng và đề xuất, thực hiện chế độ, chính sách đối với hiệu trưởng; 4/Làm căn cứ để các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục xây dựng, đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý, đặc biệt nâng cao chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng; 5/Góp phần trực tiếp nâng cao chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, xây dựng văn hóa quản lý; 6/Góp phần gián tiếp nâng cao chất lượng dạy - học, từng bước xây dựng văn hóa chất lượng trong nhà trường [6].

- **Chủ thể đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS:** chủ thể đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS là Phòng GD&ĐT quận/huyện.

- **Vai trò của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học:** Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học có nhiều vai trò, nhưng tựu chung lại có các vai trò sau:
 +*Vai trò chỉ đạo:* Trong hoạt động đánh giá chất lượng quản lý dạy - học, người ta căn cứ vào mục đích đánh giá và lí luận đánh giá để thiết kế bộ tiêu chí đánh giá, sau đó căn cứ bộ tiêu chí đánh giá tiến hành đánh giá. Vì vậy bộ tiêu chí đánh giá giống như “cây gậy chỉ huy”, có tác dụng chỉ đạo việc quản lý chất lượng dạy - học của người hiệu trưởng;
 +*Vai trò chẩn đoán:* Trong hoạt động đánh giá chất lượng quản lý dạy - học, phải căn cứ vào bộ tiêu chí đánh giá để chỉnh lý, xử lý và phân tích các thông tin thu được. Trong quá trình này, chúng ta có thể phát hiện ra những điểm tốt, cần phải củng cố và phát huy, những chỗ nào còn bị hạn chế, chưa tốt, cần phải tiến hành cải tiến thêm;
 +*Vai trò khích lệ:* Kết quả đánh giá có được, một mặt cung cấp các thông tin cho người ra quyết sách, một mặt cung cấp thông tin phản hồi cho hiệu trưởng, hoặc nhà trường. Mục đích của nó là cải tiến công tác, nâng cao chất lượng quản lý. Nếu công tác đó làm tốt, thì xác định rõ nó tốt ở chỗ nào,

khiến cho người ta thỏa mãn nhằm phát huy động lực thành tích, khích lệ. Nếu làm không tốt, xác định rõ không tốt ở chỗ nào, làm thế nào để cải tiến được những điểm còn thiếu sót, điều này nhắc nhở đốc thúc hiệu trưởng sửa chữa để theo kịp sự tiên tiến; *+Vai trò giao lưu*: Trong quá trình đánh giá hiệu trưởng, vì giữa người đánh giá và người đánh giá, giữa người đánh giá và hiệu trưởng, giữa các hiệu trưởng đều có sự tiếp xúc, giao lưu nên có thể nhìn thấy sở trường của người khác, đồng thời nhìn thấy những điểm hạn chế, chưa đầy đủ của bản thân, có lợi cho việc học tập lẫn nhau, khắc phục những thiếu sót của nhau, cùng nhau tiến về phía trước [16].

- Chức năng của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học: Việc đánh giá chất lượng quản lý dạy - học có tác động đến toàn bộ tiến trình quản lý dạy - học: Trước, trong, sau và thậm chí nằm ngoài hoạt động dạy - học, cụ thể: *+Trước khi thực hiện*: Khiến cho kế hoạch quản lý dạy - học ổn định hơn; *+Trong quá trình thực hiện*: Sửa chữa quỹ đạo bản thân, khiến cho hoạt động quản lý dạy - học thu được kết quả tốt hơn; *+Trong khi báo cáo hoạt động*: Nắm được chất lượng hoạt động quản lý dạy - học; *+Nằm ngoài hoạt động*: Nghiên cứu khách quan hoạt động quản lý dạy - học tìm ra phương pháp cải thiện hoạt động quản lý dạy - học [16].

- Ý nghĩa của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học: Việc đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng có ý nghĩa sau: *+Có lợi cho việc tăng cường chỉ đạo, quản lý dạy - học vĩ mô*; *+Có lợi cho việc thúc đẩy tốt hơn công tác, khiến cho hoạt động quản lý dạy - học tiếp cận mục tiêu quản lý*; *+Có lợi cho việc cạnh tranh lành mạnh, động viên khích lệ hiệu trưởng thể hiện những nét đặc sắc*; *+Có lợi cho việc điều động nguồn lực*; *+Có lợi cho việc thúc đẩy phát triển theo hướng chính xác*; *+Có lợi cho việc xây dựng văn hóa quản lý dạy - học của người hiệu trưởng* [16].

Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học có quan hệ chặt chẽ, mật thiết với mục tiêu quản lý dạy - học, hoạt động quản lý dạy - học, phương pháp quản lý dạy - học, năng lực quản lý dạy - học, kết quả quản lý dạy - học, cụ thể như sau:

- Môi quan hệ của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học

+ Môi quan hệ với mục tiêu quản lý dạy - học: Một trong những mục đích quan trọng của đánh giá chính là xác định mức độ đạt được mục tiêu, vì vậy đánh giá liên quan chặt chẽ với mục tiêu. Khi xác định rõ được các mục tiêu quản lý dạy - học thì việc so sánh các kết quả đạt được với mục tiêu sẽ không khó khăn, chỉ còn là vấn đề kỹ thuật (chỉ cần đối chiếu kết quả với các chỉ báo được xây dựng từ mục tiêu đưa ra). Như vậy, đánh giá căn cứ vào mục tiêu và mục tiêu phải được xác định từ trước, phải được xây dựng, công bố công khai rõ ràng. Chúng tôi cho rằng, để quản lý tốt trước hết người hiệu trưởng phải xác định rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu quản lý của mình. Như vậy, mục tiêu quản lý dạy - học là căn cứ để đánh giá và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học phải căn cứ vào mục tiêu quản lý dạy - học. Thực ra, bộ tiêu chí đánh giá là cụ thể hóa của mục tiêu quản lý dạy - học.

+ Môi quan hệ với năng lực quản lý dạy - học: Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học thì người ta xác định được năng lực quản lý dạy - học của chủ thể quản lý đạt được ở mức nào. Qua đó, chủ thể quản lý dạy - học biết được năng lực của mình như thế nào để học tập, rèn luyện, thay đổi. Có thể nói, năng lực quản lý dạy - học là cơ sở/điều kiện tạo nên chất lượng quản lý dạy - học. Chính vì vậy mà khi đánh giá chất lượng quản lý dạy - học người ta phải đánh giá năng lực quản lý dạy - học. Năng lực quản lý dạy - học vừa là mục tiêu vừa là đối tượng của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học.

+ Môi quan hệ với hoạt động quản lý dạy - học: Hoạt động quản lý dạy - học là cụ thể hóa của quá trình quản lý dạy - học. Thực hiện các hoạt động quản lý dạy - học, người quản lý đạt được mục tiêu quản lý của mình. Đánh giá có vai trò rất quan trọng trong việc xem xét lại nội dung hoạt động đó. Chính việc thực hiện tốt các hoạt động quản lý dạy - học thì sẽ làm tăng chất lượng quản lý. Hay nói cách khác, thành tố cốt lõi và quan trọng làm nên chất lượng quản lý dạy - học là hoạt động quản lý dạy - học. Hoạt động quản lý dạy - học là đối tượng của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học. Qua đánh giá chất lượng quản lý dạy - học, người hiệu trưởng rà soát, xem xét những

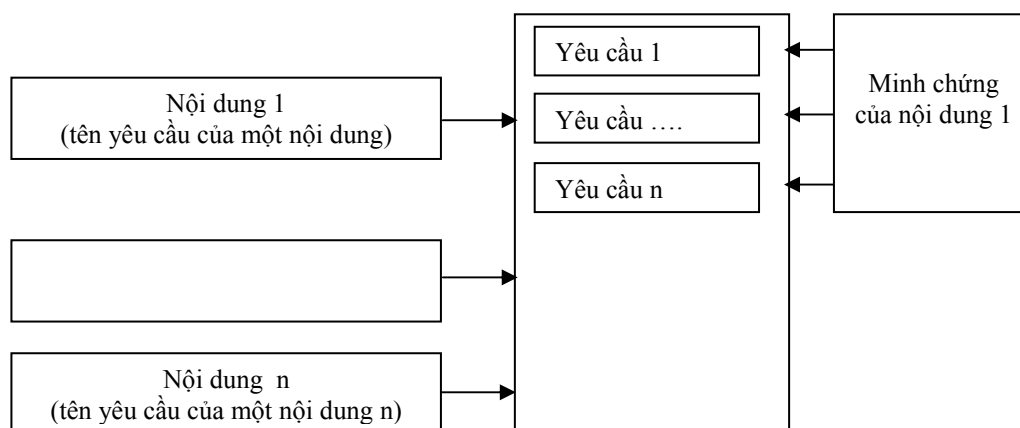
hoạt động quản lý của mình để điều chỉnh, thay đổi, cải tiến sao cho đảm bảo hoặc vượt các yêu cầu, quy định đã được đặt ra.

+ Mọi quan hệ với kết quả quản lý dạy - học: Kết quả quản lý dạy - học là cơ sở, minh chứng để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học. Khi đánh giá chất lượng quản lý dạy - học người ta cần xem xét đến kết quả quản lý dạy - học. Suy cho cùng, bản chất của đánh giá cũng chỉ nhằm nâng cao chất lượng (bởi vì đánh giá là một chức năng của quản lý). Cho nên đánh giá chất lượng quản lý dạy - học nhằm mục đích trước mắt là nâng cao kết quả quản lý dạy - học và cũng là kết quả dạy - học. Kết quả quản lý dạy - học vừa là mục tiêu, vừa là đối tượng, vừa là động lực của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học.

+ Mọi quan hệ với phương pháp quản lý dạy - học: Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học được diễn ra thường xuyên, hay định kỳ. Kết quả đánh giá giúp hiệu trưởng đánh giá được chất lượng quản lý của mình, giúp hiệu trưởng điều chỉnh phương pháp quản lý cho phù hợp với đối tượng, nhiệm vụ quản lý. Có thể nói kết quả đánh giá sẽ có tác động điều chỉnh phương pháp quản lý. Không đổi mới đánh giá thì khó đạt được mục đích, yêu cầu đổi mới phương pháp quản lý nhằm tạo bước chuyển biến về chất lượng dạy - học. Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học nhằm cải tiến thay đổi phương pháp quản lý dạy - học nhằm không ngừng nâng cao chất lượng dạy - học.

- Yêu cầu đối với đánh giá chất lượng quản lý dạy - học: *Yêu cầu 1:* Đánh giá phải căn cứ vào mục tiêu quản lý dạy - học (mục tiêu dạy - học của nhà trường) đã đề ra. *Yêu cầu 2:* Phải đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trong điều kiện, hoàn cảnh cụ thể. *Yêu cầu 3:* Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng theo quan điểm toàn diện, tổng hợp (khách quan). *Yêu cầu 4:* Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng cần được đánh giá theo bộ tiêu chí đánh giá riêng. *Yêu cầu 5:* Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng phải đầy đủ, toàn diện, gọn, dễ thực hiện, linh hoạt.

1.3.3. Nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở



Sơ đồ 1.3: Mô hình cấu trúc nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

Qua nghiên cứu, chúng tôi xác định có một số cách tiếp cận để xây dựng nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng như sau:

Cách 1. Nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng được xác định theo những **công việc và nhiệm vụ cụ thể hay nói cách khác là hoạt động** mà người hiệu trưởng phải thực hiện quản lý dạy - học trong nhà trường;

Cách 2. Nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng được xác định theo những **yêu cầu về năng lực và đức tính cá nhân** đáp ứng những đặc điểm của hoạt động và quan hệ quản lý trong trường học;

Cách 3. Nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng được xác định theo **chuẩn đánh giá trường học và đánh giá chuyên môn** của hiệu trưởng;

Cách 4. Nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng được xác định theo những **phương hướng và yêu cầu của cải cách trường học, cải cách giáo dục**.

Luận án chọn cách 1 (gọi là **tiếp cận hoạt động**) để xây dựng nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS. Luận án sử dụng tiếp cận hoạt động và căn cứ vào nội hàm của khái niệm chất lượng quản lý dạy - học để xác định nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy

- học của người hiệu trưởng.

Do khuôn khổ của đề tài luận án, chúng tôi xin phép được tập trung vào 2 thành tố của chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng đó là: Hoạt động quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học; Mặt khác, năng lực quản lý dạy - học của người hiệu trưởng cũng được thể hiện ở trình độ học vấn, phẩm chất... đã được quy định/yêu cầu trong Điều lệ trường trung học [18]. Ngày nay, khi nói đến năng lực thì được hiểu là năng lực thực hiện hay nói cách khác năng lực mang tính hành động và mang lại kết quả. Năng lực quản lý dạy - học của người hiệu trưởng thường được biểu hiện khá đủ ở hoạt động quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học.

Với những phân tích ở trên cùng với chọn tiếp cận hoạt động, để đánh giá được chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, luận án sẽ đánh giá chất lượng hoạt động quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS. Mặt khác, năng lực quản lý dạy - học của người hiệu trưởng được thể hiện ở hoạt động và kết quả quản lý dạy - học. Với lập luận như vậy, chúng tôi xác định cấu trúc nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm:

Nội dung 1. Đánh giá chất lượng hoạt động quản lý dạy - học của hiệu trưởng

1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học;
2. Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên;
3. Quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên;
4. Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên;
5. Quản lý phương pháp dạy - học;
6. Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn;
7. Quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên;
8. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá;
9. Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường;
10. Quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh;

11. Quản lý các phong trào thi đua học tập;
12. Chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập;
13. Chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh;
14. Quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học.

Nội dung 2. Đánh giá kết quả quản lý dạy - học của hiệu trưởng

1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy;
2. Chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; hiệu lực chỉ đạo, điều hành; uy tín của hiệu trưởng;
3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh;
4. Phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên;
5. Phát triển năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chính hiệu trưởng;
6. Phát triển cơ sở vật chất, môi trường và các điều kiện dạy - học của nhà trường.

1.3.4. Phương pháp và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

1.3.4.1. Phương pháp đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Phương pháp đánh giá: “Phương pháp đánh giá là phương thức tiếp cận mà chúng ta dự kiến thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu, đưa ra phán xét giá trị và tiến hành viết báo cáo đánh giá. Nói một cách khác, phương pháp đánh giá giáo dục là cách làm thế nào để khẳng định được các kết quả giáo dục đã được thể hiện. Phương pháp bao gồm việc dự kiến đánh giá khi nào và như thế nào” [12]. Kỹ thuật đánh giá, “đây là thuật ngữ dùng để mô tả các công cụ thu thập các dữ liệu để đánh giá. Đánh giá chất lượng quản lý không đơn thuần chỉ là cơ chế để nhận biết, loại bỏ mà mục đích chính là để cải tiến chất lượng quản lý” [12].

Có nhiều phương pháp đánh giá và mỗi một phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng. Chẳng hạn khi đánh giá thành tích công việc có 4 phương pháp thường được sử dụng trong thực tiễn là: 1/Phương pháp đánh giá cho điểm (rating scale); 2/Phương pháp đánh giá mô tả (essay method) và 3/Phương pháp đánh giá theo kết quả (results-oriented) hay 4/Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu (management by objectives). Theo lát cắt khác, người ta lại chia ra phương pháp định lượng và phương pháp định tính. Ngoài ra còn nhiều cách trình bày các phương pháp đánh giá khác như phương pháp tự đánh giá, phương pháp đánh giá từ dưới lên, phương pháp đánh giá từ phía khách hàng, phương pháp đánh giá 360⁰ hay toàn diện... Tùy vào từng trường hợp cụ thể của vấn đề và mục tiêu đánh giá mà người ta áp dụng các phương pháp đánh giá cụ thể, đương nhiên các phương pháp khác nhau sẽ cho hiệu quả lợi ích khác nhau [16].

Để phù hợp với mục tiêu, nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học đã được nêu trên, luận án đề cập đến các phương pháp đánh giá được sử dụng: -Phương pháp đánh giá định lượng và phương pháp định tính; -Phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn/tiêu chí. Cụ thể:

Phương pháp định lượng và phương pháp định tính: 1/Phương pháp định lượng: Đây là loại đánh giá áp dụng phương pháp tính toán định lượng, tức là thu thập tư liệu, số liệu, sử dụng mô hình số học nhất định hoặc phương pháp số học để đưa ra kết luận định lượng. Ví dụ như vận dụng phương pháp đo lường và thống kê, phương pháp số học ảo, dùng số để mô tả đối tượng đánh giá. 2/Phương pháp định tính: Đây là loại đánh giá áp dụng phương pháp định tính, đưa ra phán đoán giá trị đối với các đối tượng đánh giá không tiện lượng hóa. Nhờ sử dụng phương pháp điều tra, phương pháp quan sát, phương pháp phân tích triết học, phương pháp phân tích hệ thống và phương pháp phân tích logic để thu thập, xử lý các thông tin đánh giá giáo dục, đưa ra phán đoán, tiến hành miêu tả định tính [16].

Phương pháp đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu

trường trường trung học cơ sở: Trong luận án này quan niệm: *Phương pháp đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS là phương thức tiếp cận mà chúng ta dự kiến thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu, đưa ra phán xét giá trị quản lý dạy - học của người hiệu trưởng và tiến hành viết báo cáo đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.* Căn cứ vào nguồn thông tin và nội dung đánh giá, việc đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng thường được sử dụng bằng một trong các phương pháp, đó là: 1/Phương pháp thống kê; 2/Phương pháp điều tra thu thập ý kiến của các đối tượng quản lý dạy - học (giáo viên, học sinh,...); 3/Phương pháp đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa trên chuẩn. Để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, luận án sử dụng phương pháp đánh giá dựa trên chuẩn thực chất là dựa trên bộ tiêu chí đánh giá.

Phương pháp đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa theo tiêu chí và tiêu chuẩn: Theo quan niệm, chất lượng là sự phù hợp với chuẩn. Cách tiếp cận chất lượng từ góc độ tiêu chuẩn hay các thông số kỹ thuật có nguồn gốc từ ý niệm kiểm soát chất lượng trong các ngành sản xuất và dịch vụ. Trong bối cảnh này tiêu chuẩn được xem là công cụ đo lường, hoặc bộ thước đo - một phương tiện trung gian để miêu tả những đặc tính cần có của một sản phẩm hay dịch vụ [15]. Dựa trên chuẩn đã được ban hành khi đánh giá sẽ tìm những minh chứng để xem xét mức độ đạt được của đối tượng được đánh giá so với chuẩn (các tiêu chí hay chỉ báo). Tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS là những yêu cầu việc thực hiện các hoạt động quản lý dạy - học, kết quả quản lý dạy - học. Những yêu cầu này là cơ sở để thiết kế “thước đo” với các thang bậc nhất định xem chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng ở mức nào? Phương pháp đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng theo chuẩn thực chất là hiện thực hóa chủ trương đổi mới phương pháp đánh giá của nước ta. Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS không chỉ xây dựng với mục đích để đánh

giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng mà bộ tiêu chí dùng trong quản lý (quản lý dựa vào bộ tiêu chí) [21].

1.3.4.2. Quan niệm và các bước của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Quan niệm quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở: Trong luận án, quan niệm quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS được hiểu là: *Cách thức, các bước cụ thể để tiến hành hoạt động đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS từ chuẩn bị, thực thi, xử lý kết quả đến phản hồi kết quả đánh giá.*

Các bước của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Để xác định được quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, chúng tôi đã thiết lập bảng cách trả lời các câu hỏi sau: -Đánh giá để làm gì? (mục đích đánh giá); -Đánh giá ai? (đối tượng cần đánh giá); -Đánh giá cái gì? (nội dung đánh giá); -Đánh giá như thế nào? (phương pháp đánh giá); -Đánh giá bằng cái gì? (phương tiện, công cụ đánh giá); -Đánh giá ở đâu? (địa điểm); -Kết quả như thế nào? (thu thập thông tin, phân tích và xử lý số liệu và báo cáo). Tùy theo mục đích của việc đánh giá ở các phạm vi, cấp độ khác nhau để xây dựng một quy trình đánh giá chi tiết, cụ thể. Như vậy, luận án xác định quy trình đánh giá chất lượng gồm các bước: Bước chuẩn bị, bước thực thi, bước xử lý kết quả đánh giá, bước phản hồi và bước cải tiến chất lượng sau khi đánh giá. Cụ thể:

Bước 1. Chuẩn bị đánh giá: Trong việc chuẩn bị đánh giá có nhiều việc cần chuẩn bị, nhưng tựu trung lại chủ yếu tập trung vào việc chuẩn bị tổ chức; chuẩn bị công cụ đánh giá. Chuẩn bị tổ chức ở đây là: ban hành văn bản, quyết định; thành lập đoàn đánh giá; thông báo xuống đơn vị... Chuẩn bị công cụ đánh giá là: dựa vào bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học thiết kế công cụ đánh giá, phiếu đánh giá...

Bước 2. Thực thi đánh giá: Thực thi đánh giá là thực hiện các công việc từ

tuyên truyền, tập huấn; hiệu trưởng tự đánh giá; đánh giá của cá nhân/tập thể có liên quan; đánh giá lặp/đánh giá ngoài.

Bước 3. Xử lý kết quả đánh giá: Trên cơ sở những thông tin thu thập được từ các phía (bên trong và bên ngoài) hình thành phán đoán tổng hợp; phân tích vấn đề tìm ra ưu điểm và hạn chế.

Bước 4. Phản hồi kết quả đánh giá: Đoàn đánh giá có trách nhiệm viết báo cáo đánh giá; thông báo kết quả đánh giá; thu thập thông tin phản hồi; phản hồi, yêu cầu cải tiến chất lượng, yêu cầu hiệu trưởng thực hiện các kết luận, kiến nghị và báo cáo việc thực hiện.

Kết luận chương 1

Các nước trên thế giới nhất là các nước đang phát triển đã và đang thực hiện chuẩn hóa trong giáo dục; cùng với đó là việc phát triển các chuẩn trong các lĩnh vực từ quản lý giáo dục, quản lý trường học đến chuẩn con người (trong đó có chuẩn hiệu trưởng). Mặc dù đã có chuẩn hiệu trưởng nhưng hiện nay chưa có bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

Để nâng cao chất lượng quản lý dạy - học cũng như nâng cao chất lượng dạy - học cần thiết phải đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng cần thiết phải nghiên cứu xây dựng cơ sở khoa học lý luận và thực tiễn về đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS để từ đó đề xuất bộ tiêu chí và quy trình đánh giá.

Mục tiêu quản lý là nhằm sử dụng tất cả các nguồn lực của tổ chức (con người, tài chính, vật chất và thông tin) để đạt được những mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu quả. Mục tiêu quản lý được đặt ra để hoạt động quản lý luôn hướng đến.

Chất lượng quản lý là sự phù hợp của quá trình tác động gây ảnh hưởng của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý.

Chất lượng quản lý được hiểu là chất lượng hoạt động quản lý. Chất lượng quản lý được tạo ra từ năng lực của người/chủ thể quản lý được biểu hiện ở hoạt động quản lý và kết quả quản lý.

Mục tiêu quản lý dạy - học gồm: *Mục tiêu 1*: Tổ chức, điều khiển học sinh nắm vững hệ thống những tri thức phổ thông cơ bản, hiện đại, phù hợp với thực tiễn đất nước về tự nhiên, xã hội, con người Việt Nam, đồng thời rèn luyện cho học sinh hệ thống kỹ năng, kỹ xảo tương ứng; *Mục tiêu 2*: Phát triển ở học sinh năng lực nhận thức, đặc biệt là năng lực tư duy độc lập, sáng tạo; *Mục tiêu 3*: Tổ chức, điều khiển học sinh qua hoạt động học tập hình thành cơ sở thế giới quan khoa học, những phẩm chất đạo đức nói riêng và phát triển nhân cách nói chung.

Chất lượng quản lý dạy - học là sự phù hợp của những tác động từ chủ thể quản lý vào quá trình dạy - học (được tiến hành bởi tập thể giáo viên và học sinh, với sự hỗ trợ đắc lực của các lực lượng xã hội để góp phần hình thành và phát triển toàn diện nhân cách học sinh) nhằm đạt được mục tiêu quản lý dạy - học của nhà trường. Chất lượng quản lý dạy - học được hiểu là chất lượng hoạt động quản lý dạy - học. Chất lượng quản lý dạy - học được tạo ra từ năng lực quản lý dạy - học được cấu thành và biểu hiện bởi hoạt động và kết quả quản lý dạy - học.

Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS là hệ thống các yêu cầu cơ bản đối với hiệu trưởng về năng lực quản lý dạy - học được cụ thể ở hoạt động quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

Luận án xác định nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm: 1/Nội dung 1. Đánh giá chất lượng hoạt động quản lý dạy - học của hiệu trưởng: +Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học; +Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên; +Quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên; +Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên; +Quản lý phương pháp dạy - học; +Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn;

+Quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên; +Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá; +Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường; +Quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh; +Quản lý các phong trào thi đua học tập; +Chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập; +Chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh; +Quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học; 2/Nội dung 2. Đánh giá kết quả quản lý dạy - học của hiệu trưởng: +Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy; +Chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; hiệu lực chỉ đạo, điều hành; uy tín của hiệu trưởng; +Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh; +Phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên; +Phát triển năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chính hiệu trưởng; +Phát triển cơ sở vật chất, môi trường và các điều kiện dạy - học của nhà trường.

Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng là sự thu thập và lý giải một cách hệ thống những bằng chứng, như một phần của quá trình, đối chiếu với mục tiêu (được cụ thể hóa ở tiêu chí) đã đề ra, dẫn tới sự phán xét về giá trị theo quan điểm hành động đối với hoạt động dạy - học và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

Quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm các bước: 1/Chuẩn bị đánh giá; 2/Thực thi đánh giá; 3/Xử lý kết quả đánh giá; 4/Phản hồi kết quả đánh giá.

Chương 2. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ VIỆT NAM

Mục đích điều tra, khảo sát

- Tìm hiểu thực trạng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS (hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS);
- Tìm hiểu thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS (đánh giá theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT, đánh giá theo cách đánh giá công chức, đánh giá theo chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường học và đánh giá theo quy định đánh giá hiệu trưởng khác).

Quy mô và địa bàn tiến hành

a/Quy mô:

- Đối tượng trả lời: Các cán bộ quản lý (gồm cán bộ, chuyên viên Sở GD&ĐT; cán bộ, chuyên viên Ủy ban nhân dân quận/huyện; cán bộ, chuyên viên Phòng GD&ĐT; hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn); giáo viên; cha mẹ học sinh và học sinh.
- Số lượng phiếu phát ra: 2500 phiếu.
- Số lượng phiếu thu về: 1359 phiếu, trong đó: 9 phiếu trả lời của cán bộ, chuyên viên Sở GD&ĐT; 28 phiếu trả lời của cán bộ, chuyên viên Ủy ban nhân dân quận/huyện; 70 phiếu trả lời của cán bộ, chuyên viên Phòng GD&ĐT; 201 phiếu trả lời của hiệu trưởng; 201 phiếu trả lời của phó hiệu trưởng; 400 phiếu trả lời của tổ trưởng chuyên môn; 200 phiếu của giáo viên; 50 phiếu của cha mẹ học sinh và 200 phiếu của học sinh.

b/Địa bàn: Các trường THCS của thành phố Hải Phòng.

Nội dung điều tra, khảo sát

- Khảo sát thực trạng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS;
- Khảo sát thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS (dựa vào chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT; dựa vào

tiêu chuẩn đánh giá công chức; dựa vào Điều lệ trường trung học; dựa vào tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường THCS).

Các hoạt động chủ yếu đã tiến hành

- Thiết kế phiếu hỏi: Phiếu hỏi ý kiến về thực trạng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng và thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng;
- Thực hiện khảo sát bằng phiếu hỏi: Phát phiếu cho các đối tượng tham gia, hướng dẫn, giải thích về các yêu cầu trả lời phiếu hỏi cho các đối tượng tham gia trả lời phiếu ở các địa bàn đã lựa chọn; thu thập ý kiến bằng phiếu hỏi; xử lý, phân tích, tổng hợp phiếu hỏi;
- Phỏng vấn, xin ý kiến các nhà khoa học, các nhà quản lý giáo dục; trao đổi, phỏng vấn các nhà quản lý, hiệu trưởng, giáo viên, cha mẹ học sinh; quan sát hoạt động quản lý và hoạt động đánh giá hiệu trưởng; xem xét hồ sơ quản lý, hồ sơ đánh giá hiệu trưởng.

Phương pháp và kỹ thuật tiến hành xử lý

Sau khi thu, nhận phiếu đã trả lời sử dụng phần mềm Excel, SPSS để xử lý dữ liệu. Tính số phần trăm các ý kiến ở các mức độ đồng ý để xác định, phân tích mức độ đạt được đưa ra những nhận định và kết luận.

2.1. Thực trạng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

2.1.1. Thực trạng hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Để nghiên cứu thực trạng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, chúng tôi đã tiến hành quan sát, phỏng vấn và khảo sát bằng phiếu hỏi và tổng hợp số liệu.

Để biết thực trạng hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, chúng tôi đã lấy ý kiến đánh giá của cán bộ, giáo viên, nhân viên về tình hình/mức độ thực hiện các hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Dưới đây là trích lục thống kê số liệu cơ bản và một số phân tích

(Bảng 2.1):

Bảng 2.1. Ý kiến về hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Không tốt	Hoàn toàn không tốt	Ý kiến khác
1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học	18.56%	23.45%	23.65%	20.24%	14.10%	0%
2. Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên	26.56%	23.11%	22.12%	15.78%	12.43%	0%
3. Quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên	26.56%	23.11%	22.12%	15.78%	12.43%	0%
4. Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên	18.28%	21.45%	24.76%	22.43%	13.08%	0%
5. Quản lý phương pháp dạy - học	10.83%	23.24%	22.34%	21.14%	22.45%	0%
6. Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn	15.45%	17.98%	23.67%	21.59%	21.31%	0%
7. Quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên	15.45%	17.98%	23.67%	21.59%	21.31%	0%
8. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá	13.02%	18.99%	31.23%	18.67%	18.09%	0%
9. Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường	14.56%	15.02%	22.54%	23.45%	24.43%	0%
10. Quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh	9.24%	13.47%	23.12%	25.67%	28.50%	0%
11. Quản lý các phong trào thi đua học tập	19.78%	25.34%	24.48%	15.90%	14.50%	0%
12. Chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập	9.12%	11.23%	21.21%	24.21%	34.23%	0%
13. Chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh	9.12%	11.23%	21.21%	24.21%	34.23%	0%
14. Quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học	22.21%	26.23%	23.24%	14.34%	13.98%	0%

Phân tích:

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học: Ở các trường THCS, việc quản lý xây dựng kế hoạch dạy - học được hiệu trưởng ủy quyền phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn thực hiện bằng cách căn cứ vào các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo chuyên môn của Bộ GD&ĐT, Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT yêu cầu giáo viên lập kế hoạch cá nhân (kế hoạch dạy - học

chủ yếu được thể hiện ở sổ báo giảng, giáo án, thời khóa biểu); tuy nhiên, hiện nay vẫn còn nhiều giáo viên không có kế hoạch dạy - học, hoặc có nhưng chất lượng kế hoạch không đảm bảo. Có thể nói hiện nay việc hiệu trưởng quản lý việc lập kế hoạch của giáo viên còn khá hình thức (thể hiện ở tỷ lệ ý kiến đánh giá không tốt 20,24% và hoàn toàn không tốt 14,10%). Hiệu trưởng quản lý việc thực hiện chương trình dạy - học bằng cách giao tổ/nhóm chuyên môn rà soát, kiểm tra việc thực hiện chương trình của từng giáo viên, từng môn. Qua kiểm tra đột xuất, kiểm tra định kỳ, báo cáo của giáo viên để nhà trường có thông tin về việc thực hiện chương trình dạy - học của giáo viên. Hiện nay, chế tài xử lý công tác này còn chưa phù hợp dẫn đến cuối năm học vẫn còn hiện tượng cắt xén chương trình, dành thời gian tập trung ôn luyện các môn thi tuyển sinh vào THPT.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên: Việc phân công giảng dạy cho giáo viên ở các trường thường hiệu trưởng giao phó hiệu trưởng đề xuất sau đó tổ chức cuộc họp bàn và hiệu trưởng quyết định phân công. Đa số các nhà trường đã phân công giảng dạy cho giáo viên theo đúng quyền hạn và trách nhiệm được quy định trong Điều lệ trường trung học (do vậy kết quả khảo sát cho thấy: Ý kiến đánh giá rất tốt: 26,56%, tốt: 23,11% và bình thường: 22,12%). Thực tế, phần lớn giáo viên được phân công đúng với chuyên môn được đào tạo, tuy nhiên vẫn còn 9,7% số trường đã phân công giảng dạy cho giáo viên không đúng chuyên môn được đào tạo, không phù hợp với năng lực, sở trường của từng giáo viên. Đây chính là hậu quả của việc tuyển người không đảm bảo cơ cấu do Phòng nội vụ các huyện/quận đảm nhiệm.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên: Kết quả khảo sát cho biết, số ý kiến đánh giá: Rất tốt: 26,56%, tốt: 23,11% và bình thường: 22,12% cho thấy: Hiệu trưởng quản lý công tác này khá tốt và thực tế các giáo viên đều có bài soạn và chuẩn bị bài trước khi đến lớp. Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn chủ yếu đôn đốc kiểm tra định kỳ, kiểm tra đột xuất, dự giờ, kiểm tra hồ sơ, giáo án của giáo viên. Thực tế hiện

nay, nhà trường mới quản lý được về mặt số lượng như đầu sổ sách, giáo án chứ thực sự chưa quản lý được nội dung, chất lượng chuẩn bị giờ lên lớp. Vẫn còn nhiều nơi chưa thống nhất dùng giáo án viết tay hay giáo án in vi tính. Việc duyệt ký giáo án từng tiết dạy của giáo viên được hiệu trưởng giao phó hiệu trưởng thực hiện nhưng công việc này chưa được thực hiện một cách nề nếp và nhà trường chưa quản lý được chất lượng giáo án. Vẫn còn hiện tượng, giáo viên soạn bài mang tính hình thức nhằm phục vụ công tác kiểm tra chưa thực sự đáp ứng việc dạy - học trên lớp. Đa số các trường chưa có những biện pháp tốt để quản lý nội dung, chất lượng bài soạn của giáo viên. Có không ít các tiết chuẩn bị bài lên lớp chưa đảm bảo yêu cầu và không nhiều tiết học được chuẩn bị công phu và có chất lượng. Còn nhiều giáo viên không chú ý khâu “hiểu học sinh” trước khi soạn bài, chuẩn bị lên lớp. Tuy nhiên, ở những tiết có người dự việc soạn bài, chuẩn bị lên lớp khá tốt (thể hiện ý kiến đánh giá không tốt: 15,78% và hoàn toàn không tốt 12,43%).

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên: Hiệu trưởng phân công phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn kiểm tra sổ báo giảng, duyệt kế hoạch giảng dạy, đối chiếu sổ báo giảng với kế hoạch bài dạy. Các hoạt động dạy - học trên lớp được phân cấp cho giáo viên và học sinh thực hiện, tự quản lý và phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn quản lý là chính (24,76% ý kiến đánh giá bình thường). Việc quản lý thực hiện dạy - học theo đúng chuẩn kiến thức, kỹ năng về cơ bản không có hiện tượng dạy - học không bám chuẩn, vi phạm giảm tải. Kiểm tra của hiệu trưởng thường được dựa vào một số kênh thông tin như: Sổ đầu bài, sổ theo dõi, sổ báo giảng hoặc trao đổi với học sinh, dự giờ, kiểm tra đột xuất. Đã có nhiều trường lắp đặt camera, thiết bị theo dõi giúp hiệu trưởng nắm được thông tin về việc thực hiện các hoạt động dạy - học trong lớp. Hoạt động dạy - học cũng được thể hiện ở giáo án (trong giáo án thể hiện rõ những hoạt động của giáo viên, hoạt động của học sinh). Mặc dù đã được tập huấn về việc thực hiện quy chế chuyên môn, tuy nhiên khi triển khai thực tế một số cán bộ quản lý còn chưa hiểu đúng văn bản chỉ đạo dẫn đến việc chỉ đạo kiểm tra

thực hiện chương trình chưa đúng nhất là dạy - học môn tự chọn. Vẫn còn hiện tượng cắt xén, dạy dồn chương trình, khâu báo giảng còn mang tính hình thức. Một số trường thực hiện tiến độ chương trình chưa đồng đều giữa các lớp và khối lớp, dạy sớm trước thời gian quy định của Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT. Nhiều trường chưa thật chú trọng đến kênh thông tin giám sát từ phía học sinh (ít hiệu trưởng dành đủ thời gian cho việc trao đổi với học sinh, cha mẹ học sinh về hoạt động dạy - học) chính vì vậy, còn có ý kiến đánh giá không tốt 22,43% và hoàn toàn không tốt 13,08%.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý phương pháp dạy - học: 100% hiệu trưởng phân cấp phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn quản lý phương pháp dạy - học thông qua dự giờ, kiểm tra giáo án, kiểm tra việc sử dụng thiết bị dạy - học và xem xét kết quả học tập của học sinh. Thông qua hoạt động lên lớp theo chuyên đề, hiệu trưởng nắm tình hình đổi mới phương pháp dạy - học của giáo viên và học sinh. Qua chỉ đạo, theo dõi và kiểm tra, chúng tôi thấy: 60% giáo viên chưa đổi mới phương pháp dạy - học (phù hợp với kết quả khảo sát ý kiến đánh giá không tốt 21,14% và hoàn toàn không tốt 22,45%). Ít trường khảo sát, đánh giá được mức độ hứng thú của học sinh đối với phương pháp dạy - học của giáo viên. Thông qua các hội thi giáo viên giỏi, tập huấn, hội thảo về phương pháp giảng dạy để nâng cao chất lượng việc sử dụng phương pháp dạy - học của giáo viên. Hiệu trưởng quản lý phương tiện dạy - học thông qua hệ thống sổ sách theo dõi, sổ quản lý thiết bị, sổ quản lý phương tiện dạy - học; thông qua việc trực tiếp dự giờ và chỉ đạo tổ chuyên môn. Việc đổi mới phương pháp dạy - học theo hướng tiếp cận năng lực của học sinh mới đang ở giai đoạn đầu; nhiều giáo viên chưa đầu tư nghiên cứu soạn giảng, chưa chú ý nâng cao tính tích cực của học sinh trong các bài học. Một số giáo viên chưa có thói quen phân tích rõ mối liên hệ giữa các năng lực cần phát triển cho học sinh với các phương pháp dạy - học phù hợp.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn: Việc quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn được hiệu trưởng ủy quyền phó hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn quản lý. Việc triển khai các nội dung văn bản chỉ đạo chuyên

môn của Sở GD&ĐT đến các tổ nhóm chuyên môn và giáo viên đã được thực hiện nghiêm túc, kịp thời; một số trường đã xây dựng được bộ tiêu chí thực hiện quy chế chuyên môn sát với thực tiễn của nhà trường. Đa số các trường đã xây dựng tổ chuyên môn đảm bảo quy định (có tổ trưởng, phó tổ trưởng và các thành viên và thực hiện hoạt động theo quy định trong Điều lệ trường trung học (các ý kiến đánh giá rất tốt 15,45%, tốt 17,98%, bình thường 23,67%)). Tuy nhiên, đánh giá hiệu trưởng tổ chức khoa học tổ chuyên môn thì vẫn còn 21,59% ý kiến đánh giá không tốt, 21,31% đánh giá hoàn toàn không tốt. Hiệu trưởng đã chỉ đạo các tổ chuyên môn xây dựng được kế hoạch; tuy nhiên nội dung hoạt động của tổ chuyên môn hiện nay còn nghèo nàn, đơn điệu, khô cứng. Đánh giá việc tổ chức, chỉ đạo thực hiện của hiệu trưởng vẫn còn ý kiến đánh giá không tốt hoặc hoàn toàn không tốt là do nội dung, phương pháp sinh hoạt chuyên môn hiện nay chưa phong phú, chưa hiệu quả; nhiều nơi sinh hoạt chuyên môn chủ yếu cho đủ nội dung công việc. Năng lực tổ chức, chỉ đạo chuyên môn của tổ trưởng chuyên môn vẫn còn nhiều hạn chế. Ngoài việc kiểm tra trên sổ sách, dự sinh hoạt tổ/nhóm chuyên môn có báo trước, hiệu trưởng ít có những biện pháp khác hiệu quả hơn.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên: Đa số các trường đã xây dựng được kế hoạch bồi dưỡng cán bộ, giáo viên. Hiệu trưởng quản lý bồi dưỡng thông qua việc điếm danh, thông qua biên bản, hồ sơ các đợt sinh hoạt bồi dưỡng chuyên môn. Hiệu trưởng quản lý công tác này bằng cách trực tiếp dự các buổi họp tổ/nhóm chuyên môn. Tuy nhiên hiện nay, ở nhiều trường nội dung sinh hoạt tổ nhóm chuyên môn còn nghèo nàn, chất lượng sinh hoạt không cao, hình thức sinh hoạt chuyên môn còn khô cứng, nhàm chán (dẫn đến ý kiến đánh giá không tốt: 21,59% và hoàn toàn không tốt: 21,31%). Nhiều nơi có sáng kiến tổ chức hội thảo nâng cao chất lượng sinh hoạt của tổ nhóm chuyên môn (ví dụ: ngành GD&ĐT thành phố Hải Phòng) nhưng thực sự chưa duy trì được chất lượng sinh hoạt tổ/nhóm chuyên môn.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý công tác kiểm tra, đánh giá: Hiệu trưởng ủy quyền phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên quản lý công tác kiểm tra, đánh giá. Hiệu trưởng quản lý công tác này thông qua kế hoạch kiểm tra đánh giá, kết quả kiểm tra, hồ sơ kiểm tra đánh giá. Biện pháp kiểm tra chủ yếu là đối chiếu thực tế tiến độ với phân phối chương trình và quản lý bằng hệ thống sổ theo dõi, hệ thống sổ điểm, đề kiểm tra, bài kiểm tra. Có một số trường quản lý kiểm tra đánh giá bằng phần mềm chuyên dụng. Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong kiểm tra, đánh giá chưa tốt. Hiện nay, nhiều trường còn rất lúng túng, chưa có những biện pháp tốt để đảm bảo chất lượng dạy - học trong khi bỏ kỳ thi tốt nghiệp THPT. Còn lúng túng giữa trắc nghiệm khách quan và trắc nghiệm tự luận (ý kiến đánh giá không tốt 18,67% và hoàn toàn không tốt 18,09% là phù hợp). Hầu hết các trường đều thực hiện nghiêm việc giáo viên tiếp cận, học tập, tự bồi dưỡng về đổi mới kiểm tra đánh giá. Nhiều trường tổ chức, thực hiện nghiêm túc việc kiểm tra, đánh giá, xếp loại học sinh đảm bảo khách quan, trung thực, công bằng, đánh giá đúng năng lực thực chất của học sinh. Tuy nhiên vẫn còn một số môn, một số lớp, một số học sinh còn thiếu điểm (thành phần, tự chọn ở kỳ I) nhưng giáo viên bộ môn và giáo viên chủ nhiệm đã tổng kết điểm. Một số giáo viên vào điểm không theo quy định (dập, xóa, chữa đè) làm ảnh hưởng đến kết quả học lực của học sinh... Một số trường vào điểm học kỳ II không đúng tiến độ.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường: Hiệu trưởng ủy quyền cho giáo viên chủ nhiệm, giáo viên bộ môn và giáo viên tổng phụ trách đội quản lý công tác này. Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ, nội quy học sinh thông qua hệ thống theo dõi sĩ số (điểm danh, kiểm diện), ghi chép, cho điểm, đánh giá của giáo viên, đánh giá của giáo viên và học sinh trực trường. Hiệu trưởng quản lý việc học tập trên lớp của học sinh bằng cách ủy quyền giáo viên giảng dạy, tổng phụ trách, giáo viên trực, sao đỏ, các tổ chức trong nhà trường. Quản lý việc học tập trên lớp của học sinh chủ yếu là công việc của giáo viên bộ môn, giáo viên chủ nhiệm (vẫn còn 23,45% ý kiến đánh giá không tốt và 24,43% đánh giá hoàn

toàn không tốt). Tuy nhiên, việc học sinh tự quản lý việc học của mình chưa được chú trọng và quan tâm đúng với yêu cầu có nhiều lí do; một trong những lí do là số học sinh của một lớp quá đông. Kết quả khảo sát cho thấy: 100% học sinh được hỏi đều chưa xác định đúng và đủ các nhiệm vụ của người học sinh được quy định trong Điều lệ trường trung học.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh: Hiệu trưởng giao giáo viên bộ môn thực hiện nội dung này. Hiệu trưởng kiểm tra thông qua việc dự giờ, thăm lớp. Đã có nhiều trường tổ chức khá tốt hội thảo đổi mới phương pháp học tập của học sinh. Hiện nay, nhiều trường chưa có những biện pháp tốt để giúp giáo viên hình thành phương pháp học cho học sinh. Việc rèn luyện phương pháp học cho học sinh chưa được quan tâm đúng mức. Qua khảo sát, chúng tôi biết mới có khoảng 20% giáo viên có năng lực thực hiện nhiệm vụ này. Nội dung để hình thành, rèn luyện phương pháp học cho học sinh chưa có (ý kiến đánh giá không tốt 25,67% và hoàn toàn không tốt: 28,50%). Ngành GD&ĐT thành phố Hải Phòng đã tổ chức hội thảo đổi mới phương pháp học của học sinh từ cấp cơ sở đến cấp thành phố, kết quả hội thảo khẳng định: Hiện nay, rất ít học sinh có phương pháp học tập tốt; còn nhiều giáo viên thiếu năng lực hình thành, bồi dưỡng phương pháp học cho học sinh; chưa đủ điều kiện thuận lợi để hình thành, rèn luyện phương pháp học cho học sinh.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý các phong trào thi đua học tập: Hiệu trưởng ủy quyền Chủ tịch công đoàn (phó chủ tịch hội đồng thi đua khen thưởng của nhà trường), Tổng phụ trách đội và giáo viên chủ nhiệm quản lý công tác thi đua khen thưởng. Hiện nay, nhiều trường THCS chỉ đủ thời gian để hưởng ứng các phong trào thi đua do cấp trên phát động, triển khai là chính. Các trường chưa thực sự tạo được phong trào thi đua học tập giữa các học sinh với nhau. Không nhiều trường phát động được phong trào thi đua riêng mang tính đặc trưng của nhà trường. Hiện nay, công tác thi đua khen thưởng còn mang nặng tính hình thức và bệnh thành tích, chủ yếu công tác thi đua khen thưởng được thực hiện vào cuối học kỳ cuối năm học để hoàn thiện hồ sơ (ý kiến

đánh giá không tốt là 15,90% và hoàn toàn không tốt là 14,50% phù hợp với thực tế). Nhiều trường đã tổ chức nhiều hội nghị, hội thảo, cuộc thi, khuyến khích giáo viên nghiên cứu, trao đổi sáng kiến kinh nghiệm thúc đẩy đổi mới phương pháp học tập tuy nhiên chất lượng chưa được như mong muốn.

-Thực trạng hiệu trưởng chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập: Hiệu trưởng giao giáo viên bộ môn và giáo viên chủ nhiệm thực hiện các nội dung công việc cụ thể. Ngành giáo dục có rất nhiều khẩu hiệu, phương châm rất hay, ví dụ: “Tất cả vì học sinh thân yêu” tuy nhiên thực tế các nhà quản lý ở trường học đã quan tâm đến việc dạy của giáo viên trước khi quan tâm việc học của học sinh; quan tâm đến việc hoàn thành nhiệm vụ của người dạy trước khi quan tâm đến nhiệm vụ của học sinh. Có 34,23% ý kiến đánh giá hoàn toàn không tốt là do sĩ số lớp học quá đông, nhiều lớp sĩ số vượt quá quy định dẫn đến giáo viên không đủ sức để quan tâm đến tất cả các học sinh; nói cách khác việc dạy - học phân hóa không thực hiện được ở hầu hết các trường THCS hiện nay.

-Thực trạng hiệu trưởng chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh: Hiệu trưởng là người trực tiếp quản lý, chỉ đạo các bộ phận trong nhà trường thực hiện các mảng công việc có liên quan đến các lực lượng trong và ngoài nhà trường. Hiệu trưởng đóng vai trò chỉ đạo việc phối hợp giữa nhà trường với các lực lượng giáo dục khác ngoài nhà trường quản lý hoạt động học của học sinh. Chỉ đạo, thực hiện việc phối hợp với xã/phường kiểm tra hoạt động dạy thêm, học thêm. Nhà trường phối hợp với các đoàn thể ngoài nhà trường để tổ chức các hoạt động phổ biến tuyên truyền về y tế, giao thông, phòng cháy chữa cháy (ý kiến đánh giá không tốt: 24,21%, hoàn toàn không tốt: 34,23%). Trên cơ sở các văn bản của Bộ GD&ĐT, Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT đã chỉ đạo các nhà trường lập kế hoạch xây dựng và phát triển trường học theo tiêu chuẩn trường học Quốc gia, trường chuẩn chất lượng.

-Thực trạng hiệu trưởng quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học: Đa số hiệu trưởng giao phó hiệu trưởng phụ trách cơ sở vật chất, ban tài chính của nhà trường quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học. 100% các trường quản lý

công việc này thông qua giám sát việc thực hiện các nội quy, quy định sử dụng các phòng chức năng, phòng đồ dùng dạy - học, thông qua hệ thống sổ sách quản lý. Hiệu trưởng quản lý sử dụng phương tiện dạy - học thông qua việc quản lý cán bộ thiết bị, quản lý hoạt động của cán bộ thiết bị. Dưới 10% số trường đưa việc sử dụng phương tiện dạy - học vào đánh giá thi đua của giáo viên và học sinh. Chưa có trường nào đánh giá được hiệu quả việc quản lý sử dụng phương tiện dạy - học (ý kiến đánh giá không tốt: 14,34% và hoàn toàn không tốt: 13,98%). Nhiều nơi, việc sử dụng phương tiện dạy - học của giáo viên và học sinh chưa thật hiệu quả, chưa thành thói quen, nề nếp. Phương pháp dạy - học của giáo viên chưa thực sự đổi mới; phương pháp dạy - học còn tương đối lạc hậu so với thực tiễn phát triển của xã hội, nhất là trong việc ứng dụng những thành tựu công nghệ thông tin và truyền thông vào dạy - học. Nhiều trường đã ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin để tạo nguồn học liệu mở, các câu hỏi, bài tập, đề thi, giáo án... để giáo viên và học sinh có thể tham khảo trong quá trình giảng dạy và học tập.

Kết luận: Đối chiếu với khung nội dung hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS do Luận án đưa ra, chúng tôi nhận thấy: Hiện nay có nhiều nội dung hoạt động quản lý dạy - học hiệu trưởng các trường đã thực hiện, tuy nhiên vẫn còn có nhiều nội dung hiệu trưởng không thực hiện. Còn có hiệu trưởng không biết đầy đủ nội dung hoạt động phải thực hiện để quản lý dạy - học dẫn đến bỏ sót hoặc thực hiện không đúng, không đảm bảo chất lượng theo yêu cầu. Rất ít hiệu trưởng thực hiện đầy đủ, đảm bảo chất lượng các hoạt động quản lý dạy - học trên đây. Việc phân cấp trong quản lý dạy - học của hiệu trưởng đối với phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên chưa được rõ ràng, chưa đảm bảo và chưa khoa học dẫn đến nhiều hoạt động không được thực hiện, nhiều nội dung quản lý dạy - học cần thiết nhưng không được thực hiện. Do đó rất cần thiết phải chuẩn hóa, chi tiết hóa các hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng thành các tiêu chí đánh giá để hiệu trưởng biết để thực hiện bài bản theo đúng yêu cầu của từng hoạt động.

2.1.2. Một số phân tích về kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở hiện nay

Để biết yêu cầu/kỳ vọng của cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh của nhà trường về kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS và đánh giá thực trạng kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS hiện nay, chúng tôi đã tiến hành khảo sát bằng phiếu hỏi, phỏng vấn, trao đổi, kiểm tra thực tế và tổng hợp được một số kết quả như sau (Bảng 2.2).

-Những yêu cầu/kỳ vọng người hiệu trưởng phải đạt được khi quản lý dạy - học

Bảng 2.2. Ý kiến của cán bộ, giáo viên về những yêu cầu/kỳ vọng người hiệu trưởng phải đạt được khi quản lý dạy - học

Nội dung kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng	SL	%
1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy	1339/1359	98,52%
2. Chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; Hiệu lực chỉ đạo, điều hành của hiệu trưởng	1314/1359	96,68%
3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh	1359/1359	100%
4. Phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên	1328/1359	97,71%
5. Phát triển năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chính hiệu trưởng	1356/1359	99,77%
6. Tăng cường cơ sở vật chất, tạo dựng môi trường và các điều kiện dạy - học của nhà trường	1359/1359	100%
7. Khác	0/1359	0%

Phân tích:

Kết quả số liệu trên cho thấy: Hầu hết các cán bộ, giáo viên, nhân viên đều cho rằng người hiệu trưởng cần phải đạt được 6 nội dung về kết quả quản lý dạy - học nêu trên. Cụ thể: tổ chức, phân công, bố trí tổ nhóm chuyên môn

là công việc tổ chức đồng ý với tỷ lệ 98,52%. Chất lượng và thành quả học tập của học sinh là sự thể hiện tốt nhất kết quả quản lý dạy - học của hiệu trưởng và cũng là mục đích cuối cùng của quản lý dạy - học của người hiệu trưởng (vì vậy đã có 100% các ý kiến đồng ý). Điều này cho thấy, các cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh kỳ vọng và yêu cầu khá nhiều ở người hiệu trưởng của mình.

-Một số nhận xét về thực trạng kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở hiện nay

Để nghiên cứu thực trạng kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS hiện nay, chúng tôi đã khảo sát bằng phiếu hỏi và tổng hợp kết quả như sau (Bảng 2.3).

Bảng 2.3. Ý kiến nhận xét về kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở hiện nay

Kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Không tốt	Hoàn toàn không tốt	Ý kiến khác
1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy hợp lý, khoa học	15.45%	17.98%	23.67%	21.59%	21.31%	0%
2. Chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; Hiệu lực chỉ đạo, điều hành của hiệu trưởng	22.12%	23.56%	23.11%	21.14%	10.07%	0%
3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh đáp ứng yêu cầu	20.14%	23.79%	22.21%	17.54%	16.32%	0%
4. Phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên	22.12%	23.56%	23.11%	21.14%	10.07%	0%
5. Phát triển năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chính hiệu trưởng	11.54%	23.21%	34.56%	18.24%	12.45%	0%
6. Tăng cường cơ sở vật chất,	22.21%	26.23%	23.24%	14.34%	13.98%	0%

tạo dựng môi trường và các điều kiện dạy - học của nhà trường						
---	--	--	--	--	--	--

Phân tích:

- Tổ chức tổ/nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy hợp lý, khoa học: Qua khảo sát, kết quả cho thấy hầu hết các trường đều có tổ/nhóm chuyên môn. Thông thường, các trường đều có tổ khoa học tự nhiên và tổ khoa học xã hội. Việc bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn đảm bảo yêu cầu và công tác tổ chức tổ, nhóm chuyên môn chưa thật khoa học (ý kiến đánh giá hoàn toàn không tốt: 21,31%). Thành phố Hải Phòng đã thực hiện đổi mới sinh hoạt tổ nhóm chuyên môn; Tổ chức thành công Hội thảo “Đổi mới sinh hoạt tổ, nhóm chuyên môn theo hướng nghiên cứu bài học” cấp thành phố. Được đánh giá cao trong Hội thảo về chỉ đạo đổi mới phương pháp giữa các thành phố cụm thi đua số 7. Đa số các trường, đánh giá việc phân công giảng dạy phù hợp, đúng với trình độ năng lực chuyên môn của giáo viên. Vẫn còn nhưng không nhiều số trường phân công giáo viên kiêm nhiệm không đúng chuyên môn được đào tạo.

- Chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; hiệu lực chỉ đạo, điều hành của hiệu trưởng: Qua kết quả khảo sát, chúng tôi thấy đa số các trường học có hệ thống văn bản chỉ đạo điều hành, tuy nhiên một số văn bản chưa đảm bảo thẩm quyền, thể thức (hình thức, nội dung, căn cứ ban hành). Còn có quyết định được ban hành không đúng với nhiệm vụ, quyền hạn của hiệu trưởng. Nhiều nội dung chỉ đạo dạy - học chưa đúng yêu cầu trong văn bản hướng dẫn. Vẫn còn có nhiều hiệu trưởng hiệu lực chỉ đạo, điều hành chưa tốt; uy tín với cán bộ, giáo viên, nhân viên chưa cao (ý kiến đánh giá không tốt: 21,14% và hoàn toàn không tốt: 10,07%).

- Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh: Hiện nay ở trường THCS thực sự mới có kết quả xếp loại học sinh học lực, hạnh kiểm. Kết quả kiểm tra, thi đều đạt trên 90%. Kết quả thi nghề đều đạt giỏi. Thực sự, hiện

nay chúng ta chưa đánh giá được hết năng lực của học sinh. Tỷ lệ kết quả các cuộc thi rất cao, tuy nhiên năng lực và phẩm chất của học sinh thì chưa thực sự yên tâm (cho nên ý kiến đánh giá không tốt: 17,54% và hoàn toàn không tốt: 16,32%).

- Phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên: Qua tổng hợp số liệu đánh giá giáo viên, chúng tôi thu được kết quả: Phần lớn giáo viên đạt trên chuẩn (trên 60%), số không đạt chuẩn dưới chuẩn (5%) còn lại là đạt chuẩn, số rất ít trường có giáo viên phân đầu trình độ Thạc sĩ, Tiến sĩ. Tuy nhiên, đó là những biểu hiện về bằng cấp, thành tích còn năng lực nghề nghiệp của giáo viên việc sử dụng phương pháp, phương tiện dạy - học, khả năng hướng dẫn học sinh cách tự học thật sự chưa đáp ứng được yêu cầu hiện nay (ý kiến đánh giá không tốt: 21,14% và hoàn toàn không tốt: 10,07%).

- Phát triển năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chính hiệu trưởng: Kết quả đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng; kết quả đánh giá phó hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng. Hiện nay, có nhiều kênh đánh giá hiệu trưởng, tuy nhiên chưa đánh giá được chất lượng hiệu trưởng. Đa số hiệu trưởng đều trưởng thành qua một nhiệm kỳ công tác về năng lực quản lý và lãnh đạo. Vẫn còn không ít trường, hiệu trưởng giao khoán toàn bộ quản lý dạy - học cho phó hiệu trưởng (ý kiến đánh giá không tốt: 18,24% và hoàn toàn không tốt: 12,45%). Còn nhiều hiệu trưởng năng lực quản lý dạy - học còn hạn chế.

- Phát triển cơ sở vật chất, môi trường và các điều kiện dạy - học của nhà trường: Hiện nay, cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học, môi trường dạy - học đã và đang được bổ sung và phát triển theo hướng chuẩn hóa, tuy nhiên nhiều trường học còn thiếu phòng học; đa số các trường không có nhà tập đa năng, không có phòng y tế, thư viện không đạt chuẩn. Đa số các trường phòng học bộ môn không đảm bảo. Sân chơi, bãi tập không đảm bảo theo yêu cầu của Điều lệ trường trung học. Có nhiều hiệu trưởng sau một nhiệm kỳ công tác vẫn không phát triển được các điều kiện dạy - học của nhà trường (ý kiến đánh giá không tốt: 14,34% và hoàn toàn không tốt: 13,98%).

Kết luận: Hiện nay, trong khi đánh giá hiệu trưởng vấn đề kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS chưa thật sự được chú ý một cách đúng mức; chưa được chú ý tương xứng với mục tiêu của quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Còn nhiều hiệu trưởng chưa hình dung một cách đầy đủ các kết quả quản lý dạy - học của mình trước khi tiến hành hoạt động quản lý. Trong quá trình thực hiện các hoạt động quản lý thì việc bám sát mục tiêu/kết quả quản lý không được quan tâm sát sao. Những điều này ảnh hưởng nhiều đến chất lượng quản lý dạy - học. Các cơ quan quản lý chưa chú ý đúng mức khi xem xét, đánh giá kết quả quản lý của hiệu trưởng dẫn đến việc đánh giá hiệu trưởng còn phiến diện hoặc không đánh giá hết các thành tố của chất lượng quản lý, chính điều này cũng làm cho chất lượng quản lý chưa cao.

- Kết quả công tác phổ cập giáo dục trung học cơ sở

Kết quả phổ cập giáo dục THCS phản ánh kết quả quản lý dạy - học và nó có ý nghĩa như là một kênh thông tin để xem xét chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Ví dụ:

Ngành GD&ĐT thành phố Hải Phòng đã hoàn thành công tác phổ cập giáo dục THCS từ năm 2008 và đã được kiểm tra, rà soát vào đầu năm 2013, dưới đây là một số kết quả cụ thể:

+Phổ cập giáo dục THCS: Số quận/huyện đạt chuẩn: 14/14=100% (được công nhận lại từ đầu năm 2013); Tỷ lệ phổ cập giáo dục THCS: Số đối tượng 15-18 tuổi có bằng tốt nghiệp THCS (2 hệ)/tổng số đối tượng (15-18 tuổi) là 98%; Tỷ lệ huy động là 97,10%; Tỷ lệ hiệu quả là 93,20%.

+Phổ cập giáo dục THCS và nghề: Hải Phòng đã cơ bản hoàn thành phổ cập giáo dục THCS và nghề từ cuối năm 2008 và được công nhận lại từ đầu năm 2013: Tỷ lệ huy động là 98,60%; Tỷ lệ hiệu quả là 96,50%. (Nguồn: Báo cáo tổng kết năm học 2013-2014 của Sở GD&ĐT Hải Phòng).

2.2. Một số vấn đề về thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Hiện nay, các cấp quản lý chỉ đạo và các trường THCS đã và đang thực

hiện đánh giá hiệu trưởng trường THCS dưới các hình thức như sau: 1/Đánh giá hiệu trưởng dựa vào chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT; 2/Đánh giá hiệu trưởng theo cách đánh giá công chức; 3/Đánh giá hiệu trưởng dựa vào Điều lệ trường học; 4/Đánh giá hiệu trưởng dựa vào bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường học, chúng tôi đã thực hiện nghiên cứu thực trạng các hình thức đánh giá này đối với hiệu trưởng nhưng có nội dung đánh giá liên quan đến quản lý dạy - học của hiệu trưởng; thực chất cũng có thể được coi như là thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

2.2.1. Nhận thức về chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học

Để nắm bắt nhận thức của cán bộ, giáo viên, học sinh về vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, chúng tôi đã tiến hành thiết kế phiếu hỏi, phát phiếu hỏi cho các đối tượng gồm: Cán bộ quản lý, hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên. Ngoài ra, chúng tôi cũng đã phỏng vấn các đối tượng: Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên xung quanh các nội dung: Quan niệm về chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học... Xin trích một số nội dung cụ thể:

-Về nhận thức của cán bộ, giáo viên về vấn đề chất lượng quản lý và chất lượng quản lý dạy - học

Bảng 2.4. Nhận thức của cán bộ, giáo viên về vấn đề chất lượng quản lý và chất lượng quản lý dạy - học

TT	Nội dung	SL	%
1	Đã từng nghe, biết, hay làm quen với khái niệm "chất lượng quản lý", "chất lượng quản lý dạy - học" ở tài liệu trong nước	36/1359	2,64
2	Đã từng nghe, biết, hay làm quen với khái niệm "chất lượng quản lý", "chất lượng quản lý dạy - học" ở tài liệu ngoài nước	164/1359	12,06
3	Chưa từng nghe, biết, hay làm quen với khái niệm	1159/1359	85,28

	”chất lượng quản lý”, ”chất lượng quản lý dạy - học”		
4	Ý kiến khác	0/1359	0,00

Phân tích:

Để tìm hiểu nhận thức của cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh về vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học, chúng tôi đã thực hiện những cuộc trao đổi, xin ý kiến bằng phiếu hỏi xung quanh khái niệm chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học. Đa số những người được hỏi cho biết “mới nghe thấy nhưng chưa từng thấy định nghĩa đầy đủ, tường minh của những khái niệm này ở tài liệu nào” (tỷ lệ có ý kiến này là 2,64%); đặc biệt, những người được hỏi chưa thật sự xác định rõ ràng và sâu sắc nội hàm của các khái niệm đó. Trao đổi với cán bộ quản lý, giáo viên, đa số đều cho rằng rất cần nghiên cứu vấn đề đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Những người được hỏi còn cho biết thêm: Hiện nay ở nhiều trường phổ thông đã quan tâm “quá mức” đến các hoạt động dạy - học “bề nổi”, chưa quan tâm đúng mức đến “chiều sâu” là chất lượng dạy - học.

Khảo sát bằng phiếu hỏi và phỏng vấn, chúng tôi thu được những kết quả sau: Khái niệm chất lượng vẫn chưa được xác định rõ ràng, mặc dù việc quan niệm và thực hiện chất lượng vẫn theo cách tiếp cận “chất lượng là sự phù hợp với mục tiêu”. Tuy nhiên sự phù hợp với mục tiêu lại hiểu rất khác nhau tùy theo đặc điểm văn hóa, hệ thống quản lý giáo dục và tình hình kinh tế xã hội của từng nơi. Có thể nói: Quan niệm về chất lượng giáo dục hiện nay chưa thật rõ ràng, đầy đủ và đồng bộ. Còn có một cách hiểu phổ biến (và đáng tiếc, cách hiểu đó vẫn đang được coi là “chuẩn mực” trong đánh giá giáo dục) cho rằng, chất lượng giáo dục đồng nghĩa với kết quả đầu ra, chẳng hạn như kết quả thi cử: Kết quả thi là thước đo quan trọng nhất đối với chất lượng một học sinh, một nhà trường và một địa phương. Một khi đã quan niệm như thế thì các yếu tố khác trong tổng thể các yếu tố trực tiếp cấu thành chất lượng rất dễ bị coi nhẹ, thậm chí bị bỏ qua (ví dụ: Yếu tố đầu vào, yếu tố quá trình).

-Về mức độ quan tâm của cán bộ, giáo viên đối với vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học

Để tìm hiểu mức độ quan tâm và nhận thức của cán bộ, giáo viên đối với vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, chúng tôi đã tiến hành khảo sát bằng phiếu hỏi và thu được kết quả tổng hợp như sau (Bảng 2.5):

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát mức độ quan tâm của cán bộ, giáo viên đối với vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học

TT	Nội dung	SL	%
1	Rất quan tâm	346/1359	25,45
2	Quan tâm	408/1359	30,02
3	Ít quan tâm	344/1359	25,31
4	Không quan tâm	261/1359	19,20
5	Ý kiến khác	0/1359	0,00

Phân tích:

Khi đã được giải thích về nội hàm các khái niệm chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học thì có tới 30,02% số người được hỏi “quan tâm” đến vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học, điều này cho thấy cán bộ, giáo viên, nhân viên luôn mong muốn hiệu trưởng thực hiện tốt hơn công việc quản lý nói chung và công việc quản lý dạy - học nói riêng. Số lượng không quan tâm chiếm tỷ lệ nhỏ hơn 25% điều đó đồng nghĩa với việc có phần lớn cán bộ, giáo viên, nhân viên có quan tâm đến vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học. Chứng tỏ rằng, ngày nay cán bộ, giáo viên, nhân viên đã có đòi hỏi nhiều hơn ở người hiệu trưởng về công tác quản lý dạy - học; điều này hoàn toàn phù hợp với vị trí, vai trò rất quan trọng của người hiệu trưởng đối với vấn đề quản lý dạy - học trong nhà trường. Số lượng người chưa hoặc không quan tâm đến vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng vẫn còn khá nhiều (19,20%). Sở dĩ có tỷ lệ đó là vì: Một số trường chưa làm tốt công tác tuyên truyền, nâng cao nhận thức cho cán bộ, giáo viên, nhân viên về các hoạt động quản lý của

hiệu trưởng; họ chưa thấy được vai trò, trách nhiệm của hiệu trưởng đối với công việc quản lý nhà trường nói chung quản lý dạy - học nói riêng. Một lý do khác cũng là do chính tác động từ quản lý nói chung, quản lý dạy - học nói riêng của người hiệu trưởng đến nhà trường, chất lượng dạy - học chưa được rõ ràng.

-Về mức độ cần thiết phải quan tâm đến vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học

Để biết mức độ cần thiết hay là tầm quan trọng của chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, chúng tôi đã khảo sát và thông kê được kết quả như sau (Bảng 2.6):

Bảng 2.6. Kết quả khảo sát mức độ cần thiết phải quan tâm đến vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học

TT	Nội dung	SL	%
1	Không cần	134/1359	9,86
2	Cần	472/1359	34,73
3	Rất cần	753/1359	55,40
4	Ý kiến khác	0/1359	0,00

Phân tích:

Thực tế cho thấy, ở các trường hiện nay, mới chỉ quan tâm đến chất lượng dạy - học, đã quan tâm đến các đối tượng trực tiếp làm lên chất lượng dạy - học (giáo viên, học sinh, cơ sở vật chất các điều kiện dạy - học, chương trình, nội dung dạy - học,...) mà chưa thực sự quan tâm đến chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Điều này cho thấy nhận thức về vai trò, tầm quan trọng của quản lý nói chung, quản lý dạy - học của người hiệu trưởng nói riêng vẫn còn hạn chế. Điều này có thể được lý giải do chính chất lượng quản lý chưa cao dẫn đến họ chưa thấy được vai trò của quản lý nói chung và quản lý dạy - học nói riêng. Nhưng khi được giải thích, làm rõ một số nội dung xung quanh vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học thì đại đa số các ý kiến đều cho rằng: Rất cần phải nghiên cứu vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học, đánh giá chất

lượng quản lý dạy - học. Đa số các ý kiến đều cho rằng: Người quản lý giỏi là người luôn đạt được mục tiêu quản lý và thỏa mãn được yêu cầu trực tiếp và gián tiếp của công tác quản lý. Do vậy, mục tiêu quản lý cần được xác định rõ ràng. Mục tiêu của quản lý cũng là mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu quản lý phải được tiếp cận đầy đủ gồm mục tiêu điều kiện, quá trình và kết quả. Tất cả những người được hỏi đều cho rằng: Chất lượng quản lý dạy - học tác động trực tiếp đến chất lượng dạy - học; đánh giá chất lượng quản lý dạy - học tác động trực tiếp đến chất lượng quản lý dạy - học.

- Về mức độ cần thiết của đánh giá hiệu trưởng và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng

Để biết mức độ cần thiết hay là tầm quan trọng của đánh giá hiệu trưởng và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, chúng tôi đã khảo sát và thống kê được kết quả như sau (Bảng 2.7):

Bảng 2.7. Kết quả khảo sát mức độ cần thiết của đánh giá hiệu trưởng và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng

Nội dung	Mức độ cần thiết					
	Rất cần thiết	Cần thiết	Bình thường	Ít cần thiết	Hoàn toàn không cần thiết	Ý kiến khác
1. Mức độ cần thiết của việc đánh giá hiệu trưởng	34,45%	25,17%	24,12%	13,71%	2,55%	0%
2. Mức độ cần thiết hiệu trưởng quan tâm đến quản lý dạy - học	33,23%	28,77%	25,11%	11,77%	1,12%	0%
3. Mức độ cần thiết của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng	35,12%	29,88%	21,89%	12,09%	1,02%	0%

Phân tích:

Qua trao đổi, khảo sát, có 34,45% ý kiến đều khẳng định rằng đánh giá hiệu trưởng là một việc làm cần thiết; nhiệm vụ quan trọng của quản lý nhà trường là quản lý dạy - học (33,23%). Nghiên cứu chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học và đánh giá chất lượng quản lý dạy học của người

hiệu trưởng là một yêu cầu cần thiết (35,12%). Rất tiếc cho tới thời điểm này ngay cả nội hàm của các khái niệm đó cũng chưa được xác định rõ ràng, sâu sắc và toàn diện (có 37,02% đồng tình với nhận xét này). Thế nhưng, khi xem xét hồ sơ quản lý của hiệu trưởng, chúng tôi thấy việc lưu trữ chưa khoa học, còn hiện tượng hiệu trưởng thiếu hồ sơ quản lý so với quy định. Khi yêu cầu hiệu trưởng liệt kê những năng lực quản lý dạy - học và hệ thống những công việc quản lý dạy - học mà hiệu trưởng phải làm thì họ liệt kê chưa đầy đủ.

2.2.2. Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa vào chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo

Để nghiên cứu thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa vào chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT, chúng tôi đã thực hiện ở 201 trường THCS của thành phố Hải Phòng. Chúng tôi đã tiến hành các hoạt động: 1/Phỏng vấn các nhà khoa học, các nhà quản lý giáo dục; 2/Phỏng vấn các hiệu trưởng và giáo viên; 3/Quan sát hoạt động đánh giá hiệu trưởng; 4/Xem xét hồ sơ đánh giá hiệu trưởng; 5/Thu thập ý kiến bằng phiếu hỏi. Các nội dung nghiên cứu liên quan tới các vấn đề: Tính cần thiết của việc đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng; mức độ rõ ràng của những tiêu chí và chỉ báo trong chuẩn hiệu trưởng có liên quan đến quản lý dạy - học; quy trình đánh giá hiệu trưởng đang được các trường THCS vận dụng. Đối tượng khảo sát bao gồm các cán bộ quản lý, giáo viên, cha mẹ học sinh và học sinh. Dưới đây là kết quả các khảo sát cụ thể:

2.2.2.1. Khảo sát nội dung chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo

Để nghiên cứu chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT, chúng tôi đã tiến hành khảo sát, phân tích nội dung chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT, sau đây là kết quả nghiên cứu (Bảng 2.8):

Bảng 2.8. Kết quả khảo sát nội dung chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT

Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý					
	Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không	Ý kiến khác

					đồng ý	
1. Nội dung chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT xác định đầy đủ, chi tiết năng lực lãnh đạo, quản lý của người hiệu trưởng	15,68%	22,32%	40,11%	16,74%	5,15%	0%
2. Chuẩn hiệu trưởng đánh giá được năng lực lãnh đạo, quản lý của hiệu trưởng trong xu thế đổi mới quản lý giáo dục	18,26%	21,84%	42,01%	15,67%	2,22%	0%
3. Chuẩn hiệu trưởng đánh giá được chất lượng quản lý của hiệu trưởng trong xu thế đổi mới quản lý giáo dục	1,23%	3,53%	23,45%	32,98%	38,81%	0%
4. Chuẩn hiệu trưởng bao quát đầy đủ các hoạt động quản lý của hiệu trưởng và có đủ các tiêu chí, chỉ báo thực hiện	14,46%	15,54%	19,78%	19,07%	31,15%	0%
5. Các tiêu chí, chỉ báo xác định rõ ràng, tường minh, chi tiết các yêu cầu, dấu hiệu nhận biết	14,85%	15,15%	29,23%	30,63%	10,14%	0%
6. Số lượng tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu đủ cho từng lĩnh vực của chuẩn và các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu cần thiết đối với hiệu trưởng hiện nay	12,57%	25,43%	26,12%	23,55%	12,33%	0%
7. Chuẩn hiệu trưởng độc lập, không trùng lặp các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu	19,13%	25,09%	29,87%	20,57%	5,34%	0%
8. Chuẩn hiệu trưởng gợi ý xác định thông tin, minh chứng đánh giá	5,25%	7,33%	19,32%	27,66%	40,44%	0%
9. Chuẩn hiệu trưởng dùng chung để đánh giá hiệu trưởng trường Trung học phổ thông và THCS	5,01%	9,07%	13,81%	26,73%	45,38%	0%
10. Dùng chuẩn hiệu trưởng có thể đánh giá phó hiệu trưởng (đặc biệt phó hiệu trưởng chuyên môn)	4,23%	4,67%	19,05%	29,90%	42,15%	0%
11. Chuẩn hiệu trưởng thích ứng với những thay đổi, với yêu cầu xã hội hóa và hiện đại hóa giáo dục	13,14%	13,74%	20,12%	24,77%	28,23%	0%

Phân tích:

Chúng tôi đã trao đổi với các cán bộ quản lý giáo dục, hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên về nội dung chuẩn hiệu trưởng, đa số các ý kiến đều cho rằng việc Bộ GD&ĐT ban hành chuẩn hiệu trưởng đã cơ bản đáp ứng đòi hỏi và xu thế hiện nay. Tuy nhiên chuẩn hiệu trưởng còn nhiều tiêu chí, chỉ báo không rõ nội hàm, vẫn còn một vài tiêu chí, chỉ báo chưa xác định tường minh các yêu cầu. Các ý kiến đều khẳng định: Trong chuẩn hiệu trưởng về hình thức khó nhận ra những tiêu chí, chỉ báo trùng lặp nhưng xem xét kỹ về nội dung tiêu chí, chỉ báo thực chất còn có sự trùng lặp. Các ý kiến cho rằng còn nhiều tiêu chí chưa rõ để làm căn cứ nhận biết, xếp loại, đánh giá. Khi xem xét hồ sơ đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, chúng tôi thấy hồ sơ có đủ các phiếu đánh giá, biên bản theo yêu cầu nhưng minh chứng không đảm bảo. Khi tiến hành dự một số buổi họp đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng tại một số trường, chúng tôi nhận thấy một số tồn tại sau: Không khí nhiều cuộc họp chưa thật sự dân chủ; thiếu những ý kiến thẳng thắn và có chất lượng; các ý kiến góp ý né tránh, phần lớn những ý kiến góp ý cho hiệu trưởng đều cổ vũ hiệu trưởng, kết quả đánh giá cuối cùng thường trùng với kết quả tự đánh giá của hiệu trưởng. Việc sử dụng minh chứng trong quá trình đánh giá còn rất hạn chế.

Kết quả khảo sát, cụ thể có 40,11% người được hỏi cho rằng: Chuẩn hiệu trưởng đề cập khá đầy đủ, chi tiết năng lực lãnh đạo, quản lý của hiệu trưởng. Dùng chuẩn hiệu trưởng có thể đánh giá được cơ bản các năng lực lãnh đạo, quản lý của hiệu trưởng (42,01%). Tuy vậy rất khó khăn trong việc dùng chuẩn hiệu trưởng để đánh giá phó hiệu trưởng (ý kiến đồng ý là 45,17%). Nội dung chuẩn vẫn còn nhiều tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu chưa rõ ràng, chưa tường minh, còn chung chung dẫn đến khó khăn cho việc hiệu trưởng tự đánh giá (40,34%). Chuẩn còn có tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu trùng lặp, mơ hồ, khó hiểu, không cần thiết hoặc hình thức nhưng lại có những tiêu chí quá vụn vặt. Thiếu tiêu chí, chỉ báo quan trọng về chất lượng quản lý thể

hiện ở hoạt động và kết quả quản lý của hiệu trưởng (31,15%). Rất cần thiết phải xây dựng những tiêu chí, chỉ báo thực hiện có nội dung định hướng hoạt động quản lý và cụ thể hoạt động thực hiện được một cách dễ dàng khi đánh giá hiệu trưởng (31%). Một điều bất hợp lý nữa là: Một chuẩn lại áp dụng đánh giá cho cả hiệu trưởng và phó hiệu trưởng ở hai cấp học khác nhau (cấp THCS và cấp THPT) (42,05%). Bộ GD&ĐT chưa ban hành văn bản hướng dẫn xác định nội hàm, yêu cầu chỉ số/chỉ báo và hướng dẫn thông tin minh chứng điều này rất khó khăn khi hiệu trưởng tự đánh giá (40,34%). Các yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin còn cao so với thực tế năng lực của đa số cán bộ quản lý; Việc đánh giá, xếp loại phó hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng Bộ GD&ĐT cần có hướng dẫn đánh giá chi tiết hơn hoặc tìm nguồn minh chứng phù hợp với các nội dung công việc mà phó hiệu trưởng làm [22]. Trong chuẩn hiệu trưởng có một số tiêu chí rất khó đạt ở mức độ cao: Tâm nhìn chiến lược; Năng lực ngoại ngữ và công nghệ thông tin; Nghiệp vụ sư phạm; Phân tích và dự báo; Quyết toán và có bản lĩnh đổi mới; Phát triển môi trường giáo dục; Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ [22].

2.2.2.2. Phân tích những tiêu chí liên quan đến quản lý dạy - học trong chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo

-Về nội dung những tiêu chí, chỉ báo có liên quan đến quản lý dạy - học trong chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo

Trong chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT ban hành có nhiều tiêu chí, chỉ báo. Để biết chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT có nội dung đánh giá quản lý dạy - học, chúng tôi đã khảo sát tập trung vào những nội dung tiêu chí, chỉ báo có liên quan đến quản lý dạy - học, dưới đây là kết quả khảo sát (Bảng 2.9):

Bảng 2.9. Kết quả khảo sát nội dung những tiêu chí, chỉ báo có liên quan đến quản lý dạy - học của chuẩn của Bộ GD&ĐT

Nội dung khảo sát	Mức độ					
	Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn	Ý kiến

					không đồng ý	khác
1. Chuẩn hiệu trưởng có tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu liên quan đến quản lý dạy học	25,07%	23,93%	23,34%	15,53%	12,13%	0%
2. Dùng chuẩn hiệu trưởng tách được các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu liên quan đến quản lý dạy - học	8,08%	11,92%	19,45%	26,43%	34,12%	0%
3. Các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu liên quan đến quản lý dạy học so với tổng số tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu đảm bảo thể hiện vai trò của quản lý dạy - học	22,13%	21,76%	30,11%	18,91%	7,09%	0%
4. Các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu liên quan đến quản lý dạy học có thể dùng làm căn cứ để nhận biết, xếp loại, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng	9,12%	11,88%	23,45%	23,40%	32,15%	0%
5. Những tiêu chí, chỉ báo thực hiện của chuẩn hiệu trưởng định hướng cho hoạt động quản lý dạy - học	5,01%	8,89%	23,78%	28,04%	34,28%	0%
6. Xác định được chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng qua kết quả tổng hợp điểm số của các tiêu chí, chỉ báo liên quan đến quản lý dạy - học	9,78%	12,22%	19,67%	25,21%	33,12%	0%
7. Chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT đánh giá chính xác chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng	3,41%	9,44%	14,15%	31,56%	41,44%	0%

Phân tích:

Khi hỏi việc đánh giá phó hiệu trưởng được thực hiện như thế nào? các ý kiến đều cho rằng, các nhà trường đã thực hiện đánh giá phó hiệu trưởng theo đúng hướng dẫn của Bộ GD&ĐT (tức là dùng chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT để đánh giá phó hiệu trưởng). Cụ thể: dùng những tiêu chí có liên quan đến công việc của phó hiệu trưởng trong chuẩn hiệu trưởng để đánh giá phó hiệu trưởng. Về thực hiện chỉ đạo của Bộ GD&ĐT thì trả lời như thế là đúng, nhưng thực tế khảo sát cho thấy công việc này không thực hiện được và thực chất hiện công tác này mới đạt được ở mức để hoàn thiện hồ sơ đánh giá phó hiệu trưởng. Bởi vì, thực tế trong quá trình đánh giá phó hiệu trưởng, các trường đã không chỉ ra hoặc xác định được cụ thể những tiêu chí, chỉ báo nào trong chuẩn hiệu trưởng dùng trong đánh giá phó hiệu trưởng. Nói cách khác, trong thực tế rất khó khăn để nhận biết để tách các tiêu chí, chỉ báo liên quan đến quản lý dạy - học trong chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT; Như vậy là nội dung đánh giá không tốt dẫn đến kết quả đánh giá không đảm bảo chính xác, khách quan. Để nghiên cứu vấn đề này, chúng tôi đã tiến hành thử tách những tiêu chí, chỉ báo có liên quan đến quản lý dạy - học của hiệu trưởng trong chuẩn hiệu trưởng, sau đó nghiên cứu những yêu cầu của các tiêu chí này thì nhận thấy: Các yêu cầu liên quan đến quản lý dạy - học không rõ ràng; các yêu cầu hoạt động quản lý dạy - học ít so với công việc quản lý dạy - học, không tường minh, xác định khi đánh giá. Nếu tập hợp các yêu cầu đó lại thì cũng không đầy đủ các hoạt động quản lý dạy - học mà người hiệu trưởng cần phải biết và thực hiện để quản lý dạy - học (có 23,40% ý kiến đồng tình). Nếu chỉ dựa vào các tiêu chí, chỉ số đó mà đánh giá phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn thì thật sự không đảm bảo. Thực tế trong quản lý ở trường học hiện nay, việc phân cấp quản lý của hiệu trưởng cho phó hiệu trưởng không đảm bảo khoa học và rõ ràng. Việc đánh giá, xếp loại phó hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng không thể thực hiện được. Bộ GD&ĐT cần được hướng dẫn cụ thể, chi tiết, hoặc tìm nguồn minh chứng phù hợp với các nội dung

công việc mà phó hiệu trưởng phải làm, cần được cụ thể hóa những minh chứng để đánh giá phó hiệu trưởng [20].

2.2.2.3. Khảo sát quy trình đánh giá, xếp loại hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo

Để nghiên cứu về quy trình đánh giá, xếp loại hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT, chúng tôi đã tiến hành khảo sát bằng phiếu hỏi. Dưới đây là một số kết quả (Bảng 2.10):

Bảng 2.10. Kết quả khảo sát quy trình đánh giá, xếp loại hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT

Nội dung khảo sát	Mức độ				
	Rất đảm bảo	Đảm bảo	Bình thường	Không đảm bảo	Rất không đảm bảo
1. Quy trình đánh giá đảm bảo để xác định rõ ràng các hoạt động đánh giá	12,09%	19,91%	24,01%	22,86%	21,13%
2. Quy trình đảm bảo để tạo thuận lợi cho quản lý trường học nói chung và quản lý dạy - học nói riêng	15,01%	18,09%	23,56%	21,32%	22,02%
3. Quy trình đánh giá đảm bảo để hiệu trưởng dễ dàng thực hiện tự đánh giá	10,35%	17,65%	23,26%	23,43%	25,31%
4. Quy trình đảm bảo hướng dẫn để các nhân lực (theo quy định) tham gia đánh giá hiệu trưởng	12,40%	18,51%	23,09%	23,88%	22,12%
5. Quy trình đánh giá đảm bảo tính khoa học, khách quan, trung thực, phù hợp với xu thế chuẩn hóa giáo dục và yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục	16,06%	18,94%	20,11%	21,80%	23,09%
6. Mức độ đảm bảo của thang, mức đánh giá, cách tính điểm, xếp loại trong đánh giá hiệu trưởng	15,33%	16,66%	22,01%	21,65%	24,35%
7. Dùng chuẩn và quy trình đánh giá hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT đảm bảo đánh giá chính xác, trung thực chất lượng hiệu trưởng	10,23%	17,77%	23,14%	24,70%	24,16%
8. Dùng chuẩn và quy trình đánh giá hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT đảm bảo đánh giá chính xác, trung thực chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng	1,12%	2,88%	17,45%	39,34%	39,21%
Nội dung khảo sát	Mức độ				
	Rất cần thiết	Cần thiết	Bình thường	Không cần thiết	Rất không cần thiết
9. Cần thiết phải quan tâm, xem xét mức độ chuyên biến, tiến bộ của hiệu	39,98%	27,02%	20,16%	11,73%	1,11%

trường trong đánh giá					
10. Cần thiết phải yêu cầu hiệu trưởng viết báo cáo đánh giá (chỉ rõ điểm mạnh, điểm yếu, kế hoạch cải tiến chất lượng, cam kết cải tiến chất lượng và công khai kết quả đánh giá)	29,08%	26,92%	18,07%	16,80%	9,13%
11. Cần thiết phải yêu cầu học sinh, cha mẹ học sinh tham gia đánh giá hiệu trưởng để tăng tính khách quan, trung thực	25,12%	22,22%	21,70%	17,08%	13,88%

Phân tích: Kết quả khảo sát cho thấy, 24,01% số ý kiến được hỏi cho rằng: Quy trình đánh giá hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT đã xác định khá rõ ràng các hoạt động đánh giá. Tuy nhiên quy trình chưa hướng dẫn cụ thể các bước, các khâu để hiệu trưởng tự đánh giá (điều này lý giải tại sao hiệu trưởng rất lúng túng khi tự đánh giá và tìm minh chứng) (23,56%). Đánh giá hiệu trưởng hiện nay được thực hiện thông qua việc cho điểm từng tiêu chí trong mỗi tiêu chuẩn; bất hợp lý ở chỗ số lượng các chỉ số của tiêu chí không đồng đều (có tiêu chí gồm 1 chỉ số, có tiêu chí gồm 3 chỉ số) dẫn đến sự mất công bằng về điểm số giữa các tiêu chí. Khi xếp loại: Cơ sở xếp loại giữa các mức “tương đương” nhau, không rạch ròi, nếu không muốn nói là ranh giới phân loại gần như không có. Hơn nữa đánh giá hiệu trưởng bằng việc xem kết quả “chấm điểm” hiệu trưởng chưa thực sự dựa vào mức độ chuyên biến, tiên bộ, chất lượng dạy - học của nhà trường để giúp cho việc đánh giá, xếp loại quản lý đối với hiệu trưởng được toàn diện, chính xác, khách quan hơn (24,35%). Hoạt động tự đánh giá của một số cán bộ quản lý, giáo viên chưa đạt yêu cầu (đánh giá cao hơn/thấp hơn so với thực tiễn đạt được) do nhiều nguyên nhân: Quy trình chưa yêu cầu người đánh giá nghiên cứu kỹ các yêu cầu của chỉ số; ý thức trách nhiệm trong đánh giá chưa cao; đánh giá còn mang tính chủ quan, cảm tính; không căn cứ vào công việc; ảnh hưởng của tư tưởng bình quân chủ nghĩa, bệnh thành tích còn khá nhiều,... Trong hướng dẫn tự đánh giá không yêu cầu hiệu trưởng viết báo cáo tự đánh giá (nêu rõ điểm mạnh, điểm yếu, kế hoạch cải tiến chất lượng và cam kết cải tiến chất lượng, đây mới là yêu cầu quan trọng của đánh giá) (29,08%). Cơ cấu nhân lực tham gia đánh giá hiệu

trưởng đã khá đảm bảo, tuy nhiên cần huy động sự tham gia của đại diện học sinh, đại diện cha mẹ học sinh và một số tổ chức ngoài nhà trường (25,12%).

2.2.2.4. Phân tích kết quả đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo

Chúng tôi đã dùng những tiêu chí, chỉ báo có liên quan đến quản lý dạy - học trong chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT để xây dựng công cụ đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của 8 hiệu trưởng trường THCS thuộc địa bàn quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng, thống kê kết quả đánh giá như sau (Bảng 2.11):

-Về kết quả khi dùng tiêu chí có liên quan đến quản lý dạy - học trong chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

Bảng 2.11. Kết quả khi dùng tiêu chí có liên quan đến quản lý dạy - học trong chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

Đối tượng đánh giá	Đạt chuẩn			Không đạt chuẩn
	Xuất sắc	Khá	Trung bình	Kém
Tổng hợp kết quả thử nghiệm đánh giá (dùng những tiêu chí, chỉ báo có liên quan đến quản lý dạy - học của chuẩn hiệu trưởng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng)	100%	0%	0%	0%

Phân tích:

Từ kết quả đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng ở 8 trường THCS quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng: $8/8=100\%$ hiệu trưởng đạt xuất sắc, chúng tôi cho rằng kết quả đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng (hay phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn) theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT như vậy là chưa chính xác, không khách quan, không đảm bảo. Để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của

người hiệu trưởng cần phải dùng bộ tiêu chí đánh giá riêng biệt. Hoặc cần phải nghiên cứu chuẩn, quy trình đánh giá hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT để có thể có những bổ sung, thay đổi hoặc xây dựng mới. Từ nghiên cứu thực tiễn, chúng tôi nhận thấy cần phải quan tâm chú ý hơn nữa đến vấn đề hiệu trưởng quản lý dạy - học. Bản thân hiệu trưởng cũng cần thấy rõ tầm quan trọng, ý nghĩa sâu sắc của việc quản lý dạy - học của mình. Các cơ quan quản lý hiệu trưởng cần xem quản lý dạy - học là công việc chính và rất quan trọng của người hiệu trưởng. Tuy nhiên cho đến nay chưa có nhiều nghiên cứu về chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

Kết luận: Bản thân hiệu trưởng và các cấp quản lý hiệu trưởng chưa thật quan tâm chú ý hơn nữa đến công tác quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Tuy nhiên cho đến nay chưa có nhiều nghiên cứu về chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT chủ yếu dùng để đánh giá phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực lãnh đạo, quản lý chung, không thể dùng để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

2.2.2.5. Phân tích kết quả đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo

Tại hội thảo “Tập huấn đánh giá việc thực hiện và tác động của chuẩn hiệu trưởng, chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học” do Bộ GD&ĐT tổ chức, chúng tôi đã thu thập được số liệu đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT của 4 tỉnh/thành phố, xin phép được nêu để minh họa như sau (Bảng 2.12):

Bảng 2.12. Số liệu tổng hợp kết quả đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng THCS tại một số tỉnh/thành phố

Tỉnh/Thành phố	Đối tượng đánh giá	Đạt chuẩn			Không đạt chuẩn
		<i>Xuất sắc</i>	<i>Khá</i>	<i>Trung bình</i>	<i>Kém</i>

Hải Phòng	Hiệu trưởng	70,15%	29,85%	0%	0%
	Phó hiệu trưởng	71,67%	28,33%	0%	0%
Hà Nội	Hiệu trưởng	74,30%	24,60%	1,1%	0%
Đà Nẵng	Hiệu trưởng	95,45%	4,55%	0%	0%
Đắk Lắk	Hiệu trưởng	85,22%	13,48%	0,87%	0%
	Phó hiệu trưởng	90,03%	9,06%	1,51%	0%

(Nguồn: Báo cáo hội thảo, tập huấn đánh giá việc thực hiện và tác động của chuẩn hiệu trưởng, chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học) [5].

Khi nghiên cứu ở Hải Phòng, chúng tôi thống kê được kết quả đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng của 201 trường THCS trên địa bàn thành phố Hải Phòng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT như sau (Bảng 2.13).

Bảng 2.13. Số liệu chi tiết kết quả đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng THCS của thành phố Hải Phòng

Quận/huyện	Hiệu trưởng									Phó hiệu trưởng								
	Xuất sắc	%	Khá	%	TB	%	Kém	%	Tổng	Xuất sắc	%	Khá	%	TB	%	Kém	%	Tổng
Dương Kinh	6	100	0	0	0	0	0	0	6	6	100	0	0	0	0	0	0	6
Thủy Nguyên	29	80.56	7	19.4	0	0	0	0	36	33	67.3	16	32.7	0	0	0	0	49
Kiến An	5	71.43	2	28.6	0	0	0	0	7	10	100	0	0	0	0	0	0	10
Ngô Quyền	8	100	0	0	0	0	0	0	8	16	100	0	0	0	0	0	0	16
Hải An	6	100	0	0	0	0	0	0	6	7	100	0	0	0	0	0	0	7
Cát Hải	2	16.67	10	83.3	0	0	0	0	12	2	50	2	50	0	0	0	0	4
Hồng Bàng	3	37.5	5	62.5	0	0	0	0	8	3	20	12	80	0	0	0	0	15
An Dương	4	25	12	75	0	0	0	0	16	4	22.2	14	77.8	0	0	0	0	18
Kiến Thụy	16	88.89	2	11.1	0	0	0	0	18	18	100	0	0	0	0	0	0	18
Đồ Sơn	1	20	4	80	0	0	0	0	5	1	20	4	80	0	0	0	0	5
Lê Chân	10	100	0	0	0	0	0	0	10	20	100	0	0	0	0	0	0	20
An Lão	17	100	0	0	0	0	0	0	17	20	100	0	0	0	0	0	0	20
Vĩnh Bảo	29	100	0	0	0	0	0	0	29	27	100	0	0	0	0	0	0	27
Tiên Lãng	5	21.74	18	78.3	0	0	0	0	23	5	20	20	80	0	0	0	0	25
Tổng	141	70.15	60	29.9	0	0	0	0	201	172	71.7	68	28.3	0	0	0	0	240

Phân tích:

Qua quan sát, trao đổi và kiểm tra hồ sơ, và số liệu đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường THCS, chúng tôi thấy hiệu trưởng vẫn đánh giá theo cách truyền thống (trả lời phiếu, tự cho điểm), kết quả tự đánh giá trên 70% hiệu trưởng xếp loại xuất sắc! Điều này cho thấy: Bệnh thành tích vẫn còn là phổ biến ngay cả trong việc đánh giá hiệu trưởng. Qua nghiên cứu, quan sát, chúng tôi thấy: Nếu hiệu trưởng nào trung thực, nghiêm túc trong tự đánh giá thì những bước sau của đánh giá hiệu trưởng sẽ được tiếp tục một cách trung thực, nghiêm túc và kết quả đánh giá đảm bảo độ tin cậy cần thiết. Các ý kiến trao đổi đều cho rằng, quy trình đánh giá hiệu trưởng hiện nay vẫn chưa đảm bảo đánh giá khách quan, trung thực chất lượng hiệu trưởng. Hiện nay, việc đánh giá hiệu trưởng đang gặp khó khăn trong việc xây dựng, phân định, mã hóa minh chứng, tích lũy và lưu trữ hồ sơ minh chứng; điều này do nhận thức, năng lực, tinh thần trách nhiệm của cấp trường ở đơn vị còn hạn chế; việc kiểm tra đôn đốc của Phòng GD&ĐT, Sở GD&ĐT về công tác này chưa thường xuyên; công tác tổng hợp, báo cáo từ các đơn vị giáo dục chưa kịp thời [5]. Bước hiệu trưởng tự đánh giá cần thực hiện theo đúng nội hàm của khái niệm đánh giá (thu thập, xử lý, phân tích thông tin, minh chứng trước khi đưa ra phán xét đánh giá). Khi trao đổi về thang, mức xếp loại trong đánh giá hiệu trưởng, các ý kiến đều cho thấy sự phân biệt giữa các mức trong khi điểm tiêu chí không rạch ròi, rõ ràng dẫn đến nếu phải lựa chọn 1 trong 2 mức thì thường người tự đánh giá sẽ nhận mức cao. Đây là một nguyên nhân để có kết quả trên 70% hiệu trưởng được xếp loại xuất sắc. Các ý kiến trao đổi đều thống nhất cần yêu cầu hiệu trưởng viết báo cáo tự đánh giá. Đa số mọi người nhất trí cần học sinh, cha mẹ học sinh tham gia đánh giá hiệu trưởng, tuy nhiên còn một số hiệu trưởng lo ngại điều này, đặc biệt đối với những hiệu trưởng bản lĩnh chưa tốt. Qua nghiên cứu, chúng tôi thấy có mối liên hệ giữa kết quả đánh giá của hiệu trưởng và phó hiệu trưởng. Hoạt động tự đánh giá của một số cán bộ quản lý, giáo viên chưa đạt yêu cầu (đánh giá cao/thấp hơn so với thực tiễn đạt được) do nhiều nguyên nhân: Chưa nghiên cứu, bám sát các tiêu chí, chỉ số đánh giá; ý thức trách nhiệm chưa cao; đánh giá còn mang

tính chủ quan, cảm tính; không căn cứ vào kết quả công việc; ảnh hưởng của tư tưởng bình quân chủ nghĩa, bệnh thành tích... Kết quả đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng của giáo viên, nhân viên thường cao hơn thực tế đạt được do nhiều nguyên nhân: Tâm lý e ngại, nể nang hoặc sợ bị trừ dập; Chưa hiểu đầy đủ chức năng, nhiệm vụ của hiệu trưởng, phó hiệu trưởng; Chưa thật sự căn cứ vào kết quả công việc; Chưa bám sát các yêu cầu đánh giá; Chưa khách quan khi phân tích các minh chứng [22].

Tiếp cận chất lượng theo mục tiêu ở một số đơn vị hiện nay còn nhiều hạn chế. Nếu quan niệm “mục tiêu” chỉ là tỷ lệ thi đỗ thì đã đồng nhất *mục tiêu* và *chỉ tiêu mục tiêu*. Do chưa xác định mục tiêu được cấu thành bởi hệ thống chỉ tiêu và kết cấu của hệ thống chỉ tiêu có thể chia thành kết cấu của: 1/Các chỉ tiêu mục tiêu (thành tích, hiệu quả, thành quả, kết quả,...); 2/Các chỉ tiêu quá trình (trạng thái, hoạt động,...); và 3/Các chỉ tiêu điều kiện. Nếu xác định mục tiêu như vậy sẽ dẫn đến việc coi nhẹ quá trình, coi nhẹ yếu tố điều kiện do đó dẫn đến xem xét chất lượng một cách méo mó, quan niệm về chất lượng cũng méo mó theo.

2.2.2.6. Nhận định chung về thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở dựa vào chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo

Hiện nay, việc đánh giá hiệu trưởng, phó hiệu trưởng bằng chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT đã được triển khai, các trường THCS đã tiến hành đánh giá theo chuẩn, tuy nhiên kết quả còn khiêm tốn, chưa đánh giá được chính xác năng lực và chất lượng hiệu trưởng. Nhiều trường không thực hiện nghiêm túc quy trình đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT. Việc dùng chuẩn hiệu trưởng để đánh giá phó hiệu trưởng không thực hiện được vì trong quá trình thực hiện đã bộc lộ nhiều bất hợp lý. Các bước hiệu trưởng tự đánh giá chưa được hướng dẫn cụ thể, chi tiết, quy trình chưa thực sự khoa học dẫn đến kết quả tự đánh giá không đảm bảo tin cậy. Đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT thực chất là

đánh giá năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng [5]. Mục đích đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT không đạt được hoặc đạt được rất khiêm tốn điều này khẳng định đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT cần được nghiên cứu, điều chỉnh, hướng dẫn cụ thể rõ ràng hơn [20].

2.2.3. Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng theo cách đánh giá xếp loại công chức

Qua khảo sát, tìm hiểu, quản lý trực tiếp, chúng tôi thấy rằng: Trước, sau và ngay cả khi có chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT thì người hiệu trưởng vẫn được đánh giá thường xuyên vào cuối năm học dưới hình thức là đánh giá như công chức. Sau khi nghiên cứu về hình thức đánh giá công chức, chúng tôi có được một số nhận định sau đây:

- *Nội dung đánh giá hiệu trưởng bằng hình thức đánh giá công chức:* Theo hướng dẫn đánh giá công chức của Bộ Nội vụ và hướng dẫn cụ thể hơn và thường đánh giá theo 3 lĩnh vực: Phẩm chất, tư tưởng chính trị; Công tác quản lý; và các hoạt động, yêu cầu khác. Nội dung còn chung chung, khó xác định nội hàm các yêu cầu và cách phát biểu tiêu chí có tính chất khuôn sáo. Đánh giá hiệu trưởng như đánh giá công chức đã đi vào *nền nếp, nhưng vô cùng hình thức*. Trong các nội dung liên quan đến công tác quản lý của hiệu trưởng thì nội dung quản lý dạy - học chưa được cụ thể, chi tiết. Các lĩnh vực đó cần được cụ thể hóa thêm để có thể chia thành các mức đánh giá. Trong nội dung đánh giá công chức có đánh giá công tác quản lý, tuy nhiên lĩnh vực đưa ra còn quá chung chung, chưa cụ thể được các hoạt động quản lý cụ thể. Trong quá trình triển khai đánh giá hiệu trưởng theo nội dung đánh giá công chức chưa định hướng rõ nội dung hoạt động quản lý của hiệu trưởng, chưa chú ý nhiều đến nội dung quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

- *Quy trình, phương pháp đánh giá hiệu trưởng bằng hình thức đánh giá công chức:* Hiệu trưởng làm bản tự đánh giá theo yêu cầu của cấp trên có tự cho điểm, xếp loại theo yêu cầu. Tập thể giáo viên nhà trường họp nhận xét và

đóng góp cho hiệu trưởng. Sau cùng là Phòng GD&ĐT dựa trên bản tự đánh giá của hiệu trưởng, ý kiến của tập thể giáo viên đưa ra nhận định cuối cùng và xếp loại hiệu trưởng. Gần 100% công chức được đánh giá đều đạt “Hoàn thành tốt nhiệm vụ” hoặc “Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ”, đặc biệt hiệu trưởng luôn được đánh giá “Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ” (có nghĩa là được đánh giá ở mức cao nhất). Điều đặc biệt, cần nhấn mạnh ở đây là kết quả đánh giá không phản ánh được chất lượng quản lý của hiệu trưởng và rất khó hoặc không sắp được thứ tự các hiệu trưởng theo cách đánh giá xếp loại công chức.

2.2.4. Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa vào Điều lệ trường trung học

Ở trường trung học, Điều lệ trường học là văn bản chỉ đạo có tính chất nền tảng và là kim chỉ nam làm căn cứ để điều hành chỉ đạo các hoạt động trường học nói chung và công tác đánh giá hiệu trưởng nói riêng. Khi xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá trong giáo dục phổ thông, người ta cần phải căn cứ vào Điều lệ trường trung học để coi đó là căn cứ pháp lý, điểm tựa để triển khai, xây dựng. Trong Điều lệ trường trung học quy định rất rõ tiêu chuẩn hiệu trưởng (“Về trình độ đào tạo và thời gian công tác: Phải đạt trình độ chuẩn đào tạo của nhà giáo theo quy định của Luật giáo dục đối với cấp học, đạt trình độ chuẩn ở cấp học cao nhất đối với trường phổ thông có nhiều cấp học và đã dạy học ít nhất 5 năm (hoặc 3 năm đối với miền núi, hải đảo, vùng cao, vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn) ở cấp học đó; Đạt tiêu chuẩn phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống và chuyên môn, nghiệp vụ; có năng lực quản lý, đã được bồi dưỡng lý luận, nghiệp vụ và quản lý giáo dục; có đủ sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp; được tập thể giáo viên, nhân viên tín nhiệm”) [18].

Điều lệ trường trung học quy định rõ nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng, cụ thể: (d) *Quản lý giáo viên, nhân viên; quản lý chuyên môn; phân công công tác, kiểm tra, đánh giá xếp loại giáo viên, nhân viên; thực hiện*

công tác khen thưởng, kỉ luật đối với giáo viên, nhân viên theo quy định của Nhà nước; quản lý hồ sơ tuyển dụng giáo viên, nhân viên; đ) Quản lý học sinh và các hoạt động của học sinh do nhà trường tổ chức; xét duyệt kết quả đánh giá, xếp loại học sinh, ký xác nhận học bạ, ký xác nhận hoàn thành chương trình tiểu học vào học bạ học sinh tiểu học (nếu có) của trường phổ thông có nhiều cấp học và quyết định khen thưởng, kỷ luật học sinh theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo) [18].

Căn cứ vào các quy định có tính pháp quy này, các cấp quản lý xây dựng công cụ đánh giá hiệu trưởng; thực tế cho thấy ở mỗi tỉnh/thành phố căn cứ vào Điều lệ trường trung học lại xây dựng được những quy định, công cụ đánh giá khác nhau. Tuy nhiên, nếu để nguyên những quy định trong Điều lệ trường trung học mà đánh giá hiệu trưởng thì rất khó thực hiện đánh giá mà các quy định này cần phải được cụ thể hóa thành các tiêu chí, chỉ báo để thuận tiện cho việc đánh giá. Thực tế, hiện nay mỗi một địa phương từ những căn cứ đó đều xây dựng tiêu chí đánh giá riêng và đánh giá theo cách riêng. Mặt khác những quy định này chỉ được coi là những tiêu chí bổ nhiệm chức danh hiệu trưởng. Ngoài ra, người ta còn căn cứ vào nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng để đánh giá xếp loại hiệu trưởng.

2.2.5. Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa vào bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường trung học cơ sở

Hiện nay, các trường phổ thông trong đó có THCS đang thực hiện kiểm định chất lượng giáo dục theo Thông tư số 42/2012/TT-BGDĐT của Bộ GD&ĐT. Trong nội dung tiêu chuẩn kiểm định chất lượng giáo dục trường THCS cũng có những nội dung đánh giá hiệu trưởng. Chúng tôi đã nghiên cứu nội dung và kết quả có liên quan đến đánh giá hiệu trưởng trong kiểm định chất lượng trường học, cụ thể:

- Nội dung chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường THCS có liên quan đến hiệu trưởng: Trong chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường THCS có tiêu chuẩn 2 (đánh giá cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên và học sinh) có nội dung đánh giá hiệu trưởng. Cụ thể về: 1. Năng lực của hiệu trưởng trong quá trình triển khai các hoạt động giáo dục. a) Có số năm dạy học (không kể thời gian tập sự) theo quy định của Điều lệ trường trung học; b) Được đánh giá hằng năm đạt từ loại khá trở lên theo Quy định Chuẩn hiệu trưởng trường THCS; c) Được bồi dưỡng, tập huấn về chính trị và quản lý giáo dục theo quy định [7]. Ba chỉ báo của tiêu chí năng lực triển khai hoạt động giáo dục của hiệu trưởng này rất chung chung, gần giống như tiêu chuẩn bổ nhiệm hiệu trưởng. Nếu chỉ dùng ba chỉ báo này để đánh giá hiệu trưởng thì hiệu trưởng nào cũng đạt; chưa nói đến chuyện có nâng cao được chất lượng quản lý của hiệu trưởng nói chung, chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng nói riêng hay không. Qua nghiên cứu nội dung của chuẩn đánh giá chất lượng trường THCS, chúng tôi nhận thấy: trong chuẩn có nội dung liên quan đến công tác quản lý của hiệu trưởng nhưng rất ít những tiêu chí liên quan đến quản lý dạy - học. Có một số tiêu chí có một số nội hàm liên quan nhưng yêu cầu không rõ ràng. Ví trí chất lượng quản lý hiệu trưởng thể hiện trong nội dung đánh giá nhà trường gần như ít hoặc không có. Trong chuẩn chất lượng trường THCS có tiêu chuẩn “tổ chức và quản lý”, tuy nhiên trong đó các tiêu chí chủ yếu tập trung vào cơ cấu các tổ chức trong nhà trường, công tác quản lý nhà trường, chưa cụ thể công tác quản lý dạy - học.

- Kết quả đánh giá hiệu trưởng qua đánh giá chất lượng giáo dục nhà trường: Từ kết quả kiểm định chất lượng ở các trường THCS tại thành phố Hải Phòng, chúng tôi nhận thấy 100% các trường đã kiểm định đều đạt cả ba chỉ báo đánh giá liên quan đến hiệu trưởng. Cụ thể, hiệu trưởng trường nào cũng có số năm dạy học (không kể thời gian tập sự) theo quy định của Điều lệ trường trung học; hiệu trưởng trường nào cũng được đánh giá hằng năm đạt từ loại khá trở lên theo Quy định chuẩn hiệu trưởng; Gần như không có hiệu trưởng trường

chưa được bồi dưỡng, tập huấn về chính trị và quản lý giáo dục theo quy định (chỉ có 1% số hiệu trưởng chưa có chứng chỉ bồi dưỡng quản lý giáo dục).

Qua phân tích các hình thức đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, chúng tôi rút ra kết luận: +Nếu dùng các công cụ trên thì không đánh giá được chính xác chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS hoặc là đánh giá chung chung, mang tính cảm tính. Các loại hình đánh trên chưa đi sâu vào đối tượng là chất lượng quản lý dạy - học; +Cần thiết phải có bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học mới, riêng, cụ thể phù hợp thì mới có thể đánh giá được chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng đảm bảo tính khoa học, chính xác và khách quan.

Kết luận chương 2

Hiện nay, công tác dạy - học trong trường phổ thông đã có nhiều đổi mới, tuy nhiên chất lượng dạy - học của trường THCS chưa đáp ứng được đòi hỏi của thực tế và của xã hội. Để nâng cao chất lượng dạy - học nhất thiết phải đổi mới công tác quản lý dạy - học. Quản lý dạy - học là công việc quan trọng không thể thiếu đối với hiệu trưởng. Thực trạng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS hiện nay còn nhiều bất cập và hạn chế. Còn nhiều hiệu trưởng chưa xác định đầy đủ và toàn diện nội dung quản lý dạy - học của mình; Kết quả quản lý nói chung, kết quả quản lý dạy - học nói riêng chưa được quan tâm chú ý và xem xét đúng với yêu cầu thực tiễn.

Công tác đánh giá giáo dục nói chung của chúng ta đang có những tiến bộ đáng kể trong đổi mới phương thức quản lý trong đó có việc ban hành các bộ chuẩn chất lượng. Có điều ở nhiều nơi, chúng ta chưa biết cách sử dụng hay nói đúng hơn là sử dụng chuẩn sai mục đích. Chuẩn được xây dựng trước hết là để quản lý, tức là phải hướng dẫn, giúp đỡ, hỗ trợ để mọi người phấn đấu đạt chuẩn, tự đánh giá mức đạt chuẩn trước khi được đánh giá từ bên ngoài.

Hiện nay, song song tồn tại việc đánh giá hiệu trưởng bằng nhiều hình thức như đánh giá công chức; đánh giá hiệu trưởng cùng với việc kiểm định chất lượng nhà trường và đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT ban hành, còn có nơi biên soạn tiêu chí đánh giá dựa vào Điều lệ trường học để đánh giá hiệu trưởng. Tuy nhiên, công tác đánh giá hiệu trưởng còn bộc lộ nhiều bất hợp lý, cụ thể: Trong chuẩn còn nhiều tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ báo trùng lặp; còn có một số quy định không thực tế; ở nhà trường THCS, mục đích đánh giá hiệu trưởng chưa được xác định một cách rõ ràng đúng với yêu cầu đánh giá; công tác tổ chức, triển khai, thực hiện đánh giá ở cơ sở hình thức và chống đối; đánh giá chưa đảm bảo quy trình, việc sử dụng kết quả đánh giá của cấp quản lý còn chưa được quan tâm sử dụng đúng mục đích; việc theo dõi cải tiến chất lượng đối với hiệu trưởng của cấp quản lý chưa được thực hiện bài bản. Hiện nay, đánh giá hiệu trưởng được tiến hành vào cuối năm học; đánh giá hiệu trưởng vẫn chưa đảm bảo khoa học, khách quan, chủ yếu vẫn mang nặng tính hành chính, đánh giá định tính và còn hình thức. Công cụ và kỹ thuật hiện hành chưa đủ độ tin cậy để đánh giá hiệu trưởng một cách khách quan và khoa học.

Những loại hình đánh giá, xếp loại hiệu trưởng hiện nay thực chất cũng chưa tập trung vào đánh giá chất lượng hiệu trưởng, thực sự chưa tập trung vào đánh giá chất lượng quản lý và chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Những căn cứ để đánh giá hiệu trưởng dù là đánh giá công chức hay là đánh giá theo chuẩn hiệu trưởng thì vẫn chưa phải là đánh giá chất lượng quản lý nói chung và chất lượng quản lý dạy - học nói riêng. Nội dung những chuẩn đó thiếu những tiêu chí để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học, thiếu chỉ báo rõ ràng và hướng dẫn yêu cầu chỉ báo để đánh giá. Kết quả là không đánh giá được chất lượng hiệu trưởng nói chung chất lượng quản lý cũng như chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng nói riêng.

Những căn cứ để đánh giá hiệu trưởng trong chuẩn hiệu trưởng hiện hành chưa bao quát hết công việc quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Những tiêu chí đánh giá hiện hành vẫn còn chung chung, mơ hồ chưa được cụ

thể hóa thành các yêu cầu/nội hàm giúp cho hiệu trưởng tự đánh giá và giáo viên đánh giá hiệu trưởng một cách dễ dàng và khách quan. Việc đánh giá chất lượng quản lý của hiệu trưởng cần có căn cứ rõ ràng. Tóm lại chúng ta chưa tập trung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng Trường THCS. Hiện nay, chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT chưa đủ các tiêu chí, chỉ số/chỉ báo liên quan đến quản lý dạy - học để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học; Chúng ta chưa có công cụ riêng để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học; Trong nhà trường phổ thông nói chung, trường THCS nói riêng, hoạt động dạy - học là hoạt động chính, hoạt động chủ đạo và quan trọng nhất, tất cả mọi hoạt động trong nhà trường đều phục vụ mục tiêu nâng cao chất lượng dạy - học. Nâng cao chất lượng dạy - học là giải pháp cốt lõi là yếu tố sống còn của mỗi nhà trường. Chất lượng dạy - học vừa là mục tiêu vừa là động lực của quản lý dạy - học cũng như đánh giá chất lượng quản lý dạy - học. Chất lượng quản lý dạy - học tác động trực tiếp đến chất lượng dạy - học. Nếu người hiệu trưởng quản lý dạy - học tốt thì chất lượng dạy - học của nhà trường được nâng lên. Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học là giải pháp then chốt để trực tiếp nâng cao chất lượng quản lý dạy - học tác động gián tiếp nâng cao chất lượng dạy - học. Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học có tác động đến mục tiêu quản lý dạy - học, nội dung, phương pháp quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học. Mặt khác, vấn đề chất lượng quản lý nói chung, chất lượng quản lý dạy - học cần được quan tâm đánh giá một cách khoa học, đầy đủ và toàn diện. Hiện nay, chúng ta cần phải đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS nhất thiết phải xây dựng bộ tiêu chí và quy trình đánh giá đảm bảo tính khách quan và khoa học theo cách tiếp cận cụ thể.

Chương 3. BỘ TIÊU CHÍ VÀ QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

Căn cứ vào khung lý luận, thực tiễn đánh giá hiệu trưởng và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS; Tiếp thu kinh nghiệm quốc tế về xây dựng chuẩn và quy trình đánh giá; Căn cứ vào tinh thần chỉ đạo của Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 Khóa XI về GD&ĐT; Căn cứ chỉ đạo đổi mới quản lý giáo dục theo hướng chuẩn hóa; Căn cứ vào các văn bản chỉ đạo quản lý giáo dục, Luận án đề xuất bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

3.1. Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

3.1.1. Nguyên tắc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Khi xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, Luận án đảm bảo những nguyên tắc sau đây:

-Tính pháp lý: Phù hợp với chủ trương đường lối của Đảng về công tác cán bộ, phù hợp với những quy định trong Luật giáo dục, các Chỉ thị, Nghị quyết của Quốc hội, Chính phủ và Thủ tướng Chính phủ; phù hợp với các quy chế, quy định và các văn bản pháp quy hiện hành. Đặc biệt phù hợp với tinh thần chỉ đạo của Đảng được thể hiện ở Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 Khóa XI về GD&ĐT.

-Tính tiên tiến: Đảm bảo tính chuẩn hóa, hiện đại hóa phù hợp với mục tiêu của giáo dục THCS của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.

-Tính thực tiễn: Phù hợp với điều kiện kinh tế, văn hóa, xã hội của Việt Nam; phù hợp với yêu cầu chung, đảm bảo tính đặc thù của đối tượng, đảm bảo đánh giá thuận tiện, sát với thực tế và thống nhất với các nội dung khác của đánh giá chất lượng giáo dục.

-Tinh phát triển: Bộ tiêu chí đánh giá phải có tác dụng động viên, khuyến khích được hiệu trưởng không ngừng phấn đấu vươn lên trong công tác; Thông qua đánh giá, kích thích tính trách nhiệm và tăng cường sức mạnh phát triển nhà trường [22].

3.1.2. Nội dung bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Với cách tiếp cận hoạt động cùng với việc phân tích ở trên, Luận án đề xuất nội dung bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm 15 tiêu chí, 60 chỉ báo như sau:

1. Tiêu chí 1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học (4 chỉ báo)

- 1.1. Nắm vững mục tiêu, kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học của cấp học;
- 1.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên học tập quy chế chuyên môn, thảo luận về kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học;
- 1.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên xây dựng kế hoạch dạy - học;
- 1.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn duyệt kế hoạch dạy - học của tổ chuyên môn và giáo viên.

2. Tiêu chí 2. Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên (3 chỉ báo)

- 2.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phân công giảng dạy cho giáo viên đảm bảo đúng chuyên môn, phù hợp năng lực và thực tế nhà trường;
- 2.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn xây dựng thời khóa biểu;
- 2.3. Kịp thời điều chỉnh phân công giảng dạy cho hợp lý hơn (nếu cần).

3. Tiêu chí 3. Quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên (3 chỉ báo)

- 3.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên thảo luận, hướng dẫn lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp;

3.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp chu đáo;

3.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn thường xuyên kiểm tra kế hoạch bài dạy, định kỳ kí duyệt giáo án và kiểm tra việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên.

4. Tiêu chí 4. Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên (7 chỉ báo)

4.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên nghiên cứu để thống nhất chuẩn giờ lên lớp;

4.2. Chỉ đạo giáo viên thực hiện giờ lên lớp đảm bảo chất lượng, đạt chuẩn kiến thức, kỹ năng và tiến độ chương trình theo quy định;

4.3. Dự giờ, tổ chức dự giờ, góp ý và đánh giá giờ dạy của giáo viên theo chuẩn giờ lên lớp;

4.4. Xử lý việc thực hiện không đúng yêu cầu giờ lên lớp của giáo viên;

4.5. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sử dụng thời khoá biểu, kế hoạch dạy - học và sổ báo giảng để quản lý chất lượng giờ dạy của giáo viên;

4.6. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên thực hiện đầy đủ, kịp thời chế độ báo cáo về dạy - học;

4.7. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sắp xếp dạy thay, dạy bù trong trường hợp cần thiết.

5. Tiêu chí 5. Quản lý phương pháp dạy - học (5 chỉ báo)

5.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn quán triệt và triển khai cho giáo viên về định hướng đổi mới phương pháp dạy - học;

5.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức bồi dưỡng để giáo viên nắm vững phương pháp dạy - học tích cực;

5.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ chuyên môn tổ chức hội giảng về phương pháp dạy - học tích cực và ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy - học;

5.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ chuyên môn yêu cầu giáo viên vận dụng phương pháp dạy - học và sử dụng phương tiện dạy - học phù hợp, hiệu quả;

5.5. Thường xuyên kiểm tra việc sử dụng phương pháp dạy - học của giáo viên và đưa việc đổi mới phương pháp dạy - học vào nội dung đánh giá thi đua.

6. Tiêu chí 6. Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn (5 chỉ báo)

6.1. Biên chế tổ, nhóm chuyên môn khoa học, phù hợp thực tế của nhà trường; bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn đảm bảo yêu cầu theo quy định;

6.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ chuyên môn với nội dung, hình thức hoạt động phong phú;

6.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên sinh hoạt chuyên môn theo kế hoạch; thống nhất mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức dạy - học từng bài học;

6.4. Phát huy tính chủ động, sáng tạo của tổ trưởng chuyên môn và giáo viên trong sinh hoạt chuyên môn;

6.5. Chỉ đạo phó hiệu trưởng theo dõi, kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn.

7. Tiêu chí 7. Quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên (5 chỉ báo)

7.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn rà soát, đánh giá đúng thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên;

7.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn lập kế hoạch bồi dưỡng cán bộ, giáo viên và nhân viên;

7.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức các hoạt động bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên với nội dung thiết thực và hình thức phong phú;

7.4. Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên, nhân viên tự học, tự bồi dưỡng;

7.5. Tổ chức các hoạt động nghiên cứu khoa học, tổng kết và phổ biến kinh nghiệm quản lý và dạy - học.

8. Tiêu chí 8. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá (4 chỉ báo)

- 8.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phổ biến cho giáo viên và học sinh các quy định về kiểm tra, đánh giá;
- 8.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn lập kế hoạch chi tiết kiểm tra, đánh giá các môn học;
- 8.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên tổ chức kiểm tra, đánh giá đúng quy chế và đảm bảo tiến độ;
- 8.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên ứng dụng công nghệ thông tin trong kiểm tra, đánh giá.

9. Tiêu chí 9. Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của người học và nội quy của nhà trường (4 chỉ báo)

- 9.1. Tổ chức cho học sinh học tập nhiệm vụ của người học và xây dựng nội quy nhà trường, các quy định về nề nếp đối với học sinh;
- 9.2. Chỉ đạo giáo viên thực hiện các biện pháp giúp đỡ để học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ người học và nội quy, nề nếp của nhà trường;
- 9.3. Chỉ đạo giáo viên đánh giá, khen thưởng học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ của người học và nội quy của nhà trường;
- 9.4. Chỉ đạo giáo viên rèn luyện ý thức học tập, hình thành thái độ, động cơ học tập tích cực cho học sinh.

10. Tiêu chí 10. Quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh (2 chỉ báo)

- 10.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức hội thảo, tập huấn để trang bị cho học sinh phương pháp học tập và tập dượt nghiên cứu khoa học;
- 10.2. Chỉ đạo giáo viên, học sinh tranh thủ mọi cơ hội để rèn luyện năng lực, phương pháp, kỹ năng học tập, tập dượt nghiên cứu khoa học cho học sinh.

11. Tiêu chí 11. Quản lý các phong trào thi đua học tập (3 chỉ báo)

- 11.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng, giáo viên xây dựng kế hoạch thi đua học tập và phát động sâu rộng các đợt thi đua học tập tốt;

11.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, học sinh thực hiện tốt các nội dung thi đua dạy - học;

11.3. Tổ chức sơ kết, tổng kết và có biện pháp duy trì kết quả các phong trào thi đua hình thành thói quen, nề nếp trong quản lý và dạy - học.

12. Tiêu chí 12. Chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập (2 chỉ báo)

12.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức rà soát, phân loại học sinh để thực hiện dạy - học phân hóa;

12.2. Chỉ đạo giáo viên quan tâm, tạo mọi cơ hội, giúp đỡ để tất cả học sinh được học tập, hình thành, rèn luyện năng lực tiến tới dạy - học phân hóa.

13. Tiêu chí 13. Chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý hoạt động học của học sinh (2 chỉ báo)

13.1. Tổ chức phối hợp giữa nhà trường, gia đình và các lực lượng giáo dục khác để quản lý hoạt động học của học sinh;

13.2. Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện để các lực lượng xã hội tham gia hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động dạy - học.

14. Tiêu chí 14. Quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học (5 chỉ báo)

14.1. Đảm bảo đủ sách giáo khoa, tài liệu, phòng học, phòng chức năng và thời gian cho cán bộ, giáo viên và học sinh;

14.2. Xây dựng các phòng học bộ môn đạt chuẩn, trang bị đầy đủ các phương tiện dạy - học;

14.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên và học sinh quản lý, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học hiện có của trường và tổ chức sáng tạo đồ dùng dạy - học;

14.4. Huy động nguồn lực tài chính để trang bị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ dạy - học;

14.5. Tạo dựng nhà trường có môi trường sư phạm thân thiện, tích cực.

15. Tiêu chí 15. Kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng (6 chỉ báo)

- 15.1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy hợp lý, khoa học;
- 15.2. Đảm bảo chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; tăng cường hiệu lực chỉ đạo, điều hành và uy tín của hiệu trưởng;
- 15.3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh đáp ứng yêu cầu;
- 15.4. Phát triển được năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên;
- 15.5. Phát triển được năng lực quản lý của bản thân và của cán bộ quản lý, giáo viên của nhà trường;
- 15.6. Phát triển được cơ sở vật chất, môi trường, các điều kiện dạy - học của nhà trường.

3.1.3. Yêu cầu tiêu chí và gợi ý minh chứng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Để thuận tiện cho việc đánh giá, Luận án xác định các yêu cầu cụ thể cho từng tiêu chí, chỉ báo và ứng với mỗi chỉ báo có gợi ý những minh chứng cơ bản (*Phụ lục 3.2.*)

Ví dụ: Tiêu chí 1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học

1.1. Nắm vững mục tiêu, kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học của cấp học;

Yêu cầu của chỉ báo:

- Hiệu trưởng nắm vững mục tiêu dạy - học cấp THCS;
- Hiệu trưởng nắm vững kế hoạch dạy - học của Bộ GD&ĐT, Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT;
- Hiệu trưởng nắm vững nội dung chương trình dạy - học;

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản, chỉ thị hướng dẫn về dạy - học ở THCS
- Kế hoạch chỉ đạo của hiệu trưởng
- Văn bản điều hành chuyên môn của hiệu trưởng
- Bảng cấp chuyên môn của hiệu trưởng

-Kết quả dạy - học của nhà trường

-Minh chứng khác (nếu có)

1.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên học tập quy chế chuyên môn, thảo luận về kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học;

Yêu cầu của chỉ báo:

-Hiệu trưởng chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên học tập quy chế chuyên môn, thảo luận về kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học;

Gợi ý minh chứng:

-Kế hoạch công tác của hiệu trưởng

-Văn bản chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn

-Kế hoạch chuyên môn của phó hiệu trưởng chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn

-Biên bản cuộc họp

-Sổ nghị quyết của tổ chuyên môn

-Minh chứng khác (nếu có)

1.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên xây dựng kế hoạch dạy - học;

Yêu cầu của chỉ báo:

-Hiệu trưởng chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên xây dựng kế hoạch dạy - học

Gợi ý minh chứng:

-Kế hoạch công tác của hiệu trưởng

-Văn bản chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn

-Kế hoạch chuyên môn của phó hiệu trưởng chuyên môn

-Kế hoạch chuyên môn của tổ trưởng chuyên môn

-Kế hoạch dạy - học của giáo viên

-Biên bản cuộc họp

-Sổ nghị quyết của tổ chuyên môn

-Minh chứng khác (nếu có)

1.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn duyệt kế hoạch dạy - học của tổ chuyên môn và giáo viên.

Yêu cầu chỉ báo:

-Hiệu trưởng chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn duyệt kế hoạch dạy - học của tổ chuyên môn và giáo viên

Gợi ý minh chứng:

-Văn bản chỉ đạo của hiệu trưởng

-Kế hoạch công tác của hiệu trưởng có nội dung liên quan

-Kế hoạch của tổ chuyên môn

-Kế hoạch dạy - học của giáo viên

-Các minh chứng khác (nếu có)

...

3.2. Quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

3.2.1. Căn cứ định hướng xây dựng quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Để xây dựng quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, Luận án đã dựa vào 5 căn cứ mang tính định hướng sau đây:

Căn cứ 1: Quy trình chủ yếu hướng vào đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trên cương vị là người quản lý dạy - học. Với cương vị là thủ trưởng (người đứng đầu) nhà trường, người hiệu trưởng đóng vai trò quan trọng nhất đối với chất lượng của nhà trường nói chung chất lượng dạy - học nói riêng. Để giáo dục THCS đạt chất lượng cao, chúng ta cần có những người hiệu trưởng đảm bảo chất lượng như mong muốn. Đó là những người hiệu trưởng có năng lực thực hiện tốt các công việc và hoạt động quản lý cần thiết trong quá trình lãnh đạo, quản lý nhà trường đi đến thành công. Để xác định hiệu trưởng như thế nào là đảm bảo chất lượng quản lý dạy

- học thì cần có bộ tiêu chí đánh giá được xây dựng như Luận án đã được cụ thể bằng hệ thống các yêu cầu dưới dạng tiêu chí/chỉ số mà hiệu trưởng cần biết và thực hiện. Dựa vào bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học có thể đánh giá được chất lượng hiệu trưởng có nghĩa là xác nhận được hiệu trưởng nào đủ khả năng quản lý dạy - học của nhà trường. Thông qua đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng có thể cải thiện hoặc thay đổi sao cho đảm bảo có đội ngũ hiệu trưởng đảm bảo chất lượng nhằm nâng cao chất lượng dạy - học.

Căn cứ 2: Quy trình tạo điều kiện cho nhiều người có thể sử dụng khi đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng ở nhiều địa bàn khác nhau. Với cách xây dựng quy trình đánh giá hiệu trưởng như trong Luận án, trong đó tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng đưa ra một hệ thống các yêu cầu về hoạt động và kết quả mà hiệu trưởng cần phải thực hiện và đạt được thì mới có thể coi là có đủ năng lực đảm nhiệm vị trí người quản lý dạy - học. Quy trình này vừa mang tính tổng quát vừa mang tính cụ thể để các cấp quản lý có thể xây dựng những công cụ đánh giá phù hợp với mục đích của từng đợt đánh giá. Quy trình đánh giá này tạo điều kiện linh hoạt hơn trong việc đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

Căn cứ 3: Tạo thuận lợi cho quản lý trường học nói chung và quản lý dạy - học nói riêng. Quy trình và tiêu chí đánh giá mà Luận án đề xuất tạo điều kiện thuận lợi trong công tác quản lý trường học. Vì đánh giá theo bộ tiêu chí riêng sẽ là đánh giá có cơ sở khoa học, đảm bảo được tính khách quan của đánh giá. Dựa trên kết quả đánh giá hiệu trưởng cơ quan quản lý cấp trên có thể quản lý đội ngũ hiệu trưởng dựa trên việc quản lý chất lượng. Căn cứ vào bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học cơ quan quản lý có thể hoạch định công tác quản lý đội ngũ hiệu trưởng một cách khoa học, không tùy tiện. Chính điều đó sẽ tạo ra được một đội ngũ hiệu trưởng có chất lượng tốt và chất lượng đảm bảo chất lượng dạy - học của nhà trường. Cũng trên cơ sở thực

hiện quy trình đánh giá hiệu trưởng cơ quan quản lý có thể hoạch định công tác bồi dưỡng, bổ nhiệm, thuyên chuyển hiệu trưởng một cách hợp lý và thuận tiện. Dựa vào bộ tiêu chí đánh giá chất lượng dạy - học, hiệu trưởng có thể đánh giá bản thân đã thực hiện tốt hoặc chưa tốt những việc nào đó để từ đó có thể lập kế hoạch bồi dưỡng cá nhân, điều chỉnh hành vi hay hoạt động để thực hiện tốt hơn công việc của người quản lý dạy - học một nhà trường.

Căn cứ 4: Thích ứng với những thay đổi, với yêu cầu xã hội hóa và hiện đại hóa giáo dục. Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học có thể bổ sung những tiêu chí, thay đổi những tiêu chí thực hiện cho phù hợp mà không ảnh hưởng đến việc đánh giá hiệu trưởng. Theo thời gian và xu hướng phát triển giáo dục và yêu cầu và đòi hỏi với hiệu trưởng tăng lên có thể bổ sung thêm các tiêu chí về những hoạt động đòi hỏi hiệu trưởng phải đảm nhiệm mà không làm cho việc đánh giá hiệu trưởng bị ảnh hưởng.

Căn cứ 5: Phù hợp với xu thế chung của quá trình chuẩn hóa giáo dục và yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục ở nước ta. Đổi mới giáo dục của nước ta đòi hỏi phát triển theo hướng “hiện đại hóa”, “chuẩn hóa”. Hiện đại hóa trong quản lý giáo dục có nghĩa là các khâu, các thành tố của các quá trình quản lý phải được nhìn nhận và giải quyết theo quan điểm mới tiên tiến hơn, hiệu quả hơn. Để đáp ứng được yêu cầu đó, đòi hỏi ở hiệu trưởng phải có những kiến thức kỹ năng hiện đại mới đảm nhiệm được nhiệm vụ. Muốn chuẩn hóa trong quản lý cần phải phát triển các chuẩn, xây dựng các chuẩn trong đó có bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học. Mọi thành tố tham gia vào quản lý giáo dục đều phải có chuẩn và chuẩn hóa. Quản lý dựa vào chuẩn sẽ đảm bảo cho các hoạt động phát triển theo yêu cầu, mong muốn của chủ thể quản lý, đảm bảo chất lượng của quá trình quản lý. Xu thế quản lý hiện đại là phân quyền nhiều hơn cho cấp dưới hay còn gọi là “quản lý dựa vào cơ sở”, “quản lý dựa vào nhà trường”, khi đó hiệu trưởng lại càng thêm trách nhiệm nặng nề hơn đòi hỏi phải thực hiện thêm một số hoạt động cần thiết để đảm bảo quản lý nhà trường đạt được mục tiêu [12].

3.2.2. Các bước của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

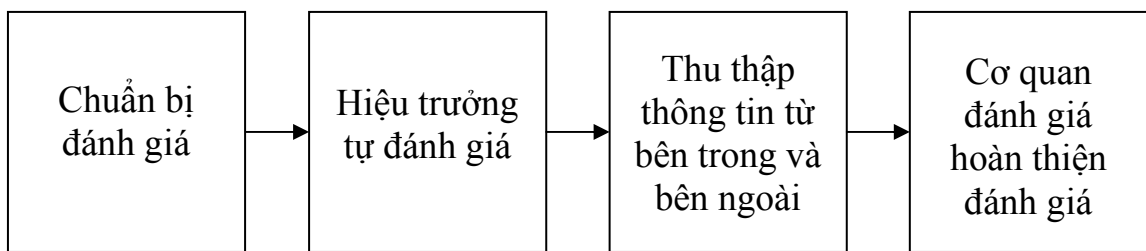
Dựa vào tiếp cận hoạt động, những phân tích trên cùng với 5 căn cứ mang tính định hướng đã nêu, kế thừa kết quả nghiên cứu trong và ngoài nước, Luận án đề xuất quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm 4 bước (Sơ đồ 3.1):

Bước 1: Chuẩn bị đánh giá

Bước 2: Hiệu trưởng tự đánh giá

Bước 3: Thu thập thông tin từ các đối tượng trong và ngoài trường tham gia đánh giá hiệu trưởng

Bước 4: Cơ quan đánh giá hoàn thiện đánh giá



Sơ đồ 3.1: Quy trình 4 bước đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

Hướng dẫn thực hiện quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Bước 1: Chuẩn bị đánh giá

- *Xác định mục đích đánh giá và loại hình đánh giá*

+ Xác định mục đích đánh giá: Trước và trong quá trình chuẩn bị đánh giá, cần xác định mục đích đánh giá. Như đã nêu, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng có những mục đích sau: 1. Cung cấp những thông tin phản hồi để hiệu trưởng điều chỉnh và thực hiện tốt hơn việc quản lý dạy - học của mình; 2. Xếp loại chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng từng kỳ, hàng năm, sau một khóa; 3. Đánh giá, thẩm định chất lượng quản lý dạy - học hiệu trưởng sau một chu kỳ nhất định [21].

+ Lựa chọn loại hình đánh giá: Để đánh giá, người ta phải xác định loại hình đánh giá, thông thường có 2 loại đánh giá, đó là: Đánh giá thường xuyên và đánh giá tổng kết [21]. Để đánh giá hiệu trưởng tùy theo mục đích mà xác định một trong hai loại hình đánh giá đó.

- *Xác định các chủ thể đánh giá:* Cơ quan quản lý cấp trên của nhà trường xác định các chủ thể tham gia đánh giá và thành lập đoàn đánh giá. Chủ thể đánh giá hiệu trưởng có thể là: Phòng GD&ĐT, Ủy ban nhân dân quận/huyện, Sở GD&ĐT, Bộ GD&ĐT. Các thành phần trong đoàn tham gia đánh giá hiệu trưởng có thể gồm: Giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh, đại diện địa phương, Phòng GD&ĐT, Sở GD&ĐT, các đoàn thể khác. Người quyết định cuối cùng kết quả đánh giá hiệu trưởng là Trưởng phòng GD&ĐT quận/huyện [21].

- *Xác định thời điểm, thời gian tiến hành đánh giá:* Thời điểm đánh giá hiệu trưởng thông thường là cuối một học kỳ, cuối một năm học, cuối một nhiệm kỳ của hiệu trưởng... Tùy vào mục đích đánh giá, chủ thể quản lý đánh giá quyết định thời điểm, thời gian tiến hành đánh giá hiệu trưởng [20].

- *Xác định chu kỳ đánh giá:* Chu kỳ đánh giá được xác định sau 5 năm (1 nhiệm kỳ hiệu trưởng), cũng có thể sau 3 năm tùy thuộc vào mục đích đánh giá hiệu trưởng.

- *Xác định các nguồn thông tin đánh giá:* Các nguồn thông tin đánh giá (thông tin từ việc tự đánh giá của hiệu trưởng; thông tin từ giáo viên, từ học sinh, các nguồn khác, như kết quả học tập và rèn luyện của học sinh, chất lượng học sinh, giáo viên, kết quả phát triển đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất môi trường... có thể từ ngoài nhà trường).

- Xây dựng thang, mức đánh giá: Để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng, Luận án đề xuất có thể dùng thang 5 mức sau đây:

Thang đánh giá tiêu chí	Yêu cầu
Tốt	Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học đảm bảo chất lượng đáp ứng đầy đủ 2 yêu cầu sau đây:

(mức 5)	1- Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học đáp ứng đầy đủ các nội dung, yêu cầu qua các chỉ báo và 2- Có đầy đủ các minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên
Khá (mức 4)	1- Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học đáp ứng đầy đủ các nội dung, yêu cầu qua các chỉ báo và 2- Có một số minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên
Đạt (mức 3)	1- Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học đáp ứng các nội dung chủ yếu qua các chỉ báo và 2- Thiếu minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên
Yếu (mức 2)	1- Hoạt động và kết quả quản lý dạy - học còn thiếu nhiều các nội dung qua các chỉ báo và 2- Thiếu minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên
Kém (mức 1)	1- Chưa triển khai hoạt động quản lý dạy - học, mới có kế hoạch thực hiện các nội dung qua các chỉ báo 2- Không có các minh chứng khi kiểm tra hoặc khảo sát ngẫu nhiên

Căn cứ vào nội dung của 2 yêu cầu về hoạt động, kết quả và minh chứng trong thang 5 mức, người đánh giá xác định mức tương ứng từ 1 đến 5 tương ứng với mức từ Kém đến Tốt để đánh giá từng chỉ báo trong tiêu chí đánh giá.

- *Chuẩn bị phương tiện, công cụ, kỹ thuật:* Để xác định chính xác và khách quan các mức độ thực hiện của hiệu trưởng thì với mỗi tiêu chí, chỉ báo, nội hàm, khía cạnh của nội hàm, yêu cầu cần đưa ra những căn cứ cụ thể đó là những minh chứng để chủ thể đánh giá dựa vào đó đưa ra những quyết định về mức độ thực hiện của hiệu trưởng. Những căn cứ này do cơ quan thực hiện công tác đánh giá soạn thảo tùy theo tình hình thực tế của các trường trong khu vực quản lý của họ với mục đích cuối cùng là giúp cho các chủ thể đánh giá có căn cứ rõ ràng để đánh giá khách quan và chính xác hơn việc thực hiện của hiệu trưởng (Luận án có gợi ý xác định các yêu

câu/nội hàm và các thông tin, minh chứng cho từng tiêu chí nằm trong phụ lục của luận án). Trên cơ sở đó xây dựng các bảng kiểm để thuận lợi cho việc đánh giá (Bảng 3.1):

Bảng 3.1. Bảng kiểm tự đánh giá dành cho hiệu trưởng

Tiêu chí	Mức				
	1	2	3	4	5
Nhận xét chung					
Tiêu chí	Mức				
	1	2	3	4	5
Nhận xét chung					
...					

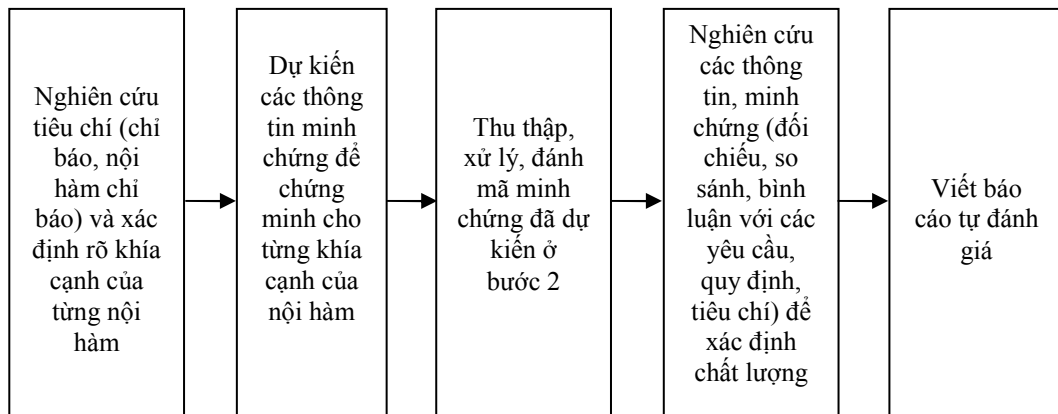
Ghi chú: Đạt Tốt (mức 5); Đạt Khá (mức 4); Đạt (mức 3); Yếu (mức 2); Kém (mức 1)

Bước 2. Hiệu trưởng tự đánh giá

Khi thực hiện đánh giá, hiệu trưởng cần thực hiện tuần tự các công việc theo các bước cụ thể như sau (Sơ đồ 3.2):

1. *Nghiên cứu bộ tiêu chí đánh giá*: Nghiên cứu các tiêu chí, các chỉ số đánh giá trong bộ tiêu chí đánh giá, xác định các yêu cầu của từng tiêu chí, chỉ số (trả lời các câu hỏi: Tiêu chí, chỉ số đó có những yêu cầu gì? Có mấy nội hàm, là những nội hàm nào? Nội hàm đó gồm những yêu cầu nhỏ gì? khía cạnh gì? Nội hàm đó có liên quan đến những quy định gì? Các quy định có trong những văn bản nào? Và nghiên cứu các quy định có liên quan);
2. *Dự kiến các minh chứng*: Căn cứ vào yêu cầu tiêu chí, chỉ số đã được nghiên cứu chỉ ra ở bước 1, hiệu trưởng dự kiến các thông tin, minh chứng cần thu thập để chứng minh cho từng yêu cầu (khía cạnh của yêu cầu/nội hàm) phần này có hướng dẫn gợi ý nội hàm, thông tin minh chứng ở phụ lục hiệu trưởng có thể dùng;

3. *Thu thập minh chứng*: Hiệu trưởng tiến hành thu thập, xử lý thông tin, minh chứng đã dự kiến ở bước 2 (chú ý không được khôi phục, hoặc photocopy minh chứng, minh chứng chỉ được dùng bản gốc) và đánh mã minh chứng (đặt tên theo quy ước);
4. *Nghiên cứu minh chứng*: Hiệu trưởng tiến hành nghiên cứu thông tin, minh chứng đã thu thập ở bước 3, tiến hành đối chiếu thực tế hoạt động và kết quả trên minh chứng với các yêu cầu của tiêu chí/chỉ báo, đối chiếu thực tế với với các yêu cầu đã được quy định ở các văn bản; phân tích, bình luận: Trả lời các câu hỏi chỉ báo này, yêu cầu này đạt ở mức nào so với quy định để xác định mức độ đạt được của từng yêu cầu/khía cạnh các nội hàm của tiêu chí/chỉ báo (đây là công việc quan trọng của tự đánh giá, không có nội dung này không thể viết được báo cáo đánh giá);
5. *Viết báo cáo đánh giá*: Hiệu trưởng tiến hành viết báo cáo hoặc điền vào mẫu phiếu đánh giá theo mẫu, và thực hiện các công việc theo yêu cầu của quy trình đánh giá.



Sơ đồ 3.2. Năm bước hiệu trưởng tự đánh giá

Bước 3. Lấy ý kiến các đối tượng trong và ngoài nhà trường tham gia đánh giá hiệu trưởng

- *Tổ chức phỏng vấn*: Cơ quan thực thi đánh giá hiệu trưởng thiết kế phiếu phỏng vấn có các nội dung làm rõ những điểm chưa rõ, cần làm sáng tỏ để có thông tin bổ sung khi đánh giá hiệu trưởng. Phiếu phỏng vấn cho các đối tượng như trả lời như: Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng, giáo viên, học

sinh, cha mẹ học sinh, các cấp quản lý, cán bộ ủy ban nhân dân xã/phường/thị trấn. Sau khi phỏng vấn xong, cơ quan thực thi đánh giá hiệu trưởng tổng hợp phiếu, đưa ra nhận định về nội dung hỏi để báo cáo với trường đoàn đánh giá.

- *Các thành viên khác tham gia đánh giá hiệu trưởng*: Để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng được khách quan, trung thực, người thực thi đánh giá phải lấy ý kiến đánh giá của phó hiệu trưởng, tổ trưởng, giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh, các cấp quản lý, cán bộ ủy ban nhân dân xã/phường/thị trấn tham gia đánh giá hiệu trưởng. Các thành viên tham gia đánh giá hiệu trưởng có thể dùng bảng kiểm để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng (Bảng 3.2):

Bảng 3.2. Bảng kiểm dành cho các thành viên đánh giá hiệu trưởng

Tiêu chí	Mức				
	1	2	3	4	5
Nhận xét chung					
Tiêu chí	Mức				
	1	2	3	4	5
Nhận xét chung					
...					

Ghi chú: Đạt Tốt (mức 5); Đạt Khá (mức 4); Đạt (mức 3); Yếu (mức 2); Kém (mức 1)

- *Thu thập dữ liệu, các minh chứng khác từ bên ngoài*: Thu thập các phiếu đánh giá, thông tin, dữ liệu trong và ngoài nhà trường có liên quan đến nội dung đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng.

- *Tập hợp dữ liệu*: Đây là công việc của thư ký đoàn nhằm thu thập các dữ liệu, số liệu, kết quả về hoạt động và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng cũng như dữ liệu trong quá trình đánh giá.

Bước 4. Cơ quan đánh giá hoàn thiện đánh giá

- *Nghiên cứu báo cáo tự đánh giá của hiệu trưởng*: Cơ quan đánh giá yêu cầu hiệu trưởng nộp báo cáo tự đánh giá. Tiến hành phân công người trong đoàn đánh giá đọc báo cáo tự đánh giá của hiệu trưởng; phân tích tính trung thực, khách quan trong việc hiệu trưởng tự đánh giá.

- *Tổng hợp kết quả xử lý dữ liệu từ các nguồn*: Trưởng đoàn phân công thư ký tổng hợp kết quả từ các nguồn ví dụ: Từ hiệu trưởng, từ cán bộ, giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh...

- *Viết báo cáo đánh giá tổng hợp của cơ quan đánh giá*: Thư ký đoàn tiến hành viết báo cáo đánh giá được tổng hợp từ các nguồn, sau đó lấy ý kiến các thành viên trong đoàn trước khi thông báo xuống nhà trường.

- *Thông báo kết quả đánh giá và công bố công khai báo cáo đánh giá*: Có thể gửi kết quả, cũng có thể thành lập đoàn công tác xuống trường thông báo kết quả đánh giá hiệu trưởng.

3.3. Những điều kiện và biện pháp áp dụng bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

3.3.1. Những điều kiện cần thiết

Công tác chức, thực hiện đánh giá hiệu trưởng

- Làm tốt công tác nâng cao nhận thức cho cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh, cha mẹ học sinh và chính quyền địa phương về chủ trương đánh giá hiệu trưởng nói chung, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng nói riêng.

- Làm tốt các công việc từ việc chuẩn bị, tổ chức, nhân sự, chuẩn bị đánh giá, thực thi đánh giá và hậu đánh giá.

Đối với hiệu trưởng

Nhận thức đúng đắn về mục đích, ý nghĩa của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học; sẵn sàng thực hiện nghiên túc: đúng, đủ quy trình tự đánh giá đảm bảo trung thực, khách quan.

Đối với giáo viên

Nhận thức đúng đắn về mục đích, ý nghĩa của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS. Tham gia vào công tác đánh giá với tinh thần xây dựng, trách nhiệm cao, thực hiện đúng, đủ quy trình để đưa ra nhận xét chính xác, khách quan đối với hiệu trưởng.

Đối với Phòng Giáo dục và Đào tạo

Tổ chức, triển khai, thực hiện đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng đảm bảo đúng quy trình, chất lượng đánh giá.

Làm tốt công tác tham mưu, báo cáo với Ủy ban nhân dân quận/huyện, Sở GD&ĐT và địa phương tạo sự ủng hộ và đồng tình của các cấp quản lý và các bên hữu quan.

Sử dụng kết quả đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng vào đúng mục đích.

3.3.2. Những biện pháp áp dụng bộ tiêu chí, phương pháp và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

- Làm tốt công tác chuẩn bị đánh giá: tập huấn, thành lập đoàn đánh giá hiệu trưởng.
- Thực hiện đúng, đủ, nghiêm túc quy trình đánh giá: Xác định các chủ thể đánh giá, hình thức đánh giá, thực hiện nghiêm túc quy trình các bước đánh giá.
- Làm tốt công việc sau đánh giá: viết báo cáo, thông báo kết quả, kiểm tra, tổng kết rút kinh nghiệm, theo dõi, đôn đốc sau đánh giá.

3.4. Khảo nghiệm và thử nghiệm đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

3.4.1. Khảo nghiệm

3.4.1.1. Mục đích

- Kiểm nghiệm tính khoa học và tính hợp lý của tiếp cận hoạt động khi xây dựng bộ tiêu chí đánh giá.
- Kiểm nghiệm tính khoa học và tính hợp lý của các lĩnh vực và các tiêu chí/chỉ báo đánh giá dựa vào hoạt động mà người hiệu trưởng trường THCS phải đảm nhiệm.
- Kiểm nghiệm tính phù hợp của nội dung các tiêu chí/chỉ số với thực tế, nhiệm vụ quyền hạn của hiệu trưởng.
- Kiểm tra tính khoa học và tính hợp lý của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học do Luận án đề xuất.

3.4.1.2. Quy mô và địa bàn tiến hành

- Đối tượng khảo nghiệm: Hiệu trưởng; phó hiệu trưởng; tổ trưởng chuyên môn; giáo viên; nhân viên; cán bộ, chuyên viên Phòng GD&ĐT; cán bộ, chuyên viên Sở GD&ĐT.
- Địa bàn khảo nghiệm: Các trường THCS trên địa bàn 14 quận.huyện của thành phố Hải Phòng.
- Số lượng: 201 trường THCS.

3.4.1.3. Các hoạt động chủ yếu đã tiến hành

- Thiết kế phiếu hỏi để hỏi ý kiến về sự cần thiết của các hoạt động của hiệu trưởng và các tiêu chí/chỉ báo mà hiệu trưởng cần phải thực hiện. Thiết kế các phiếu hỏi nhằm: Kiểm nghiệm tính khoa học và tính hợp lý của tiếp cận hoạt động khi xây dựng bộ tiêu chí đánh giá; kiểm nghiệm tính khoa học và tính hợp lý của các lĩnh vực và các tiêu chí/chỉ báo đánh giá dựa vào hoạt động mà người hiệu trưởng trường THCS phải đảm nhiệm; kiểm nghiệm nội dung các tiêu chí/chỉ báo phù hợp thực tế, nhiệm vụ quyền hạn của hiệu trưởng chưa; kiểm tra tính khoa học và tính hợp lý của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học do Luận án đề xuất.
- Thực hiện khảo sát bằng phiếu hỏi: Phát phiếu hỏi cho các đối tượng tham gia, hướng dẫn, giải thích về yêu cầu trả lời phiếu hỏi cho các đối tượng tham gia trả lời phiếu ở các địa bàn đã lựa chọn.

3.4.1.4. Phương pháp và kỹ thuật tiến hành

Sau khi thu phiếu đã trả lời sử dụng phần mềm Excel, SPSS để xử lý dữ liệu. Với mỗi tiêu chí cần thực hiện của hiệu trưởng tính số phần trăm các ý kiến đồng ý và các ý kiến không đồng ý với các hoạt động, các tiêu chí, chỉ báo đã đưa ra, trên cơ sở đó xác định những tiêu chí, chỉ báo nào cần thiết những tiêu chí, chỉ báo nào chưa cần thiết và chưa cần thiết ở mức độ nào.

3.4.1.5. Kết quả phân tích các ý kiến của giáo viên, cán bộ quản lý giáo dục và hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Về kết quả khảo sát:

(1) Về tính khoa học và tính hợp lý của cách tiếp cận hoạt động khi xây dựng các tiêu chí đánh giá

Để kiểm nghiệm tính khoa học, hợp lý của tiếp cận hoạt động khi xây dựng các tiêu chí, chỉ báo đánh giá, chúng tôi đã xin ý kiến của cán bộ quản lý, giáo viên. Dưới đây là kết quả xin ý kiến (Bảng 3.3):

Bảng 3.3. Ý kiến đồng ý của cán bộ quản lý, hiệu trưởng và giáo viên về tính khoa học và tính hợp lý của cách tiếp cận hoạt động khi xây dựng các tiêu chí đánh giá

Nội dung	Đồng ý	Không đồng ý	Ý kiến khác
Tính khoa học và tính hợp lý của cách tiếp cận hoạt động khi xây dựng các tiêu chí đánh giá	100%	0%	0%

Phân tích: Tất cả các ý kiến được hỏi đều trả lời tiếp cận hoạt động trong việc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng là hợp lý và cần thiết. Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học xây dựng theo tiếp cận hoạt động sẽ là căn cứ để hiệu trưởng thực hiện và phấn đấu thực hiện.

(2) Sự cần thiết của các lĩnh vực hoạt động mà hiệu trưởng phải đảm nhiệm để quản lý dạy - học

Để khẳng định một lần nữa sự cần thiết của việc quản lý dạy - học của người hiệu trưởng cũng như tầm quan trọng của 14 hoạt động mà người hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học, chúng tôi đã lấy xin kiến của cán bộ quản lý, giáo

viên và hiệu trưởng (người trực tiếp thực hiện). Dưới đây là kết quả xin ý kiến về vấn đề này (Bảng 3.4, Bảng 3.5):

Bảng 3.4. Ý kiến của cán bộ quản lý và giáo viên về sự cần thiết và tính khả thi của các hoạt động lớn mà hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học

Các hoạt động lớn mà hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học	Các huyện/quận						Tính chung các quận/huyện
	Quận Hồng Bàng	Quận Lê Chân	Quận Dương Kinh	Huyện Cát Hải	Huyện Thủy Nguyên	Huyện An Lão	
1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học	99,56%	99,30%	98,79%	99,81%	98,89%	98,67%	99,17%
2. Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên	96,45%	99,05%	99,07%	99,56%	99,58%	99,35%	98,84%
3. Quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên	95,68%	96,67%	97,32%	98,24%	99,12%	97,25%	97,38%
4. Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên	99,93%	99,01%	99,89%	99,75%	99,24%	99,05%	99,48%
5. Quản lý phương pháp tổ chức dạy - học	96,89%	97,46%	96,06%	97,56%	98,12%	99,69%	97,63%
6. Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn	99,98%	99,12%	99,19%	99,12%	99,67%	99,23%	99,36%
7. Quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên	96,67%	99,24%	99,23%	99,43%	99,54%	99,65%	98,91%
8. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá	95,68%	96,67%	97,32%	98,24%	99,12%	97,25%	97,38%
9. Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường	96,89%	97,46%	96,06%	97,56%	98,12%	99,69%	97,63%
10. Quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh	99,98%	99,12%	99,19%	99,12%	99,67%	99,23%	99,36%
11. Quản lý các phong trào thi đua học tập	96,67%	99,24%	99,23%	99,43%	99,54%	99,65%	98,91%
12. Chỉ đạo giáo viên giúp	96,45%	99,05%	99,07%	99,56%	99,58%	99,35%	98,84%

đỡ các đối tượng học sinh học tập							
13. Chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh	96,67%	99,24%	99,23%	99,43%	99,54%	99,65%	98,91%
14. Quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học	99,98%	99,12%	99,19%	99,12%	99,67%	99,23%	99,36%

Phân tích: Hơn 99% các ý kiến đều đồng ý cao với 14 hoạt động lớn của hiệu trưởng cần phải thực hiện trong quản lý dạy - học. Các ý kiến khẳng định rằng 14 hoạt động đã bao quát đủ các hoạt động của hiệu trưởng (kể cả các hoạt động hiệu trưởng phân cấp cho phó hiệu trưởng phụ trách). Nếu hiệu trưởng thực hiện tốt 14 hoạt động nói trên thì công tác dạy - học được quản lý một cách bài bản và chắc chắn hoạt động dạy - học sẽ có chất lượng.

Bảng 3.5. Ý kiến của hiệu trưởng về sự cần thiết và tính khả thi của các hoạt động lớn mà hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học

Các lĩnh vực mà hiệu trưởng cần thực hiện	Các huyện/quận						Tính chung các quận/huyện
	Quận Hồng Bàng	Quận Lê Chân	Quận Dương Kinh	Huyện Cát Hải	Huyện Thủy Nguyên	Huyện An Lão	
1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học	99,36%	99,36%	98,76%	99,19%	98,21%	98,50%	98,93%
2. Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên	96,67%	99,24%	99,23%	99,43%	99,54%	99,65%	98,91%
3. Quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên	95,89%	96,63%	97,23%	98,29%	99,23%	97,26%	97,42%
4. Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên	99,98%	99,12%	99,19%	99,12%	99,67%	99,23%	99,36%
5. Quản lý phương pháp tổ chức dạy - học	96,83%	97,49%	96,25%	97,34%	98,29%	99,67%	97,65%
6. Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn	95,89%	96,63%	97,23%	98,29%	99,23%	97,26%	97,42%
7. Quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên	99,98%	99,12%	99,19%	99,12%	99,67%	99,23%	99,36%
8. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá	96,45%	99,05%	99,07%	99,56%	99,58%	99,35%	98,84%
9. Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường	96,67%	99,24%	99,23%	99,43%	99,54%	99,65%	98,91%

10. Quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh	99,98%	99,12%	99,19%	99,12%	99,67%	99,23%	99,36%
11. Quản lý các phong trào thi đua học tập	96,67%	99,24%	99,23%	99,43%	99,54%	99,65%	98,91%
12. Chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập	96,67%	99,24%	99,23%	99,43%	99,54%	99,65%	98,91%
13. Chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh	95,89%	96,63%	97,23%	98,29%	99,23%	97,26%	97,42%
14. Quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học	95,89%	96,63%	97,23%	98,29%	99,23%	97,26%	97,42%

Phân tích: Các ý kiến của hiệu trưởng cũng đều đánh giá rất cao (từ 97,38% trở lên) về các hoạt động lớn mà người hiệu trưởng cần phải thực hiện. Các hoạt động này rất cần thiết phải quản lý đối với việc thực hiện các mục tiêu dạy - học và quá trình dạy - học trong nhà trường. Họ cho rằng người hiệu trưởng phải quản lý tốt mục tiêu dạy - học của nhà trường; quản lý các thành tố của quá trình dạy - học (từ nội dung, phương pháp, phương tiện, kiểm tra đánh giá, môi trường dạy - học).

(3) Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trong bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng do luận án đề xuất

Để khảo sát nội dung bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS do luận án đề xuất, chúng tôi đã xin ý kiến của cán bộ quản lý, giáo viên và hiệu trưởng về những nội dung có liên quan. Kết quả thu được như sau (từ Bảng 3.6 đến Bảng 3.20):

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học

Bảng 3.6. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	1.1. Nắm vững mục tiêu, kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học của cấp học;	99,07%	98,78%	97,98%
2	1.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên học tập quy chế chuyên môn, thảo luận về kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học;	100%	100%	100%

3	1.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên xây dựng kế hoạch dạy - học;	89,97%	87,45%	86,98%
4	1.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn duyệt kế hoạch dạy - học của tổ chuyên môn và giáo viên.	99,07%	98,78%	97,98%

Phân tích: 4 chỉ báo đều nhận được sự đồng tình đánh giá đảm bảo tốt. Các yêu cầu về kế hoạch, chương trình dạy - học; tổ chức, xây dựng kế hoạch, chương trình dạy - học, đặc biệt là kế hoạch chuyên môn và xây dựng thời khóa biểu là những nội dung rất quan trọng trong việc quản lý xây dựng kế hoạch dạy - học của nhà trường. Các hoạt động ứng với 4 chỉ báo đã đủ để hiệu trưởng bao quát quản lý kế hoạch, chương trình dạy - học.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên

Bảng 3.7. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	2.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phân công giảng dạy cho giáo viên đảm bảo đúng chuyên môn, phù hợp năng lực và thực tế nhà trường;	100%	100%	100%
2	2.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn xây dựng thời khóa biểu;	99,80%	98,67%	99,23%
3	2.3. Kịp thời điều chỉnh phân công giảng dạy cho hợp lý hơn (nếu cần).	98,09%	99,78%	99,67%

Phân tích: Các ý kiến đều đánh giá rất cao các chỉ báo có nội dung đánh giá việc phân công giảng dạy, điều chỉnh phân công giảng dạy cho giáo viên. Các chỉ báo đó đủ thể hiện được các hoạt động hiệu trưởng quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên đảm bảo quy định (ý kiến đánh giá thấp nhất cũng là 98,09%).

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên

Bảng 3.8. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
----	----------	----	------	----

1	3.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên thảo luận, hướng dẫn lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp;	98,79%	99,07%	98,67%
2	3.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp chu đáo;	100%	100%	100%
3	3.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn thường xuyên kiểm tra kế hoạch bài dạy, định kỳ ký duyệt giáo án và kiểm tra việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên.	99,79%	99,56%	99,89%

Phân tích: Các chỉ báo đánh giá việc chuẩn bị bài dạy của giáo viên đều được nhất trí cao (từ 98,67% trở lên). Trong đó có 3 việc lớn mà hiệu trưởng phân cấp, chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách thực hiện. Kế hoạch bài dạy, giáo án của giáo viên là biểu hiện cụ thể nhất việc chuẩn bị bài của giáo viên do vậy cần được quản lý sát sao và cụ thể. Qua đó cũng thấy tầm quan trọng quản lý của hiệu trưởng cũng như thực hiện chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên

Bảng 3.9. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	4.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên nghiên cứu để thống nhất chuẩn giờ lên lớp;	90,67%	89,69%	87,56%
2	4.2. Chỉ đạo giáo viên thực hiện giờ lên lớp đảm bảo chất lượng, đạt chuẩn kiến thức, kỹ năng và tiến độ chương trình theo quy định;	90,97%	91,67%	94,09%
3	4.3. Dự giờ, tổ chức dự giờ, góp ý và đánh giá giờ dạy của giáo viên theo chuẩn giờ lên lớp;	100%	100%	99,89%
4	4.4. Xử lý việc thực hiện không đúng yêu cầu giờ lên lớp của giáo viên;	100%	100%	100%
5	4.5. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sử dụng thời khóa biểu, kế hoạch dạy - học và sổ báo giảng để quản lý chất lượng giờ dạy của giáo viên;	100%	100%	100%
6	4.6. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên thực hiện đầy đủ, kịp thời chế độ báo cáo về dạy - học;	99,68%	98,78%	99,45%

7	4.7. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sắp xếp dạy thay, dạy bù trong trường hợp cần thiết.	98,09%	99,78%	99,67%
---	--	--------	--------	--------

Phân tích: Các ý kiến đều đã đánh giá rất cao các chỉ báo đánh giá nội dung quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên. Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên được cụ thể hóa bằng 7 chỉ báo rất cụ thể: Từ điều kiện thực hiện giờ lên lớp đến quản lý giờ dạy, chế độ báo cáo, sắp xếp, thay thế, chuẩn giờ lên lớp, đánh giá giờ dạy và khen thưởng kỷ luật việc thực hiện không đúng yêu cầu giờ lên lớp. Tỷ lệ các ý kiến đồng ý thể hiện vai trò rất lớn của việc quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý phương pháp tổ chức dạy - học

Bảng 3.10. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý phương pháp dạy - học

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	5.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn quán triệt và triển khai cho giáo viên về định hướng đổi mới phương pháp dạy - học;	100%	100%	100%
2	5.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức bồi dưỡng để giáo viên nắm vững phương pháp dạy - học tích cực;	99,68%	98,78%	99,45%
3	5.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ chuyên môn tổ chức hội giảng về phương pháp dạy - học tích cực và ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy - học;	100%	100%	100%
4	5.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ chuyên môn yêu cầu giáo viên vận dụng phương pháp dạy - học và sử dụng phương tiện dạy - học phù hợp, hiệu quả;	98,09%	99,78%	99,67%
5	5.5. Thường xuyên kiểm tra việc sử dụng phương pháp dạy - học của giáo viên và đưa việc đổi mới phương pháp dạy - học vào nội dung đánh giá thi đua.	98,09%	99,78%	99,67%

Phân tích: Các ý kiến đều nhất trí với các chỉ báo đánh giá hoạt động quản lý phương pháp dạy - học; phương pháp dạy - học là đối tượng quản lý cần được quan

tâm nhiều trong nhà trường. Điều này thể hiện phương pháp, phương tiện dạy - học cần được quản lý sát sao hơn đối với thực tế hiện nay. Từ tập huấn, hướng dẫn đến hội giảng, yêu cầu vận dụng, cung cấp các điều kiện và ứng dụng công nghệ thông tin vào việc đổi mới phương pháp dạy - học.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn

Bảng 3.11. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	6.1. Biên chế tổ, nhóm chuyên môn khoa học, phù hợp thực tế của nhà trường; bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn đảm bảo yêu cầu theo quy định;	100%	100%	100%
2	6.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ chuyên môn với nội dung, hình thức hoạt động phong phú;	98,09%	99,78%	99,67%
3	6.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên sinh hoạt chuyên môn theo kế hoạch; thống nhất mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức dạy - học từng bài học;	98,09%	99,78%	99,67%
4	6.4. Phát huy tính chủ động, sáng tạo của tổ trưởng chuyên môn và giáo viên trong sinh hoạt chuyên môn;	100%	100%	100%
5	6.5. Chỉ đạo phó hiệu trưởng theo dõi, kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn.	98,09%	99,78%	99,67%

Phân tích: Hoạt động của tổ/nhóm chuyên môn được đánh giá rất quan trọng. Các ý kiến đều đánh giá rất cao sự cần thiết phải đánh giá nội dung này trong khi đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng (từ 98,09% trở lên). Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn đối với hiệu trưởng thể hiện sự phân cấp quản lý chuyên môn cho phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và tổ trưởng chuyên môn. Quản lý tổ nhóm chuyên môn được đánh giá bằng 5 tiêu chí: Từ biên chế tổ/nhóm chuyên môn, bổ nhiệm tổ trưởng, xây dựng kế hoạch, nội dung sinh hoạt tổ nhóm chuyên môn đến tổ chức, chỉ đạo sinh hoạt và phân người theo dõi, giám sát hoạt động của tổ/nhóm chuyên môn.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên

Bảng 3.12. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	7.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn rà soát, đánh giá đúng thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên;	100%	100%	100%
2	7.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn lập kế hoạch bồi dưỡng cán bộ, giáo viên và nhân viên;	98,09%	99,78%	99,67%
3	7.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức các hoạt động bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên với nội dung thiết thực và hình thức phong phú;	100%	100%	100%
4	7.4. Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên, nhân viên tự học, tự bồi dưỡng;	99,68%	98,78%	99,45%
5	7.5. Tổ chức các hoạt động nghiên cứu khoa học, tổng kết và phổ biến kinh nghiệm quản lý và dạy - học.	98,09%	99,78%	99,67%

Phân tích: Hoạt động bồi dưỡng giáo viên là đặc biệt quan trọng trong khi ngành giáo dục đang thực hiện đổi mới căn bản và toàn diện. Chính vì thế các chỉ báo thể hiện rất rõ tiến trình thực hiện bồi dưỡng giáo viên. Để quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên cần phải làm tốt việc đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên, lập kế hoạch bồi dưỡng, tổ chức các hoạt động bồi dưỡng, chỉ đạo việc tự bồi dưỡng của giáo viên.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý công tác kiểm tra, đánh giá

Bảng 3.13. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý công tác kiểm tra, đánh giá

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	8.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phổ biến cho giáo viên và học sinh các qui định về kiểm tra, đánh giá;	100%	100%	100%

2	8.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn lập kế hoạch chi tiết kiểm tra, đánh giá các môn học;	98,09%	99,78%	99,67%
3	8.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên tổ chức kiểm tra, đánh giá đúng quy chế và đảm bảo tiến độ;	100%	100%	100%
4	8.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên ứng dụng công nghệ thông tin trong kiểm tra, đánh giá.	99,68%	98,78%	99,45%

Phân tích: Các chỉ báo đánh giá của lĩnh vực kiểm tra đánh giá được đánh giá rất cao (từ 98,78% trở lên). Thể hiện được tính chi tiết trong công tác kiểm tra đánh giá thành quả học tập của học sinh. 4 chỉ báo dành cho lĩnh vực này thể hiện tầm quan trọng và kiểm tra, đánh giá là khâu then chốt. Điều này hoàn toàn phù hợp với xu thế hiện nay là đổi mới phương pháp, hình thức kiểm tra đánh giá trong giáo dục.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường

Bảng 3.14. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	9.1. Tổ chức cho học sinh học tập nhiệm vụ của người học và xây dựng nội quy nhà trường, các quy định về nề nếp đối với học sinh;	100%	100%	100%
2	9.2. Chỉ đạo giáo viên thực hiện các biện pháp giúp đỡ để học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ người học và nội quy, nề nếp của nhà trường;	98,09%	99,78%	99,67%
3	9.3. Chỉ đạo giáo viên đánh giá, khen thưởng học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ của người học và nội quy của nhà trường;	100%	100%	100%
4	9.4. Chỉ đạo giáo viên rèn luyện ý thức học tập, hình thành thái độ, động cơ học tập tích cực cho học sinh.	98,09%	99,78%	99,67%

Phân tích: Việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nề nếp học tập của trường học cần được quan tâm bằng những việc làm rất cụ thể: Từ việc phổ biến, học tập nhiệm vụ của người học cho học sinh đến việc xây dựng nội quy, các quy định, triển khai các biện pháp giám sát, giúp đỡ, đánh giá khen thưởng. Chính vì thế các ý kiến đánh giá cao các chỉ báo này (từ 98,09% trở lên).

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh

Bảng 3.15. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	10.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức hội thảo, tập huấn để trang bị cho học sinh phương pháp học tập và tập dượt nghiên cứu khoa học;	98,09%	99,78%	99,67%
2	10.2. Chỉ đạo giáo viên, học sinh tranh thủ mọi cơ hội để rèn luyện năng lực, phương pháp, kỹ năng học tập, tập dượt nghiên cứu khoa học cho học sinh	100%	100%	100%

Phân tích: Việc dạy cách học, cách tự học cho học sinh là nội dung được quan tâm nhiều trong chỉ đạo dạy - học ở trường phổ thông, đặc biệt trong xu thế đổi mới giáo dục theo định hướng năng lực như hiện nay. Các tiêu chí có nội dung đánh giá việc nâng cao nhận thức về phương pháp học tập tích cực đã đưa ra nhằm quản lý việc dạy, trang bị phương pháp học cho học sinh.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý các phong trào thi đua học tập

Bảng 3.16. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý các phong trào thi đua học tập

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	11.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng, giáo viên xây dựng kế hoạch thi đua học tập và phát động sâu rộng các đợt thi đua học tập tốt;	99,68%	98,78%	99,45%
2	11.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, học sinh thực hiện tốt các nội dung thi đua dạy - học;	98,09%	99,78%	99,67%
3	11.3. Tổ chức sơ kết, tổng kết và có biện pháp duy trì kết quả các phong trào thi đua hình thành thói quen nề nếp trong quản lý và dạy - học.	99,68%	98,78%	99,45%

Phân tích: Lĩnh vực hoạt động phát động phong trào thi đua học tập trong nhà trường xác định cần được triển khai bài bản từ khâu phát động, xây dựng quy định, cam kết đến tổ chức thực hiện, sơ kết, tổng kết và duy trì các nội dung thi đua, tạo ra thói quen và nề nếp trong nhà trường.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập

Bảng 3.17. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	12.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức rà soát, phân loại học sinh để thực hiện dạy - học phân hóa;	98,09%	99,78%	99,67%
2	12.2. Chỉ đạo giáo viên quan tâm, tạo mọi cơ hội, giúp đỡ để tất cả học sinh được học tập, hình thành, rèn luyện năng lực tiến tới dạy - học phân hóa	100%	100%	100%

Phân tích: Lĩnh vực quản lý hoạt động chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập tiến bộ, từ phân loại học sinh để dạy - học phân hóa đến thực hiện các biện pháp giúp đỡ, tạo cơ hội cho học sinh phát triển được chú ý đúng mức. Các tiêu chí đánh giá này cũng được những người được hỏi đánh giá cao từ 98,09%.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh

Bảng 3.18. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	13.1. Tổ chức phối hợp giữa nhà trường, gia đình và các lực lượng giáo dục khác để quản lý hoạt động học của học sinh;	99,68%	98,78%	99,45%
2	13.2. Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện để các lực lượng xã hội tham gia hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động dạy - học.	98,09%	99,78%	99,67%

Phân tích: Quản lý hoạt động học của học sinh ở ngoài nhà trường (như học thêm) cần sự phối hợp của cha mẹ học sinh, các cơ quan quản lý hành chính như phường/xã/thị trấn để chia sẻ thông tin, tạo điều kiện, kiểm tra, giám sát nhằm quản lý thúc đẩy hoạt động dạy - học.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học

Bảng 3.19. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	14.1. Đảm bảo đủ sách giáo khoa, tài liệu, phòng học, phòng chức năng và thời gian cho cán bộ, giáo viên và học sinh;	100%	100%	100%
2	14.2. Xây dựng các phòng học bộ môn đạt chuẩn, trang bị đầy đủ các phương tiện dạy - học;	100%	100%	100%
3	14.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên và học sinh quản lý, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học hiện có của trường và tổ chức sáng tạo đồ dùng dạy - học;	98,09%	99,78%	99,67%
4	14.4. Huy động nguồn lực tài chính để trang bị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ dạy - học;	100%	100%	100%
5	14.5. Tạo dựng nhà trường có môi trường sư phạm thân thiện, tích cực.	99,89%	99,67%	99,45%

Phân tích: Để nâng cao chất lượng dạy - học, một hoạt động không thể thiếu của quản lý đó là đảm bảo các điều kiện dạy - học. Tiêu chí đánh giá môi trường và các điều kiện dạy - học nhận được ý kiến đồng tình rất cao, chứng tỏ rằng yếu tố môi trường và điều kiện phục vụ dạy - học có tầm quan trọng rất lớn và cần được quản lý tốt hơn.

- Về nội dung tiêu chí đánh giá kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

Bảng 3.20. Ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của nội dung tiêu chí đánh giá kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	15.1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy hợp lý, khoa học;	98,09%	99,78%	99,67%
2	15.2. Đảm bảo chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; tăng cường hiệu lực chỉ đạo, điều hành và uy tín của hiệu trưởng;	100%	100%	100%
3	15.3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh đáp ứng yêu cầu;	99,68%	98,78%	99,45%
4	15.4. Phát triển được năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên;	98,09%	99,78%	99,67%
5	15.5. Phát triển được năng lực quản lý của bản thân và của cán bộ quản lý, giáo viên của nhà trường;	100%	100%	100%

6	15.6. Phát triển được cơ sở vật chất, môi trường, các điều kiện dạy - học của nhà trường.	99,68%	98,78%	99,45%
---	---	--------	--------	--------

Phân tích: 6 chỉ báo đánh giá kết quả quản lý dạy - học đề cập đến các vấn đề như: Công tác tổ chức dạy - học, văn bản chỉ đạo điều hành của hiệu trưởng; chất lượng học sinh, chất lượng học tập, phát triển năng lực chuyên môn của giáo viên, phát triển năng lực quản lý của hiệu trưởng, phát triển các điều kiện, môi trường dạy - học là các biểu hiện kết quả rất cần được đánh giá khi đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng (thấp nhất đánh giá là 98,09%).

(4) Về quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng do luận án đề xuất

Để khẳng định tính khoa học, khả thi, hợp lý của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS do luận án đề xuất, chúng tôi đã thiết kế phiếu hỏi và hỏi các đối tượng là cán bộ quản lý, hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên kết quả thu được như sau (Bảng 3.21):

Bảng 3.21. Ý kiến về mức độ khoa học, khả thi, hợp lý của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

TT	Nội dung	GV	CBQL	HT
1	Các bước của quy trình đảm bảo dễ thực hiện	99,09%	98,78%	100%
2	Các bước của quy trình đảm bảo tính khoa học, khả thi, hợp lý	99,67%	100%	100%
3	Quy trình đã đảm bảo đánh giá khách quan, trung thực, chính xác	98,56%	100%	100%
4	Ý kiến khác	0%	0%	0%

Phân tích : Các ý kiến được hỏi xung quanh tính khoa học, khả thi, hợp lý và dễ thực hiện; quan trọng hơn là các bước của quy trình do luận án đề xuất có đảm bảo đánh giá được khách quan, trung thực, chính xác chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS đều nhận được kết quả đánh giá cao (từ 98,56% trở lên).

Về kết quả hội thảo:

Hội thảo xin ý kiến chuyên gia về bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở

Thành phần tham gia: 15 đại biểu tham gia hội thảo, gồm chuyên viên Bộ GD&ĐT; chuyên viên Sở GD&ĐT; hiệu trưởng trường THCS và các nhà khoa học thuộc Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Học viện quản lý, Trường đại học Giáo dục, Trường đại học Sư phạm.

Hình thức: Tổ chức seminar khoa học.

Nội dung: Seminar luận án chủ yếu về nội dung tiêu chí, tiếp cận xây bộ dựng tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

Tổng kết ý kiến qua hội thảo: -Các đại biểu tham dự hội thảo nhất trí với tiếp cận hoạt động để xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS; -Hầu hết các đại biểu tham dự cho rằng trên thực tế người hiệu trưởng trường THCS cần thực hiện những hoạt động và phải đạt được các kết quả quản lý dạy - học đã nêu trong Luận án; -Các ý kiến đều cho rằng bộ tiêu chí đánh giá đã thể hiện được tính đủ, tính khả thi, tích xác định và có thể dùng để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS ; - Quy trình đánh giá của luận án đảm bảo tính khoa học, tính hợp lý. Quy trình đánh giá đảm bảo đánh giá được khách quan trung thực và có tính thực tiễn cao.

3.4.2. Thử nghiệm

3.4.2.1. Quy mô và địa bàn tiến hành

Chúng tôi đã tiến hành đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS bằng bộ tiêu chí và quy trình đánh giá của Luận án tại thành phố Hải Phòng, vào tháng 10/2013. Thực hiện thử nghiệm đánh giá đối với 8 hiệu trưởng của 8 trường THCS thuộc quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng.

Địa bàn tiến hành thử nghiệm: 8 trường THCS thuộc quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng.

3.4.2.2. Phương pháp và kỹ thuật

Dùng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS Luận án đề xuất. Xây dựng phiếu đánh giá dành cho các đối tượng tham gia đánh giá hiệu trưởng. Chuẩn bị số lượng phiếu đánh giá đảm bảo đầy đủ cho cán bộ, giáo viên, học sinh, hiệu trưởng và cha mẹ học của 8 trường.

Dùng quy trình đánh giá do Luận án đề xuất, hướng dẫn cho toàn thể cán bộ, giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh và 8 hiệu trưởng của các trường về quy trình đánh giá, đặc biệt là các bước để hiệu trưởng tự đánh giá. Quán triệt về mục đích đánh giá này nhằm để thử nghiệm bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS. Lưu ý rằng kết quả thử nghiệm này không làm ảnh hưởng đến kết quả đánh giá trước đây của nhà trường cũng như của Phòng GD&ĐT đối với hiệu trưởng. Sau khi đánh giá xong thu lại phiếu. Các phiếu đánh giá tập hợp theo từng trường và được xử lý kỹ thuật, tiến hành xếp hạng hiệu trưởng.

3.4.2.3. Kết quả thử nghiệm

Kết quả đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS ở quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng như sau (Bảng 3.22):

Bảng 3.22. Kết quả đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS quận Hồng Bàng, Hải Phòng

Trường	TC1	TC2	TC3	TC4	TC5	TC6	TC7	TC8	TC9	TC10	TC11	TC12	TC13	TC14	TC15	XL chung	Xếp hạng
Hồng Bàng	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	1
Trần Văn Ôn	Khá	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	2
Ngô Gia Tự	Tốt	Khá	Khá	Khá	Khá	Tốt	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	3
Phan Bộ Châu	Khá	Đạt	Đạt	Khá	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	8
Nguyễn Trãi	Khá	Khá	Khá	Khá	Đạt	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Đạt	Khá	6
Hùng Vương	Tốt	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	5
Quán Toan	Khá	Khá	Khá	Khá	Tốt	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	4
Bạch Đằng	Tốt	Khá	Khá	Khá	Đạt	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	Khá	7

Phân tích:

Trước, trong và sau khi tiến hành đánh giá, chúng tôi nhận được nhiều ý kiến đồng tình của cán bộ quản lý cấp Sở GD&ĐT tỉnh/thành phố, Phòng GD&ĐT quận/huyện; Đặc biệt, chúng tôi nhận được sự đồng tình, ủng hộ của hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên, học sinh và cha mẹ học

sinh; đa số các ý kiến đều cho rằng: Bộ tiêu chí đã giúp chi tiết, cụ thể, liệt kê đầy đủ các hoạt động mà người hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học; bộ tiêu chí được xây dựng đã đảm bảo tính kỹ thuật cần thiết. Quy trình đánh giá khoa học và đảm bảo đánh giá chính xác, khách quan chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng. Hiệu trưởng rất hài lòng với hướng dẫn quy trình tự đánh giá, họ cho rằng quy trình này đã hướng dẫn rất cụ thể các bước để hiệu trưởng tiến hành tự đánh giá.

Để xếp hạng theo thứ tự từ 1 đến 8 đối với 8 hiệu trưởng trường THCS của quận Hồng Bàng, chúng tôi đã căn cứ vào xếp loại chung và xếp loại từng tiêu chí để kết luận. Thống kê kết quả ở các bảng trên cho thấy: Kết quả xếp hạng hiệu trưởng theo cách đánh giá của Luận án khắt khe hơn, chính xác hơn, trung thực hơn và tương đối phù hợp với kết quả đánh giá trước đây của Phòng GD&ĐT quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng.

3.4.3. Nhận định chung về bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học qua khảo nghiệm và thử nghiệm

- Về cách tiếp cận hoạt động trong việc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

Phần lớn các ý kiến của các đối tượng được hỏi đều đồng ý với việc lựa chọn tiếp cận hoạt động khi nghiên cứu quản lý của hiệu trưởng với đối tượng quản lý là quá trình dạy - học để xác định 14 hoạt động lớn và các kết quả chính mà người hiệu trưởng cần phải đạt được khi thực hiện quản lý dạy - học để đạt được mục tiêu quản lý dạy - học.

- Về các tiêu chí đánh giá các hoạt động mà hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học và các tiêu chí đánh giá kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

Trên cơ sở phân tích các công việc quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, chúng tôi đã cụ thể hóa thành các hoạt động, mỗi hoạt động được đánh giá bằng những tiêu chí, chỉ báo. 15 tiêu chí, 60 chỉ báo mà Luận án đề xuất đều được khẳng định là rất cần thiết để đánh giá đối với hiệu trưởng trường THCS; các tiêu chí, chỉ báo này còn định hướng được các hoạt động quản lý dạy - học của hiệu trưởng đảm bảo chuẩn hóa hơn.

Hầu hết các cán bộ, giáo viên, nhân viên tham gia thử nghiệm đồng ý với những nhận định sau: 1) Các tiêu chí, chỉ báo đánh giá hoạt động trong bộ tiêu chí mà Luận án xây dựng đã bao quát đầy đủ các công việc quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. 2) Các tiêu chí, chỉ báo đánh giá mỗi hoạt động thể hiện đầy đủ những việc cần làm của hiệu trưởng trường THCS để quản lý dạy - học. 3) Dựa vào bộ tiêu chí mà Luận án đề xuất hiệu trưởng có thể tự đánh giá và tự phấn đấu để thực hiện tốt hơn các hoạt động quản lý dạy - học của mình. 4) Dựa vào tiêu chí, chỉ báo này, giáo viên có thể giám sát được các hoạt động quản lý dạy - học của hiệu trưởng.

- Về tính khả thi của bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

Qua thử nghiệm dùng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS, các ý kiến đều khẳng định rằng bộ tiêu chí đánh giá do Luận án đề xuất có thể sử dụng để đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS cho kết quả tin cậy. Cán bộ quản lý cấp trên có thể dựa vào bộ tiêu chí này để đưa ra nhận định chính xác, khách quan, khoa học về chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng. Phương pháp đánh giá theo chuẩn được sử dụng là hợp lý và quy trình đánh giá Luận án đề xuất (đặc biệt là các bước để hiệu trưởng tự đánh giá rất chi tiết, khoa học) có thể dùng đánh giá khoa học, khách quan chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Tiêu chí cùng với hướng dẫn sử dụng (các yêu cầu cho từng chỉ báo, gợi ý các thông tin minh chứng để chứng minh cho từng yêu cầu) đủ để làm căn cứ giúp người đánh giá đưa ra được nhận định chính xác chất lượng hoạt động và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng. Kết quả đánh giá được nhận định là khách quan hơn, khoa học hơn so với đánh giá trước đây về quản lý dạy - học của người hiệu trưởng dựa vào các công cụ đánh giá khác. Kết quả đánh giá đảm bảo độ tin cậy và làm căn cứ xác thực để nhận định chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng giúp cho việc xây dựng kế hoạch, bố trí, phân bổ, đào tạo, bồi dưỡng

hiệu trưởng một cách hợp lý.

Kết luận chương 3

Căn cứ vào cơ sở lý luận, cơ sở thực tiễn về đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS; căn cứ các chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước về giáo dục, Luận án đề xuất: 1/Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm 15 tiêu chí, 60 chỉ báo đã bao quát các hoạt động quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS. Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS được xây dựng theo tiếp cận hoạt động có thể dùng làm công cụ đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS bước đầu thử nghiệm cho kết quả đảm bảo khách quan. Bộ tiêu chí đánh giá định hướng được hoạt động để hiệu trưởng thực hiện nhằm đạt được mục tiêu quản lý dạy - học. Hướng dẫn nội hàm, yêu cầu tiêu chí, chỉ báo, gợi ý thông tin minh chứng đánh giá là tài liệu dùng cho hiệu trưởng tự đánh giá cũng như các thành viên tham gia đánh giá hiệu trưởng. 2/Quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS gồm 4 bước: Bước 1: Chuẩn bị đánh giá; Bước 2: Hiệu trưởng tự đánh giá (có các bước thực hiện chi tiết, cụ thể); Bước 3: Lấy ý kiến các đối tượng bên trong và bên ngoài nhà trường tham gia đánh giá hiệu trưởng; Bước 4: Cơ quan đánh giá hoàn thiện đánh giá. Quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS do Luận án đề xuất đã nhận được sự nhất trí cao của các chuyên gia giáo dục, các cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên, học sinh và cha mẹ học sinh. 3/Việc thử nghiệm bộ tiêu chí và quy trình đánh giá tiến hành theo đúng kỹ thuật mà Luận án đề xuất. Kết quả thử nghiệm cho thấy bộ tiêu chí, quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học cho kết quả đáng tin cậy.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

KẾT LUẬN

Qua quá trình nghiên cứu, chúng tôi xin rút ra một số kết luận sau:

1. Quản lý dạy - học là một trong những hoạt động quản lý quan trọng của người hiệu trưởng, nó có ý nghĩa quyết định chất lượng dạy - học của nhà trường; quản lý dạy - học là công việc chính, công việc quan trọng của người hiệu trưởng nhằm đạt được mục tiêu dạy - học.

2. Bộ GD&ĐT đã triển khai đánh giá hiệu trưởng trường THCS, các trường học đã thực hiện đánh giá hiệu trưởng và phó hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT. Đánh giá hiệu trưởng hiện hành không tập trung vào đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS. Để xác định chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng cần thiết phải đánh giá theo bộ tiêu chí (có nội dung đánh giá chất lượng hoạt động quản lý dạy - học và kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng) và tuân theo quy trình đánh giá gồm các bước cụ thể đảm bảo khách quan, khoa học.

3. Đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS trực tiếp tác động nâng cao chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng và gián tiếp tác động nâng cao chất lượng dạy - học của nhà trường. Tuy nhiên, hiện nay chưa có nghiên cứu sâu sắc và rõ ràng về chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

4. Luận án đã cụ thể hóa cơ sở lý luận đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS; nghiên cứu thực tiễn đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS; dùng tiếp cận hoạt động để nghiên cứu vấn đề, xây dựng khung lý luận và xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

5. Bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu

trường do Luận án đề xuất gồm 15 tiêu chí, 60 chỉ báo cùng với hướng dẫn xác định yêu cầu chỉ báo và gợi ý hàng trăm thông tin minh chứng giúp đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS một cách thuận tiện.

6. Quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS do Luận án đề xuất gồm 4 bước: Bước 1: Chuẩn bị đánh giá; Bước 2: Hiệu trưởng tự đánh giá; Bước 3: Lấy ý kiến các đối tượng trong và ngoài nhà trường tham gia đánh giá hiệu trưởng; Bước 4: Cơ quan đánh giá hoàn thiện đánh giá.

7. Kết quả khảo nghiệm, thử nghiệm bộ tiêu chí và quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS ở 8 trường THCS quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng bước đầu đã cho kết quả tin cậy.

KHUYẾN NGHỊ

Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo

+ Nâng cao nhận thức cho cán bộ, giáo viên về các vấn đề: Chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

+ Tăng cường chỉ đạo, giám sát hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng ở trường THCS.

+ Tiếp tục tổ chức các lớp tập huấn đánh giá hiệu trưởng.

+ Bộ tiêu chí và quy trình đánh giá do Luận án đề xuất đã được thử nghiệm ở các trường THCS quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng bước đầu cho kết quả tốt, Bộ GD&ĐT có thể tiến hành thử nghiệm thêm ở một số tỉnh/thành phố khác nếu thấy phù hợp có thể hoàn thiện để đánh giá trong phạm vi cả nước.

Đối với Sở Giáo dục và Đào tạo

+ Tăng cường chỉ đạo việc hiệu trưởng quản lý dạy - học trong nhà

trường.

+ Có thể tổ chức triển khai đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS.

+ Xây dựng cơ chế phối hợp với Ủy ban nhân dân huyện/quận nhằm quản lý hoạt động đánh giá hiệu trưởng.

+ Giao Phòng tổ chức cán bộ hoặc Phòng Khảo thí và Kiểm định chất lượng giáo dục thuộc Sở GD&ĐT quản lý công tác đánh giá hiệu trưởng.

Đối với Ủy ban nhân dân các huyện/quận

+ Tổ chức, chỉ đạo đánh giá hiệu trưởng nói chung và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS nói riêng.

+ Xây dựng cơ chế, chính sách cho việc đánh giá hiệu trưởng nói chung, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng nói riêng.

+ Phối hợp tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng; sử dụng kết quả đánh giá hiệu trưởng, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng phục vụ công tác tổ chức.

Đối với hiệu trưởng trường trung học cơ sở

+ Thực hiện tốt các hoạt động quản lý dạy - học nhằm đạt được kết quả quản lý dạy - học.

+ Thực hiện nghiêm túc việc đánh giá hiệu trưởng; đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng.

+ Định kỳ báo cáo kết quả đánh giá hiệu trưởng, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng về Phòng GD&ĐT, Ủy ban nhân dân huyện/quận và Sở GD&ĐT.

+ Tự bồi dưỡng, tham gia các khóa bồi dưỡng hiệu trưởng và thực hiện cải tiến hoạt động quản lý dạy - học để từng bước nâng cao chất lượng quản lý dạy - học của mình.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC
CỦA TÁC GIẢ LUẬN ÁN ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ**

1. Nguyễn Anh Thuận (2012), “Chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường phổ thông”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, (số 76), tr 31-34.
2. Nguyễn Anh Thuận (2013), “Một số yêu cầu về năng lực của người đánh giá giáo dục”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, (số 89), tr 42-44.
3. Nguyễn Hữu Châu, Nguyễn Anh Thuận (2014), “Thực trạng đánh giá chất lượng quản lý dạy học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở dựa trên chuẩn hiệu trưởng”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, (số 101), tr 5-9.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Trần Ngọc Bảo, Trần Kiêm (2003), *Lý luận dạy học ở Trường trung học cơ sở*, NXB Đại học sư phạm, Hà Nội.
2. Nguyễn Ngọc Bảo - Hà Thị Đức (1999), *Hoạt động dạy học ở trường trung học cơ sở*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
3. Đảng Cộng sản Việt Nam (2013), *Kết luận Hội nghị TƯ 8 (Khóa XI)*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
4. Đặng Quốc Bảo (2007), *Cẩm nang nâng cao năng lực quản lý nhà trường*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2013), *Tài liệu hội thảo, tập huấn đánh giá việc thực hiện tác động của chuẩn hiệu trưởng, chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học*, Tài liệu hội thảo.
6. *Chuẩn hiệu trưởng Trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học (2007)*, (Ban hành kèm theo Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT Ngày 22/10/2009 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT).
7. *Chuẩn chất lượng giáo dục và quy trình, chu kỳ kiểm định chất lượng giáo dục cơ sở giáo dục phổ thông, cơ sở giáo dục thường xuyên (2012)*, (Ban hành kèm theo Thông tư số 42/2012/TT-BGDĐT Ngày 23/11/2012 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT).
8. Nguyễn Hữu Châu (2005), *Những vấn đề cơ bản về chương trình và quá trình dạy học*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
9. Nguyễn Hữu Châu, “Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá ở trường trung học cơ sở”, *Tạp chí Thông tin khoa học giáo dục*.
10. Nguyễn Hữu Châu, “Một số xu thế của giáo dục ở thế kỷ XXI ”, *Tạp chí Thông tin khoa học Giáo dục*.
11. Nguyễn Hữu Châu, “Dạy học ở trường phổ thông theo quan điểm kiến tạo”, *Tạp chí Giáo dục*.

12. Nguyễn Hữu Châu (2008), *Chất lượng giáo dục - Những vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
13. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2003), *Những quan điểm giáo dục hiện đại*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
14. Nguyễn Quốc Chí (2003), *Những cơ sở của lý luận QLGD*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
15. Nguyễn Đức Chính (2006), *Đánh giá chất lượng trong giáo dục*, Tài liệu môn học.
16. Ngô Cương (2001), *Cơ sở đánh giá giáo dục hiện đại*, NXB Hoa Lâm.
17. P. Drucker (1997), *Quản lý vì tương lai những năm 1990 và sau đó*, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, Hà Nội.
18. Điều lệ trường trung học (2007), (Ban hành kèm theo Quyết định số 07/2007/QĐ-BGD&ĐT ngày 02/4/2007 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT).
19. Đại học Quốc gia Hà Nội, *Quy trình dạy học tiếp cận chuẩn quốc tế*, Tài liệu bài giảng.
20. Trần Ngọc Giao (2013), *Chuẩn hiệu trưởng và yêu cầu chuẩn hóa trong giáo dục*, Hội thảo “Đánh giá việc thực hiện và tác động của chuẩn hiệu trưởng, chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học” Bộ GD&ĐT.
21. Trịnh Thị Hồng Hà (2009), *Đánh giá hiệu trưởng trường TH Việt Nam theo hướng chuẩn hóa*, Luận án Tiến sĩ Quản lý giáo dục, Đại học Quốc gia, Hà Nội.
22. Nguyễn Thúy Hồng (2013), *Chuẩn hiệu trưởng và yêu cầu chuẩn hóa trong giáo dục*, Hội thảo Đánh giá việc thực hiện và tác động của chuẩn hiệu trưởng, chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học” Bộ GD&ĐT.
23. Đặng Thành Hưng (2005), “Quan niệm về chuẩn hóa trong giáo dục”, *Tạp chí Phát triển Giáo dục*, (số 75), tr.10-12.
24. Trần Thị Hương (2009), *Quản lý hoạt động dạy học*, Tài liệu bài giảng chuyên đề, Đại học sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.

25. Nguyễn Công Khanh (2004), *Đánh giá đo lường trong khoa học xã hội: Quy trình, kỹ thuật thiết kế, thích nghi, chuẩn hóa công cụ đo*. NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
26. Phan Văn Kha (2012), *Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế*, Tập bài giảng chuyên đề, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
27. Trần Kiểm (2011), *Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục*, NXB Đại học sư phạm, Hà Nội.
28. Đặng Bá Lâm (2012), *Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*, Tài liệu môn học.
29. Trần Thị Bích Liễu (2007), *Đánh giá chất lượng giáo dục Nội dung - Phương pháp - Kỹ thuật*, NXB Đại học sư phạm, Hà Nội.
30. Trần Thị Bích Liễu (2002), *Xây dựng và sử dụng hệ thống bài tập thực hành trong quá trình bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý cho hiệu trưởng trường mầm non*, Luận án Tiến sĩ Giáo dục học, Viện Khoa học giáo dục, Hà Nội.
31. Nguyễn Lộc (2009), *Cơ sở lý luận quản lý trong tổ chức giáo dục*, NXB Đại học sư phạm, Hà Nội.
32. Hoàng Đức Nhuận, Lê Đức Phúc (1996), *Cơ sở lý luận việc đánh giá chất lượng học tập của học sinh phổ thông*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
33. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005), *Luật giáo dục*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
34. *Quy định về Chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học* (2007) (Ban hành theo Quyết định số 14/2007/QĐ-BGDĐT ngày 04 tháng 5 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT).

II. Tiếng Anh

35. *Current Practice of Evaluating Superintendents and Principals in a Standards-Based Environment* (2005), Technical Report 2002-2005, Colledge of Education Idaho State University, Pocatello, Idaho, USA.

36. *Evaluation Handbook for Professional Alaska Educators* (2002), <http://www.eed.state.ak.us>.
37. Huber, Stephan Gerhard (2002), *Preparing School Leaders for the 21 Century: an international comparison of development programs of 15 countries*, TayLor & Francis Publisher, Netherlands.
38. John Franklin (2000), *Evaluation the Principal. Changing Processes for Changing Role*, USA.
39. Lashway Larry (2003), *Improving Principal Evaluation*, ERIC Digest (172).
40. Marke Anderson (1991), *Principal. How to train, recruit, select, induct and evaluat Leaders for America's Schools*. ERIC Clearing House on Educational Management College of Education. Univercity of Oregon.
41. National Association of Elementary School Principals (2001), *Leading to Learning Communities: Standards for What Pirincipal Should Know & Be Able to do*, USA.
42. National Association of Elementary School Principals (2002), *Six Standards for What Principals Should Know and Be Able to Do and Strategies for Achieving Them*. New Jersey, USA.
43. New Mexico Public Educaticon Department (2008), *Hanbook for Highly Objective Uniform Statewide Standard of Evaluation (HOUSSE) for Principal and Assistant Principals in the State of New Mexico*.
44. New Jersey Department of Education (2004), *New Jersey Professional Standards for Teachers and School Leaders*, <http://www.state.nj.us/education>.
45. *Program Standards for Administration* (2003), http://www.stpt.usf.edu/coe/leadership/elcc_standards.htm.
46. *School Leadership for the 21 Century: Statement for New York State's Blue Ribbon Panel on School Leadership* (2000), Richard P.Mills Chairman.

PHỤ LỤC

Phụ lục 2.1: Phiếu hỏi ý kiến về hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM

-----&-----

PHIẾU HỎI Ý KIẾN VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ (Dành cho Cán bộ quản lý giáo dục, Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng, Tổ trưởng chuyên môn, Giáo viên)

Để giúp tìm hiểu về “Hoạt động quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS”, xin Ông/Bà hãy vui lòng điền (X) vào ô trống tương ứng với câu trả lời trong bảng hỏi dưới đây. Chúng tôi đảm bảo các thông tin trong phiếu này chỉ sử dụng vào công tác nghiên cứu của đề tài khoa học, tuyệt đối không sử dụng vào mục đích khác! Trân trọng cảm ơn Ông/Bà!

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Không tốt	Hoàn toàn không tốt	Ý kiến khác
1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học						
2. Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên						
3. Quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên						
4. Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên						
5. Quản lý phương pháp dạy - học						
6. Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn						
7. Quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên						
8. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá						
9. Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường						
10. Quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh						
11. Quản lý các phong trào thi đua học tập						
12. Chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập						
13. Chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh						
14. Quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học						

Phụ lục 2.2: Ý kiến của cán bộ, giáo viên về các kết quả mong muốn người hiệu trưởng đạt được khi quản lý dạy - học

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM**

-----&-----

**PHIẾU HỎI Ý KIẾN VỀ KẾT QUẢ QUẢN LÝ DẠY - HỌC
CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ**

**(Dành cho Cán bộ quản lý giáo dục, Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng,
Tổ trưởng chuyên môn, Giáo viên)**

Để giúp xác định “Kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS”, xin Ông/Bà hãy vui lòng điền (X) vào ô trống tương ứng với câu trả lời trong bảng hỏi dưới đây. Chúng tôi đảm bảo các thông tin trong phiếu này chỉ sử dụng vào công tác nghiên cứu của đề tài khoa học, tuyệt đối không sử dụng vào mục đích khác! Trân trọng cảm ơn Ông/Bà!

Nội dung kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng	Đồng ý
1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy	
2. Chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; Hiệu lực chỉ đạo, điều hành của hiệu trưởng	
3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh	
4. Phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên	
5. Phát triển năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chính hiệu trưởng	
6. Tăng cường cơ sở vật chất, tạo dựng môi trường và các điều kiện dạy - học của nhà trường	
7. Khác	

Phụ lục 2.3: Ý kiến đánh giá kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường trung học cơ sở hiện nay

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM
-----&-----**

**PHIẾU HỎI Ý KIẾN VỀ KẾT QUẢ QUẢN LÝ DẠY - HỌC
CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ**

**(Dành cho Cán bộ quản lý giáo dục, Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng,
Tổ trưởng chuyên môn, Giáo viên)**

*Để giúp tìm hiểu về “**Kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS**”, xin Ông/Bà hãy vui lòng điền (X) vào ô trống tương ứng với câu trả lời trong bảng hỏi dưới đây. Chúng tôi đảm bảo các thông tin trong phiếu này chỉ sử dụng vào công tác nghiên cứu của đề tài khoa học, tuyệt đối không sử dụng vào mục đích khác! Trân trọng cảm ơn Ông/Bà!*

Kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Không tốt	Hoàn toàn không tốt	Ý kiến khác
1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy hợp lý, khoa học						
2. Chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; Hiệu lực chỉ đạo, điều hành của hiệu trưởng						
3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh đáp ứng yêu cầu						
4. Phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên						
5. Phát triển năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chính hiệu trưởng						
6. Tăng cường cơ sở vật chất, tạo dựng môi trường và các điều kiện dạy - học của nhà trường						

Phụ lục 2.4: Phiếu hỏi về nhận thức của cán bộ, giáo viên về vấn đề chất lượng quản lý và chất lượng quản lý dạy - học

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM
-----&-----**

**PHIẾU HỎI Ý KIẾN VỀ NHẬN THỨC CỦA CÁN BỘ, GIÁO VIÊN VỀ VẤN ĐỀ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ VÀ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC
(Dành cho Cán bộ quản lý giáo dục, Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng, Tổ trưởng chuyên môn, Giáo viên)**

Để giúp xác định chính xác “Nhận thức về vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học”, xin Ông/Bà hãy vui lòng điền (X) vào ô trống tương ứng với câu trả lời trong bảng hỏi dưới đây. Chúng tôi đảm bảo các thông tin trong phiếu này chỉ sử dụng vào công tác nghiên cứu của đề tài khoa học, tuyệt đối không sử dụng vào mục đích khác! Trân trọng cảm ơn Ông/Bà!

1/ Về nhận thức của cán bộ, giáo viên về vấn đề chất lượng quản lý và chất lượng quản lý dạy - học

TT	Nội dung	Đồng ý
1	Ông/Bà đã từng nghe, biết, hay làm quen với khái niệm “chất lượng quản lý”, “chất lượng quản lý dạy - học” ở tài liệu trong nước	
2	Ông/Bà đã từng nghe, biết, hay làm quen với khái niệm “chất lượng quản lý”, “chất lượng quản lý dạy - học” ở tài liệu ngoài nước	
3	Ông/Bà chưa từng nghe, biết, hay làm quen với khái niệm “chất lượng quản lý”, “chất lượng quản lý dạy - học”	
4	Ý kiến khác	

2/ Về mức độ quan tâm của cán bộ, giáo viên đối với vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học

TT	Nội dung	Đồng ý
1	Ông/Bà rất quan tâm	
2	Ông/Bà quan tâm	
3	Ông/Bà ít quan tâm	
4	Ông/Bà không quan tâm	
5	Ý kiến khác	

3/ Về mức độ cần thiết phải quan tâm đến vấn đề chất lượng quản lý, chất lượng quản lý dạy - học

TT	Nội dung	Đồng ý
1	Không cần	
2	Cần	

3	Rất cần	
4	Ý kiến khác	

Phụ lục 2.5: Phiếu hỏi ý kiến về đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT và vấn đề đánh giá chất lượng quản lý dạy - học ở trường THCS

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM**
-----&-----

**PHIẾU KHẢO SÁT
THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ HIỆU TRƯỞNG THEO CHUẨN CỦA BỘ GD&ĐT
NGHIÊN CỨU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC
Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ
(Dành cho Cán bộ quản lý giáo dục, Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng,
Tổ trưởng chuyên môn và giáo viên)**

Để giúp xác định chính xác “*Thực trạng đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Nghiên cứu đánh giá chất lượng quản lý dạy - học*”, xin Ông/Bà hãy vui lòng điền (X) vào ô trống tương ứng với câu trả lời trong bảng hỏi dưới đây. Chúng tôi đảm bảo các thông tin trong phiếu này chỉ sử dụng vào công tác nghiên cứu của đề tài khoa học, tuyệt đối không sử dụng vào mục đích khác! Trân trọng cảm ơn Ông/Bà!

Trước khi điền, xin ông/bà vui lòng nghiên cứu Chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông do Bộ GD&ĐT ban hành kèm theo Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009 gửi kèm phiếu hỏi này).

1. Về tính cần thiết của đánh giá hiệu trưởng và đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng

Nội dung khảo sát	Mức độ cần thiết					
	Rất cần thiết	Cần thiết	Bình thường	Ít cần thiết	Hoàn toàn không cần thiết	Ý kiến khác
1. Mức độ cần thiết của việc đánh giá hiệu trưởng						
2. Mức độ cần thiết của việc hiệu trưởng quan tâm đến quản lý dạy - học						
3. Mức độ cần thiết của đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng						

3. Về nội dung chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT

Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý					
	Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác
1. Nội dung chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT xác định đầy đủ, chi tiết năng lực lãnh đạo, quản lý của người hiệu trưởng						
2. Chuẩn hiệu trưởng đánh giá được năng lực lãnh đạo, quản lý của hiệu trưởng trong xu thế đổi mới						

quản lý giáo dục						
3. Chuẩn hiệu trưởng đánh giá được chất lượng quản lý của hiệu trưởng trong xu thế đổi mới quản lý giáo dục						
4. Chuẩn hiệu trưởng bao quát đầy đủ các hoạt động quản lý của hiệu trưởng và có đủ các tiêu chí, chỉ báo thực hiện						
5. Các tiêu chí, chỉ báo xác định rõ ràng, tường minh, chi tiết các yêu cầu, dấu hiệu nhận biết						
6. Số lượng tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu đủ cho từng lĩnh vực của chuẩn và các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu cần thiết đối với hiệu trưởng hiện nay						
7. Chuẩn hiệu trưởng độc lập, không trùng lặp các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu						
8. Chuẩn hiệu trưởng gợi ý xác định thông tin, minh chứng đánh giá						
9. Chuẩn hiệu trưởng dùng chung để đánh giá hiệu trưởng trường Trung học phổ thông và THCS						
10. Dùng chuẩn hiệu trưởng có thể đánh giá phó hiệu trưởng (đặc biệt phó hiệu trưởng chuyên môn)						
11. Chuẩn hiệu trưởng thích ứng với những thay đổi, với yêu cầu xã hội hóa và hiện đại hóa giáo dục						

4. Về nội dung những tiêu chí, chỉ báo có liên quan đến quản lý dạy - học của chuẩn của Bộ GD&ĐT

Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý					
	Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác
1. Chuẩn hiệu trưởng có tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu liên quan đến quản lý dạy học						
2. Dùng chuẩn hiệu trưởng tách được các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu liên quan đến quản lý dạy - học						
3. Các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu liên quan đến quản lý dạy học so với tổng số tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu đảm bảo thể hiện vai trò của quản lý dạy - học						
4. Các tiêu chí, chỉ báo, yêu cầu liên quan đến quản lý dạy học có thể dùng làm căn cứ để nhận biết, xếp loại, đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng						
5. Những tiêu chí, chỉ báo thực hiện của chuẩn hiệu trưởng định hướng cho hoạt động quản lý dạy - học						
6. Xác định được chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng qua kết quả tổng hợp điểm số của các tiêu chí, chỉ báo liên quan đến quản lý dạy - học						
7. Chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT đánh giá chính xác chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng						

5. Về quy trình đánh giá, xếp loại hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT

Nội dung khảo sát	Mức độ đảm bảo				
	Rất đảm bảo	Đảm bảo	Bình thường	Không đảm bảo	Rất không đảm bảo
1. Quy trình đánh giá đảm bảo để xác định rõ ràng các hoạt động đánh giá					
2. Quy trình đảm bảo để tạo thuận lợi cho quản lý trường học nói chung và quản lý dạy - học nói riêng					
3. Quy trình đánh giá đảm bảo để hiệu trưởng dễ dàng thực hiện tự đánh giá					
4. Quy trình đảm bảo hướng dẫn để các nhân lực (theo quy định) tham gia đánh giá hiệu trưởng					
5. Quy trình đánh giá đảm bảo tính khoa học, khách quan, trung thực, phù hợp với xu thế chuẩn hóa giáo dục và yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục					
6. Mức độ đảm bảo của thang, mức đánh giá, cách tính điểm, xếp loại trong đánh giá hiệu trưởng					
7. Dùng chuẩn và quy trình đánh giá hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT đảm bảo đánh giá chính xác, trung thực chất lượng hiệu trưởng					
8. Dùng chuẩn và quy trình đánh giá hiệu trưởng của Bộ GD&ĐT đảm bảo đánh giá chính xác, trung thực chất lượng quản lý dạy - học của hiệu trưởng					
Nội dung khảo sát	Mức độ cần thiết				
	Rất cần thiết	Cần thiết	Bình thường	Không cần thiết	Rất không cần thiết
9. Cần thiết phải quan tâm, xem xét mức độ chuyển biến, tiến bộ của hiệu trưởng trong đánh giá					
10. Cần thiết phải yêu cầu hiệu trưởng viết báo cáo đánh giá (chỉ rõ điểm mạnh, điểm yếu, kế hoạch cải tiến chất lượng, cam kết cải tiến chất lượng và công khai kết quả đánh giá)					
11. Cần thiết phải yêu cầu học sinh, cha mẹ học sinh tham gia đánh giá hiệu trưởng để tăng tính khách quan, trung thực					

Phụ lục 3.1: Phiếu hỏi ý kiến về cách tiếp cận và nội dung bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM
-----&-----**

**PHIẾU KHẢO SÁT
CÁCH TIẾP CẬN XÂY DỰNG VÀ NỘI DUNG BỘ TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ DẠY - HỌC CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ
(Dành cho Cán bộ quản lý giáo dục, Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng, Tổ trưởng chuyên môn và giáo viên)**

Để giúp khảo sát về “cách tiếp cận và nội dung bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS”, xin Ông/Bà hãy vui lòng điền (X) vào ô trống tương ứng với câu trả lời trong bảng hỏi dưới đây. Chúng tôi đảm bảo các thông tin trong phiếu này chỉ sử dụng vào công tác nghiên cứu của đề tài khoa học, tuyệt đối không sử dụng vào mục đích khác! Trân trọng cảm ơn Ông/Bà!

1/ Ý kiến về tính khoa học và tính hợp lý của cách tiếp cận hoạt động khi xây dựng các tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

Nội dung	Đồng ý	Không đồng ý	Ý kiến khác
Tính khoa học và tính hợp lý của cách tiếp cận hoạt động khi xây dựng các tiêu chí đánh giá			

2/ Ý kiến về sự cần thiết của các hoạt động lớn mà hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học

Các hoạt động lớn hiệu trưởng phải thực hiện để quản lý dạy - học	Cần thiết	Không cần thiết
1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học		
2. Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên		
3. Quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên		
4. Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên		
5. Quản lý phương pháp dạy - học		
6. Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn		
7. Quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên		
8. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá		
9. Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của học sinh và nội quy của nhà trường		
10. Quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh		
11. Quản lý các phong trào thi đua học tập		
12. Chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập		
13. Chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý học sinh		

14. Quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học

3/ Ý kiến về nội dung bộ tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

TT	Nội dung	Khả thi	Không khả thi
1.	1.1. Nắm vững mục tiêu, kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học của cấp học;		
2.	1.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên học tập quy chế chuyên môn, thảo luận về kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học;		
3.	1.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên xây dựng kế hoạch dạy - học;		
4.	1.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn duyệt kế hoạch dạy - học của tổ chuyên môn và giáo viên.		
5.	2.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phân công giảng dạy cho giáo viên đảm bảo đúng chuyên môn, phù hợp năng lực và thực tế nhà trường;		
6.	2.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn xây dựng thời khóa biểu;		
7.	2.3. Kịp thời điều chỉnh phân công giảng dạy cho hợp lý hơn (nếu cần).		
8.	3.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên thảo luận, hướng dẫn lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp;		
9.	3.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp chu đáo;		
10.	3.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn thường xuyên kiểm tra kế hoạch bài dạy, định kỳ kiểm tra duyệt giáo án và kiểm tra việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên.		
11.	4.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên nghiên cứu để thống nhất chuẩn giờ lên lớp;		
12.	4.2. Chỉ đạo giáo viên thực hiện giờ lên lớp đảm bảo chất lượng, đạt chuẩn kiến thức, kỹ năng và tiến độ chương trình theo quy định;		
13.	4.3. Dự giờ, tổ chức dự giờ, góp ý và đánh giá giờ dạy của giáo viên theo chuẩn giờ lên lớp;		
14.	4.4. Xử lý việc thực hiện không đúng yêu cầu giờ lên lớp của giáo viên;		
15.	4.5. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sử dụng thời khóa biểu, kế hoạch dạy - học và sổ báo giảng để quản lý chất lượng giờ dạy của giáo viên;		
16.	4.6. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên thực hiện đầy đủ, kịp thời chế độ báo cáo về dạy - học;		
17.	4.7. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sắp xếp dạy thay, dạy bù trong trường hợp cần		

	thiết.		
18.	5.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn quán triệt và triển khai cho giáo viên về định hướng đổi mới phương pháp dạy - học;		
19.	5.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức bồi dưỡng để giáo viên nắm vững phương pháp dạy - học tích cực;		
20.	5.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ chuyên môn tổ chức hội giảng về phương pháp dạy - học tích cực và ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy - học;		
21.	5.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ chuyên môn yêu cầu giáo viên vận dụng phương pháp dạy - học và sử dụng phương tiện dạy - học phù hợp, hiệu quả;		
22.	5.5. Thường xuyên kiểm tra việc sử dụng phương pháp dạy - học của giáo viên và đưa việc đổi mới phương pháp dạy - học vào nội dung đánh giá thi đua.		
23.	6.1. Biên chế tổ, nhóm chuyên môn khoa học, phù hợp thực tế của nhà trường; bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn đảm bảo yêu cầu theo quy định;		
24.	6.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ chuyên môn với nội dung, hình thức hoạt động phong phú;		
25.	6.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên sinh hoạt chuyên môn theo kế hoạch; thống nhất mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức dạy - học từng bài học;		
26.	6.4. Phát huy tính chủ động, sáng tạo của tổ trưởng chuyên môn và giáo viên trong sinh hoạt chuyên môn;		
27.	6.5. Chỉ đạo phó hiệu trưởng theo dõi, kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn.		
28.	7.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn rà soát, đánh giá đúng thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên;		
29.	7.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn lập kế hoạch bồi dưỡng cán bộ, giáo viên và nhân viên;		
30.	7.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức các hoạt động bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên với nội dung thiết thực và hình thức phong phú;		
31.	7.4. Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên, nhân viên tự học, tự bồi dưỡng;		
32.	7.5. Tổ chức các hoạt động nghiên cứu khoa học, tổng kết và phổ biến kinh nghiệm quản lý và dạy - học.		
33.	8.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng		

	chuyên môn phổ biến cho giáo viên và học sinh các qui định về kiểm tra, đánh giá;		
34.	8.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn lập kế hoạch chi tiết kiểm tra, đánh giá các môn học;		
35.	8.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên tổ chức kiểm tra, đánh giá đúng quy chế và đảm bảo tiến độ;		
36.	8.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên ứng dụng công nghệ thông tin trong kiểm tra, đánh giá.		
37.	9.1. Tổ chức cho học sinh học tập nhiệm vụ của người học và xây dựng nội quy nhà trường, các quy định về nề nếp đối với học sinh;		
38.	9.2. Chỉ đạo giáo viên thực hiện các biện pháp giúp đỡ để học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ người học và nội quy, nề nếp của nhà trường;		
39.	9.3. Chỉ đạo giáo viên đánh giá, khen thưởng học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ của người học và nội quy của nhà trường;		
40.	9.4. Chỉ đạo giáo viên rèn luyện ý thức học tập, hình thành thái độ, động cơ học tập tích cực cho học sinh.		
41.	10.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức hội thảo, tập huấn để trang bị cho học sinh phương pháp học tập và tập dượt nghiên cứu khoa học;		
42.	10.2. Chỉ đạo giáo viên, học sinh tranh thủ mọi cơ hội để rèn luyện phương pháp, kỹ năng học tập, tập dượt nghiên cứu khoa học cho học sinh.		
43.	11.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng, giáo viên xây dựng kế hoạch thi đua học tập và phát động sâu rộng các đợt thi đua học tập tốt;		
44.	11.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, học sinh thực hiện tốt các nội dung thi đua dạy - học;		
45.	11.3. Tổ chức sơ kết, tổng kết và có biện pháp duy trì kết quả các phong trào thi đua hình thành thói quen nề nếp trong quản lý và dạy - học.		
46.	12.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức rà soát, phân loại học sinh để thực hiện dạy - học phân hóa;		
47.	12.2. Chỉ đạo giáo viên quan tâm, tạo mọi cơ hội, giúp đỡ để tất cả học sinh được học tập, rèn luyện tiến tới dạy - học phân hóa.		
48.	13.1. Tổ chức phối hợp giữa nhà trường, gia đình và các lực lượng giáo dục khác để quản lý hoạt động học của học sinh;		
49.	13.2. Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện để các lực lượng xã hội tham gia hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động dạy - học.		
50.	14.1. Đảm bảo đủ sách giáo khoa, tài liệu, phòng học, phòng chức năng và thời gian cho cán bộ, giáo viên và học sinh;		

51.	14.2. Xây dựng các phòng học bộ môn đạt chuẩn, trang bị đầy đủ các phương tiện dạy - học;		
52.	14.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên và học sinh quản lý, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học hiện có của trường và tổ chức sáng tạo đồ dùng dạy - học;		
53.	14.4. Huy động nguồn lực tài chính để trang bị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ dạy - học;		
54.	14.5. Tạo dựng nhà trường có môi trường sư phạm thân thiện, tích cực.		
55.	15.1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy hợp lý, khoa học;		
56.	15.2. Đảm bảo chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; tăng cường hiệu lực chỉ đạo, điều hành và uy tín của hiệu trưởng;		
57.	15.3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh đáp ứng yêu cầu;		
58.	15.4. Phát triển được năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên;		
59.	15.5. Phát triển được năng lực quản lý của bản thân và của cán bộ quản lý, giáo viên của nhà trường;		
60.	15.6. Phát triển được cơ sở vật chất, môi trường, các điều kiện dạy - học của nhà trường.		

4/ Ý kiến về mức độ khoa học, khả thi, hợp lý của quy trình đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

TT	Nội dung	Đồng ý	Không đồng ý
1.	Các bước của quy trình đảm bảo dễ thực hiện		
2.	Các bước của quy trình đảm bảo tính khoa học, khả thi, hợp lý		
3.	Quy trình đã đảm bảo đánh giá khách quan, trung thực, chính xác		
4.	Ý kiến khác		

Trân trọng cảm ơn!

Phụ lục 3.2: Yêu cầu tiêu chí, chỉ báo và gợi ý minh chứng đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

1. Tiêu chí 1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học

1.1. Nắm vững mục tiêu, kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học của cấp học;

Yêu cầu của chỉ báo:

- Hiệu trưởng nắm vững mục tiêu dạy - học cấp THCS;
- Hiệu trưởng nắm vững kế hoạch dạy - học của Bộ GD&ĐT, Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT;
- Hiệu trưởng nắm vững nội dung và phương pháp dạy - học;

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản, chỉ thị hướng dẫn về dạy - học ở THCS
- Kế hoạch chỉ đạo của hiệu trưởng
- Văn bản điều hành chuyên môn của hiệu trưởng

- Bằng cấp chuyên môn của hiệu trưởng
- Kết quả dạy - học của nhà trường
- Minh chứng khác (nếu có)

1.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên học tập quy chế chuyên môn, thảo luận về kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học;

Yêu cầu của chỉ báo:

-Hiệu trưởng chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên học tập quy chế chuyên môn, thảo luận về kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học;

Gợi ý minh chứng:

- Kế hoạch công tác của hiệu trưởng
- Văn bản chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn
- Kế hoạch chuyên môn của phó hiệu trưởng chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn
- Biên bản cuộc họp
- Sổ nghị quyết của tổ chuyên môn
- Minh chứng khác (nếu có)

1.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên xây dựng kế hoạch dạy - học;

Yêu cầu của chỉ báo:

-Hiệu trưởng chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên xây dựng kế hoạch dạy - học

Gợi ý minh chứng:

- Kế hoạch công tác của hiệu trưởng
- Văn bản chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn
- Kế hoạch chuyên môn của phó hiệu trưởng chuyên môn
- Kế hoạch chuyên môn của tổ trưởng chuyên môn
- Kế hoạch dạy - học của giáo viên
- Biên bản cuộc họp
- Sổ nghị quyết của tổ chuyên môn
- Minh chứng khác (nếu có)

1.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn duyệt kế hoạch dạy - học của tổ chuyên môn và giáo viên.

Yêu cầu chỉ báo :

-Hiệu trưởng chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn duyệt kế hoạch dạy - học của tổ chuyên môn và giáo viên

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo của hiệu trưởng
- Kế hoạch công tác của hiệu trưởng có nội dung liên quan
- Kế hoạch của tổ chuyên môn
- Kế hoạch dạy - học của giáo viên
- Các minh chứng khác (nếu có)

2. Tiêu chí 2. Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên

2.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phân công giảng dạy cho giáo viên đúng chuyên môn, phù hợp năng lực và thực tế nhà trường;

Yêu cầu chỉ báo :

- Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phân công giảng dạy cho giáo viên

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch công tác
- Biên bản họp có nội dung liên quan
- Bảng phân công chuyên môn
- Thời khóa biểu
- Các minh chứng khác (nếu có)

2.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn xây dựng thời khóa biểu;

Yêu cầu chỉ báo:

- Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn xây dựng thời khóa biểu

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Biên bản cuộc họp phân công
- Thời khóa biểu
- Các minh chứng khác (nếu có)

2.3. Kịp thời điều chỉnh phân công giảng dạy cho hợp lý hơn (nếu cần).

Yêu cầu chỉ báo:

- Điều chỉnh phân công giảng dạy cho hợp lý hơn (nếu cần)

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản điều chỉnh phân công chuyên môn
- Sổ nghị quyết chuyên môn có nội dung liên quan
- Thời khóa biểu
- Các minh chứng khác (nếu có)

3. Tiêu chí 3. Quản lý việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên

3.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên hướng dẫn, thảo luận về lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp;

Yêu cầu chỉ báo:

- Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên hướng dẫn, thảo luận về lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo của hiệu trưởng
- Biên bản làm việc
- Sổ học tập chuyên môn của giáo viên
- Các minh chứng khác (nếu có)

3.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp chu đáo;

Yêu cầu chỉ báo:

- Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên lập kế hoạch bài dạy và chuẩn bị giờ lên lớp chu đáo

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Biên bản cuộc họp có nội dung liên quan
- Kế hoạch chuyên môn của phó hiệu trưởng, giáo viên
- Các minh chứng khác (nếu có)

3.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn thường xuyên kiểm tra kế hoạch bài dạy, định kỳ kí duyệt giáo án và kiểm tra việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên.

Yêu cầu chỉ báo:

- Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn thường xuyên kiểm tra kế hoạch bài dạy, định kỳ kí duyệt giáo án và kiểm tra việc chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Biên bản họp có nội dung liên quan
- Sổ công tác của phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn
- Sổ nghị quyết tổ chuyên môn
- Các minh chứng khác (nếu có)

4. Tiêu chí 4. Quản lý việc thực hiện kế hoạch bài dạy của giáo viên

4.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên nghiên cứu để thống nhất chuẩn giờ lên lớp;

Yêu cầu chỉ báo:

- Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên nghiên cứu để thống nhất chuẩn giờ lên lớp

Gợi ý minh chứng :

- Tài liệu chuẩn giờ lên lớp
- Văn bản phân công, chỉ đạo của hiệu trưởng
- Biên bản thống nhất chuẩn giờ lên lớp, sổ nghị quyết của tổ
- Các minh chứng khác (nếu có)

4.2. Chỉ đạo giáo viên thực hiện giờ lên lớp đảm bảo chất lượng, đạt chuẩn kiến thức, kỹ năng và tiến độ chương trình theo quy định;

Yêu cầu chỉ báo :

- Chỉ đạo giáo viên thực hiện giờ lên lớp đảm bảo chất lượng, đạt chuẩn kiến thức, kỹ năng và tiến độ chương trình theo quy định

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Biên bản kiểm tra
- Sổ nghị quyết chi bộ
- Kế hoạch chuyên môn
- Các minh chứng khác (nếu có)

4.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn dự giờ, góp ý và đánh giá giờ dạy của giáo viên theo chuẩn giờ lên lớp;

Yêu cầu chỉ báo:

- Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn dự giờ, góp ý và đánh giá giờ dạy của giáo viên theo chuẩn giờ lên lớp

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo có nội dung liên quan
- Sổ nghị quyết của nhà trường
- Sổ công tác của hiệu trưởng
- Sổ dự giờ của giáo viên
- Các minh chứng khác (nếu có)

4.4. Xử lý việc thực hiện không đúng yêu cầu giờ lên lớp của giáo viên;

Yêu cầu chỉ báo:

- Xử lý việc thực hiện không đúng yêu cầu giờ lên lớp của giáo viên

Gợi ý minh chứng :

- Sổ công tác của hiệu trưởng
- Sổ công tác của phó hiệu trưởng
- Biên bản cuộc họp có nội dung liên quan
- Các minh chứng khác (nếu có)

4.5. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sử dụng thời khoá biểu, kế hoạch dạy - học, sổ báo giảng để quản lý chất lượng giờ dạy của giáo viên;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sử dụng thời khoá biểu, kế hoạch dạy - học, sổ báo giảng để quản lý chất lượng giờ dạy của giáo viên

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Sổ nghị quyết
- Thời khóa biểu, kế hoạch dạy - học ; sổ báo giảng
- Các minh chứng khác (nếu có)

4.6. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên thực hiện đầy đủ, kịp thời chế độ báo cáo về dạy - học;

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên thực hiện đầy đủ, kịp thời chế độ báo cáo về dạy - học

Gợi ý minh chứng :

- Quy định về chế độ báo cáo
- Sổ công văn đi và đến
- Sổ công tác của văn thư nhà trường
- Các minh chứng khác (nếu có)

4.7. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sắp xếp dạy thay, dạy bù trong trường hợp cần thiết.

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn sắp xếp dạy thay, dạy bù trong trường hợp cần thiết

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản sắp xếp dạy thay, dạy bù
- Sổ ghi chép của hiệu trưởng
- Sổ ghi chép của phó hiệu trưởng
- Các minh chứng khác (nếu có)

5. Tiêu chí 5. Quản lý phương pháp tổ chức dạy - học

5.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn quán triệt và triển khai cho giáo viên về định hướng đổi mới phương pháp dạy - học;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn quán triệt và triển khai cho giáo viên về định hướng đổi mới phương pháp dạy - học

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo có liên quan
- Tài liệu đổi mới phương pháp
- Sổ công tác, sổ nghị quyết tổ

- Sổ chuyên môn
- Các minh chứng khác (nếu có)

5.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức bồi dưỡng để giáo viên nắm vững phương pháp dạy - học tích cực;

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức bồi dưỡng để giáo viên nắm vững phương pháp dạy - học tích cực

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch bồi dưỡng giáo viên
- Tài liệu, sổ ghi chép
- Kết quả sử dụng phương pháp của giáo viên
- Các minh chứng khác (nếu có)

5.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức hội giảng về phương pháp dạy - học tích cực và ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy - học;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức hội giảng về phương pháp dạy - học tích cực và ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy - học

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch tổ chức hội giảng
- Sổ ghi chép, biên bản có nội dung liên quan
- Các minh chứng khác (nếu có)

5.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn hướng dẫn giáo viên vận dụng phương pháp dạy - học và sử dụng phương tiện dạy - học phù hợp;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn hướng dẫn giáo viên vận dụng phương pháp dạy - học và sử dụng phương tiện dạy - học phù hợp

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Sổ dự giờ
- Kế hoạch công tác
- Các minh chứng khác (nếu có)

5.5. Thường xuyên kiểm tra việc sử dụng phương pháp dạy - học của giáo viên và đưa việc đổi mới phương pháp dạy - học vào nội dung đánh giá thi đua.

Yêu cầu chỉ báo:

-Thường xuyên kiểm tra việc sử dụng phương pháp dạy - học của giáo viên và đưa việc đổi mới phương pháp dạy - học vào nội dung đánh giá thi đua

Gợi ý minh chứng:

- Nghị quyết ban giám hiệu
- Sổ công tác của hiệu trưởng
- Sổ dự giờ của hiệu trưởng
- Các minh chứng khác (nếu có)

6. Tiêu chí 6. Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn

6.1. Biên chế tổ, nhóm chuyên môn khoa học, phù hợp thực tế của nhà trường; Bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn đảm bảo yêu cầu theo quy định;

Yêu cầu chỉ báo:

-Biên chế tổ, nhóm chuyên môn khoa học, phù hợp thực tế của nhà trường;
Bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn đảm bảo yêu cầu theo quy định

Gợi ý minh chứng:

- Quyết định bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó chuyên môn
- Danh sách tổ nhóm chuyên môn
- Biên bản kiểm tra của cấp quản lý về nội dung có liên quan
- Các minh chứng khác (nếu có)

6.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ chuyên môn với nội dung, hình thức hoạt động phong phú;

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ chuyên môn với nội dung, hình thức hoạt động phong phú

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Nghị quyết của nhà trường
- Kế hoạch tổ chuyên môn
- Kế hoạch của phó hiệu trưởng chuyên môn
- Các minh chứng khác (nếu có)

6.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên sinh hoạt chuyên môn theo kế hoạch; Thống nhất mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức dạy - học từng bài học;

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên sinh hoạt chuyên môn theo kế hoạch

-Thống nhất mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức dạy - học từng bài học

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Sổ nghị quyết tổ chuyên môn
- Sổ họp chuyên môn của giáo viên
- Các minh chứng khác (nếu có)

6.4. Phát huy tính chủ động, sáng tạo của tổ trưởng chuyên môn và giáo viên trong sinh hoạt chuyên môn;

Yêu cầu chỉ báo:

-Phát huy tính chủ động, sáng tạo của tổ trưởng chuyên môn và giáo viên trong sinh hoạt chuyên môn

Gợi ý minh chứng :

- Kế hoạch chuyên môn
- Văn bản giao việc
- Các minh chứng khác (nếu có)

6.5. Chỉ đạo phó hiệu trưởng theo dõi, kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn.

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng chỉ đạo, theo dõi, kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Sổ công tác của hiệu trưởng có nội dung liên quan
- Sổ công tác của phó hiệu trưởng có nội dung liên quan
- Các minh chứng khác (nếu có)

7. Tiêu chí 7. Quản lý bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên

7.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn rà soát, đánh giá đúng thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn rà soát, đánh giá đúng thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch rà soát đánh giá
- Bảng tổng hợp kết quả rà soát, đánh giá
- Các minh chứng khác (nếu có)

7.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn lập kế hoạch bồi dưỡng cán bộ, giáo viên và nhân viên;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn lập kế hoạch bồi dưỡng cán bộ, giáo viên và nhân viên

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch bồi dưỡng giáo viên
- Sổ ghi chép làm việc giữa phó hiệu trưởng và hiệu trưởng
- Các minh chứng khác (nếu có)

7.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức các hoạt động bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên với nội dung thiết thực và hình thức phong phú;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức các hoạt động bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên với nội dung thiết thực và hình thức phong phú

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch bồi dưỡng cán bộ, giáo viên
- Tài liệu bồi dưỡng,...
- Các minh chứng khác (nếu có)

7.4. Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên, nhân viên tự học, tự bồi dưỡng;

Yêu cầu chỉ báo:

-Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên, nhân viên tự học, tự bồi dưỡng

Gợi ý minh chứng:

- Kế hoạch bồi dưỡng
- Sổ ghi chép

- Sổ công đoàn có nội dung liên quan
- Các minh chứng khác (nếu có)

7.5. Tổ chức các hoạt động nghiên cứu khoa học, tổng kết và phổ biến kinh nghiệm quản lý và dạy - học.

Yêu cầu chỉ báo :

-Tổ chức các hoạt động nghiên cứu khoa học, tổng kết và phổ biến kinh nghiệm quản lý và dạy - học

Gợi ý minh chứng :

- Kế hoạch nghiên cứu khoa học của chuyên môn, học sinh
- Hồ sơ các hoạt động nghiên cứu khoa học
- Sản phẩm nghiên cứu khoa học
- Các minh chứng khác (nếu có)

8. Tiêu chí 8. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá

8.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phổ biến cho giáo viên và học sinh các qui định kiểm tra, đánh giá;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phổ biến cho giáo viên và học sinh các qui định kiểm tra, đánh giá

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Văn bản nội dung phổ biến
- Tài liệu, nội dung phổ biến
- Ghi chép của giáo viên, học sinh
- Các minh chứng khác (nếu có)

8.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn lập kế hoạch chi tiết kiểm tra, đánh giá các môn học;

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn lập kế hoạch chi tiết kiểm tra, đánh giá các môn học

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Sổ công tác của phó hiệu trưởng
- Kế hoạch kiểm tra, đánh giá
- Các minh chứng khác (nếu có)

8.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn giáo viên tổ chức kiểm tra, đánh giá đúng quy chế và đảm bảo tiến độ;

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn giáo viên tổ chức kiểm tra, đánh giá đúng quy chế và đảm bảo tiến độ

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Văn bản có nội dung liên quan
- Kế hoạch kiểm tra đánh giá
- Biên bản kiểm tra
- Các minh chứng khác (nếu có)

8.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn ứng dụng công nghệ thông tin hỗ trợ kiểm tra, đánh giá.

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn ứng dụng công nghệ thông tin hỗ trợ kiểm tra, đánh giá

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch ứng dụng CNTT
- Kết quả ứng dụng CNTT
- Các minh chứng khác (nếu có)

9. Tiêu chí 9. Quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ của người học và nội quy của nhà trường

9.1. Tổ chức cho học sinh học tập nhiệm vụ của người học và xây dựng nội quy nhà trường, các quy định về nề nếp đối với học sinh;

Yêu cầu chỉ báo:

-Tổ chức cho học sinh học tập nhiệm vụ của người học và xây dựng nội quy nhà trường, các quy định về nề nếp đối với học sinh

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch có liên quan
- Nội quy nhà trường, quy định nề nếp
- Các minh chứng khác (nếu có)

9.2. Chỉ đạo giáo viên thực hiện các biện pháp giúp đỡ để học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ người học và nội quy, nề nếp của nhà trường;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo giáo viên thực hiện các biện pháp giúp đỡ để học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ người học và nội quy, nề nếp của nhà trường

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Sổ công tác của hiệu trưởng
- Biên bản kiểm tra
- Nội dung sinh hoạt chào cờ đầu tuần
- Các minh chứng khác (nếu có)

9.3. Chỉ đạo giáo viên đánh giá, khen thưởng học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ của người học và nội quy nhà trường;

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo giáo viên đánh giá, khen thưởng học sinh thực hiện tốt nhiệm vụ của người học và nội quy nhà trường

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Hồ sơ thi đua khen thưởng
- Danh sách, kế hoạch hoạt động đội, đoàn có nội dung liên quan
- Các minh chứng khác (nếu có)

9.4. Chỉ đạo giáo viên rèn luyện ý thức học tập, hình thành thái độ, động cơ học tập tích cực cho học sinh.

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo giáo viên rèn luyện ý thức học tập, hình thành thái độ, động cơ học tập tích cực cho học sinh

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Sổ nghị quyết hội đồng

- Kế hoạch công tác của giáo viên, tổ trưởng, phó hiệu trưởng
- Các minh chứng khác (nếu có)

10. Tiêu chí 10. Quản lý việc dạy phương pháp, kỹ năng học tập cho học sinh

10.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức hội thảo, tập huấn để trang bị cho học sinh phương pháp học tập và tập dượt nghiên cứu khoa học;

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức hội thảo, tập huấn để trang bị cho học sinh phương pháp học tập và tập dượt nghiên cứu khoa học

Gợi ý minh chứng :

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch hội thảo, tập huấn
- Kỷ yếu, ghi chép hội thảo, tập huấn
- Các minh chứng khác (nếu có)

10.2. Chỉ đạo giáo viên, học sinh tranh thủ mọi cơ hội để rèn luyện năng lực, phương pháp, kỹ năng học tập, tập dượt nghiên cứu khoa học cho học sinh.

Yêu cầu chỉ báo:

- Chỉ đạo giáo viên, học sinh tranh thủ mọi cơ hội để rèn luyện phương pháp, kỹ năng học tập, tập dượt nghiên cứu khoa học cho học sinh

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Hồ sơ kiểm tra
- Kết quả học tập
- Sản phẩm nghiên cứu khoa học của học sinh
- Các minh chứng khác (nếu có)

11. Tiêu chí 11. Quản lý các phong trào thi đua học tập

11.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng, giáo viên xây dựng kế hoạch thi đua học tập và phát động sâu rộng các đợt thi đua học tập tốt;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng, giáo viên xây dựng kế hoạch thi đua học tập và phát động sâu rộng các đợt thi đua học tập tốt

Gợi ý minh chứng :

- Biên bản chỉ đạo
- Kế hoạch công tác của hiệu trưởng, phó hiệu trưởng có nội dung liên quan
- Hồ sơ các đợt thi đua
- Kế hoạch thi đua
- Các minh chứng khác (nếu có)

11.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, học sinh thực hiện tốt các nội dung thi đua dạy - học;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, học sinh thực hiện tốt các nội dung thi đua dạy - học

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch thi đua
- Kết quả thi đua
- Hồ sơ thi đua

-Các minh chứng khác (nếu có)

11.3. Tổ chức sơ kết, tổng kết và có biện pháp duy trì kết quả các phong trào thi đua tạo ra thói quen nề nếp trong quản lý và dạy - học.

Yêu cầu chỉ báo :

-Tổ chức sơ kết, tổng kết và có biện pháp duy trì kết quả các phong trào thi đua tạo ra thói quen nề nếp trong quản lý và dạy - học

Gợi ý minh chứng :

-Kế hoạch công tác của hiệu trưởng có nội dung liên quan

-Ghi chép buổi sơ kết, tổng kết

-Bài phát biểu, báo cáo sơ kết tổng kết nội dung liên quan

-Các minh chứng khác (nếu có)

12. Tiêu chí 12. Chỉ đạo giáo viên giúp đỡ các đối tượng học sinh học tập

12.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức rà soát, phân loại học sinh để dạy - học phân hóa;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn và giáo viên tổ chức rà soát, phân loại học sinh để dạy - học phân hóa

Gợi ý minh chứng:

-Kế hoạch chuyên môn

-Kế hoạch rà soát, phân loại học sinh

-Các minh chứng khác (nếu có)

12.2. Chỉ đạo giáo viên quan tâm, tạo mọi cơ hội, giúp đỡ để tất cả học sinh được học tập, hình thành, rèn luyện năng lực tiến tới dạy - học phân hóa.

Yêu cầu chỉ báo :

-Chỉ đạo giáo viên quan tâm, tạo mọi cơ hội, giúp đỡ để tất cả học sinh được học tập, rèn luyện tiến tới dạy - học phân hóa

Gợi ý minh chứng:

-Văn bản chỉ đạo

-Sổ dự giờ, kết luận thanh kiểm tra

-Thăm dò ý kiến học sinh, cha mẹ học sinh

-Các minh chứng khác (nếu có)

13. Tiêu chí 13. Chỉ đạo việc phối hợp với lực lượng giáo dục để quản lý hoạt động học của học sinh

13.1. Tổ chức phối hợp giữa nhà trường, gia đình và các lực lượng giáo dục khác để quản lý hoạt động học của học sinh;

Yêu cầu chỉ báo:

-Tổ chức phối hợp giữa nhà trường, gia đình và các lực lượng giáo dục khác để quản lý hoạt động học của học sinh

Gợi ý minh chứng :

-Kế hoạch phối hợp

-Văn bản phối hợp

-Ghi chép các buổi làm việc, báo cáo

-Kết quả thông tin 2 chiều

-Các minh chứng khác (nếu có)

13.2. Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện để các lực lượng xã hội tham gia hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động dạy - học.

Yêu cầu chỉ báo :

-Thực hiện các biện pháp khuyến khích, tạo điều kiện để các lực lượng xã hội tham gia hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động dạy - học

Gợi ý minh chứng :

- Thông báo có nội dung liên quan
- Biên bản làm việc có nội dung liên quan
- Các minh chứng khác (nếu có)

14. Tiêu chí 14. Quản lý các điều kiện đảm bảo dạy - học

14.1. Đảm bảo đủ sách giáo khoa, tài liệu, phòng học, phòng chức năng và thời gian cho cán bộ, giáo viên và học sinh;

Yêu cầu chỉ báo:

-Đảm bảo đủ sách giáo khoa, tài liệu, phòng học, phòng chức năng và thời gian cho cán bộ, giáo viên và học sinh

Gợi ý minh chứng:

- Giấy chứng nhận thư viện đạt chuẩn
- Sổ quản lý sách, tài liệu
- Sơ đồ phòng học, phòng chức năng
- Thời khóa biểu
- Các minh chứng khác (nếu có)

14.2. Xây dựng các phòng học bộ môn đạt chuẩn, trang bị đầy đủ các phương tiện dạy - học;

Yêu cầu chỉ báo:

- Xây dựng các phòng học bộ môn đạt chuẩn, trang bị đầy đủ các phương tiện dạy - học

Gợi ý minh chứng :

- Hồ sơ các phòng bộ môn
- Sơ đồ phòng bộ môn
- Chứng nhận các phòng bộ môn
- Sổ quản lý thiết bị, phương tiện dạy - học
- Các minh chứng khác (nếu có)

14.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên và học sinh quản lý, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học hiện có của trường và tổ chức sáng tạo đồ dùng dạy - học;

Yêu cầu chỉ báo:

-Chỉ đạo phó hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên và học sinh quản lý, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị dạy - học hiện có của trường và tổ chức sáng tạo đồ dùng dạy - học

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản chỉ đạo
- Kế hoạch sử dụng thiết bị dạy - học
- Sổ đăng ký, mượn trả thiết bị đồ dùng dạy - học
- Các minh chứng khác (nếu có)

14.4. Huy động nguồn lực tài chính để trang bị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ dạy - học;

Yêu cầu chỉ báo :

-Huy động nguồn lực tài chính để trang bị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ d-h

Gợi ý minh chứng:

- Văn bản huy động
- Sổ ghi chép các nguồn tài chính

- Hồ sơ kế toán
- Các minh chứng khác (nếu có)

14.5. Tạo dựng nhà trường có môi trường sư phạm thân thiện, tích cực.

Yêu cầu chỉ báo:

- Tạo dựng nhà trường có môi trường sư phạm thân thiện, tích cực

Gợi ý minh chứng:

- Giấy chứng nhận trường học thân thiện, học sinh tích cực
- Quang cảnh, môi trường của nhà trường
- Các minh chứng khác (nếu có)

15. Tiêu chí 15. Kết quả quản lý dạy - học của người hiệu trưởng

15.1. Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy hợp lý, khoa học;

Yêu cầu chỉ báo: -Tổ chức tổ, nhóm chuyên môn và phân công giảng dạy hợp lý, khoa học

Gợi ý minh chứng:

- Cơ cấu tổ chức tổ, nhóm chuyên môn
- Các quyết định bổ nhiệm
- Các minh chứng khác (nếu có)

15.2. Đảm bảo chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; tăng cường hiệu lực chỉ đạo, điều hành và uy tín của hiệu trưởng;

Yêu cầu chỉ báo :

-Đảm bảo chất lượng hệ thống văn bản chỉ đạo; tăng cường hiệu lực chỉ đạo, điều hành và uy tín của hiệu trưởng

Gợi ý minh chứng :

- Hệ thống văn bản, kế hoạch, báo cáo,,,
- Kết quả kiểm tra công tác pháp chế của Phòng, Sở về nội dung này
- Phiếu tín nhiệm
- Phiếu uy tín của hiệu trưởng
- Các minh chứng khác (nếu có)

15.3. Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh đáp ứng yêu cầu;

Yêu cầu chỉ báo :

- Chất lượng học sinh và thành quả học tập của học sinh đáp ứng yêu cầu

Gợi ý minh chứng :

- Kết quả xếp loại 2 mặt giáo dục
- Kết quả các cuộc thi các cấp của học sinh
- Tỷ lệ thi vào lớp 10
- Tình hình học sinh học lớp cấp THPT
- Các minh chứng khác (nếu có)

15.4. Phát triển được năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên;

Yêu cầu chỉ báo :

- Phát triển được năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên và nhân viên

Gợi ý minh chứng :

- Kết quả đánh giá cán bộ theo chuẩn hiệu trưởng
- Kết quả đánh giá giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp
- Kết quả các cuộc thi liên quan đến cán bộ giáo viên
- Kết quả đánh giá xếp loại giáo viên, công chức, viên chức
- Các minh chứng khác (nếu có)

15.5. Phát triển được năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhà trường trong đó có hiệu trưởng;

Yêu cầu chỉ báo: -Phát triển được năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhà trường trong đó có hiệu trưởng

Gợi ý minh chứng:

- Kết quả đánh giá cán bộ theo chuẩn hiệu trưởng
- Đánh giá công chức, đánh giá của các cấp quản lý
- Kết quả các cuộc thi có liên quan đến cán bộ, hiệu trưởng
- Các minh chứng khác (nếu có)

15.6. Phát triển được cơ sở vật chất, môi trường, các điều kiện dạy - học của nhà trường.

Yêu cầu chỉ báo: -Phát triển được cơ sở vật chất, môi trường, các điều kiện dạy - học của nhà trường

Gợi ý minh chứng:

- Hồ sơ cơ sở vật chất các năm
- Giấy chứng nhận trường học
- Sổ ghi chép, quản lý cơ sở vật chất, tài chính, tài sản nhà trường
- Đánh giá của cơ quan cấp trên có liên quan
- Biên bản kiểm tra nội dung có liên quan
- Các minh chứng khác (nếu có).

Phụ lục 3.3: Phiếu đánh giá chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường THCS

1. Tiêu chí 1. Quản lý việc xây dựng kế hoạch dạy - học (4 chỉ báo)	Mức				
	1	2	3	4	5
1.1. Nắm vững mục tiêu, kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học của cấp học;					
1.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên học tập quy chế chuyên môn, thảo luận về kế hoạch và nội dung chương trình dạy - học;					
1.3. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên xây dựng kế hoạch dạy - học;					
1.4. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn duyệt kế hoạch dạy - học của tổ chuyên môn và giáo viên.					
Nhận xét chung					
2. Tiêu chí 2. Quản lý phân công giảng dạy cho giáo viên (3 chỉ báo)	Mức				
	1	2	3	4	5
2.1. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phân công giảng dạy cho giáo viên đúng chuyên môn, phù hợp năng lực và thực tế nhà trường;					
2.2. Chỉ đạo phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn xây dựng thời khóa biểu;					
2.3. Kịp thời điều chỉnh phân công giảng dạy cho hợp lý hơn (nếu cần).					
Nhận xét chung					

