

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC**



PHẠM THÙY THU

**QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA NỘI BỘ
TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG
THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG**

Ngành: QUẢN LÝ GIÁO DỤC

MÃ SỐ: 9.14.01.14

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

HÀ NỘI - 2026

Công trình được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC

**Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Phạm Quang Trung
TS. Lê Thị Ngọc Thúy**

**Phản biện 1: PGS.TS Nguyễn Văn Tuấn
Trường Đại học Thủ đô Hà Nội**

**Phản biện 2: PGS.TS Vũ Thị Mai Hương
Trường Đại học Sư phạm Hà Nội**

**Phản biện 3: PGS.TS Hà Thế Truyền
Học viện Quản lý giáo dục**

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Học viện

Họp tại Học viện Quản lý Giáo dục

Vào hồi 14 giờ 00 ngày 22 tháng 6 năm 2026

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- **Thư viện Quốc gia Việt Nam;**
- **Trung tâm Thông tin Thư viện Học viện Quản lý giáo dục**

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Kiểm tra nội bộ trường học nói chung và trường THPT (THPT) nói riêng là một hoạt động quản lý có vai trò đặc biệt quan trọng, nhằm xem xét, đánh giá toàn diện các hoạt động giáo dục, điều kiện dạy học và giáo dục trong phạm vi nội bộ nhà trường, qua đó góp phần phát triển sự nghiệp giáo dục, phát triển nhà trường, đội ngũ giáo viên và học sinh. Thông qua hoạt động này, nhà trường thiết lập được hệ thống phản hồi nội bộ, tạo cơ sở khoa học cho việc ra quyết định quản lý, đồng thời kiểm soát và phòng ngừa các sai lệch trong quá trình thực thi nhiệm vụ giáo dục. quản lý chất lượng, KTNB là một thành tố không thể tách rời của chu trình cải tiến liên tục - PDCA (Plan-Do-Check-Act), trong đó “Check” không chỉ dừng lại ở việc phát hiện sai sót mà còn là nền tảng để học tập tổ chức và tái cấu trúc hoạt động theo hướng hiệu quả hơn (Deming, 1986). Đồng thời, trong các mô hình đảm bảo chất lượng giáo dục hiện đại, KTNB được xem là công cụ quan trọng để vận hành hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong góp phần nâng cao năng lực tự chủ và trách nhiệm giải trình của cơ sở giáo dục. Như vậy, nghiên cứu quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT không chỉ có ý nghĩa thực tiễn mà còn mang giá trị lý luận sâu sắc, góp phần làm rõ một trụ cột quan trọng trong quản trị chất lượng giáo dục phổ thông.

Dưới góc độ quản lý, KTNB trường học không chỉ là công cụ điều hành mà còn là thước đo năng lực quản lý của hiệu trưởng và là một chỉ báo quan trọng phản ánh chất lượng giáo dục của nhà trường, điều này đặt ra yêu cầu tiếp cận KTNB trường THPT theo hướng tiếp cận VHCL.

VHCL được hiểu là một bộ phận cấu thành của văn hóa tổ chức, thể hiện ở hệ thống giá trị, niềm tin, thói quen và chuẩn mực hành vi liên quan đến chất lượng, được chia sẻ và thực hành thống nhất trong toàn bộ nhà trường. Việc xây dựng và nâng cao VHCL được thực hiện thông qua lộ trình tích hợp các phương pháp, công cụ quản lý như hoạch định chiến lược, quản lý chất lượng, tổ chức các nhóm và hoạt động chất lượng ở các bộ phận chuyên môn. Khi được vận dụng trong công tác KTNB, tiếp cận VHCL sẽ góp phần chuyển hóa hoạt động kiểm tra từ nặng về kiểm soát, áp đặt sang định hướng tự kiểm soát chất lượng, tự cải tiến và phát triển bền vững - Đây chính là điều kiện tiên quyết để thay đổi bản chất của hoạt động quản lý KTNB trong các trường THPT.

Tiếp cận VHCL cho phép định hình rõ mục đích, nội dung, quy trình, lực lượng tham gia và mục tiêu đạt được của hoạt động KTNB; đồng thời làm gia tăng tính linh hoạt, tư vấn và hỗ trợ phát triển năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý.

Đặc biệt, trong bối cảnh cải cách hệ thống thanh tra theo Luật Thanh tra năm 2022, xu hướng chuyển từ “tiền kiểm” sang “hậu kiểm” đã làm gia tăng vai trò của cơ chế tự kiểm tra, tự giám sát trong các cơ sở giáo dục. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải tái cấu trúc hoạt động KTNB theo hướng chuyên nghiệp, hệ thống và gắn với mục tiêu phát triển chất lượng bền vững. Trong bối cảnh đó, tiếp cận VHCL được hiểu là hệ giá trị, niềm tin và hành vi hướng tới chất lượng được chia sẻ trong tổ chức (Schein, 2010; Harvey & Stensaker, 2008) và được xem là một hướng tiếp cận phù hợp để chuyển hóa bản chất của hoạt động KTNB từ cơ chế kiểm soát sang cơ chế tự kiểm soát và cải tiến liên tục. Mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến KTNB và quản lý chất lượng giáo dục, song các nghiên cứu này chủ yếu tiếp cận theo hướng chức năng quản lý truyền thống hoặc tập trung vào các mô hình kiểm định, đánh giá ngoài, mà chưa đi sâu vào cơ chế vận hành nội tại của KTNB trong mối quan hệ với văn hóa tổ chức. Các nghiên cứu về VHCL trong giáo dục (Harvey & Green, 1993; Schein, 2010) chủ yếu tập trung vào việc hình thành hệ giá trị và môi trường tổ chức, nhưng chưa phân tích đầy đủ việc tích hợp VHCL vào các hoạt động quản lý cụ thể như KTNB. Trong bối cảnh giáo dục phổ thông Việt Nam, các nghiên cứu về quản lý KTNB còn mang tính mô tả, chưa có nhiều nghiên cứu làm rõ cách thức tổ chức, vận hành và đánh giá hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL, cũng như vai trò của hoạt động này trong việc hình thành hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong nhà trường. Vì vậy, cần được tiếp tục nghiên cứu một cách hệ thống và chuyên sâu.

Thực tiễn quản lý tại nhiều trường THPT hiện nay cho thấy hoạt động KTNB chưa thực sự phát huy vai trò là công cụ bảo đảm và cải tiến chất lượng và còn nhiều hạn chế như: Hoạt động kiểm tra còn mang nặng tính hình thức, thiên về kiểm soát hành chính hơn là hỗ trợ phát triển; Thiếu sự gắn kết giữa KTNB với mục tiêu chiến lược và hệ thống đảm bảo chất lượng của nhà trường; Chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí, chỉ số đánh giá cụ thể, minh bạch và có thể đo lường; Quy trình kiểm tra chưa được chuẩn hóa, thiếu tính hệ thống và tính liên kết giữa các khâu; Sự tham gia của đội ngũ còn mang tính bị động, thiếu động lực và trách nhiệm nội tại; Nhận thức và năng lực của đội ngũ về công tác KTNB theo hướng phát triển chất lượng còn hạn chế.....Những bất cập này phản ánh một thực tế rằng KTNB tại các trường THPT vẫn chủ yếu vận hành theo tư duy quản lý truyền thống, chưa chuyển sang tiếp cận quản lý chất lượng và chưa hình thành được nền tảng VHCL trong tổ chức. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ nhận thức chưa đầy đủ về bản chất và mục tiêu của KTNB; cách ứng xử, giao tiếp chưa thực sự phù hợp của lực lượng tham gia kiểm tra; chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí, chỉ số kiểm tra gắn với mục tiêu chất lượng và chiến lược phát triển nhà trường; mức độ tự giác, tự nguyện của một số cá nhân, bộ phận còn hạn chế; thiếu quy trình quản lý khoa học và cơ chế đánh giá kết quả theo từng lĩnh vực chuyên trách; đặc biệt là sự thiếu hụt về nhận thức và kỹ năng tiếp cận VHCL trong công tác KTNB. Công tác quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL không chỉ xuất phát từ yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục trong bối cảnh hiện nay, mà còn đòi hỏi mang tính tất yếu của quá trình chuyển đổi từ mô hình quản lý hành chính sang mô hình quản lý chất lượng dựa trên tự chủ, trách nhiệm giải trình và cải tiến liên tục. Vì vậy, đề tài luận án hướng tới giải quyết một vấn đề cốt lõi của quản trị nhà trường hiện nay: chuyển hóa KTNB từ công cụ kiểm soát mang tính hành chính thành cơ chế tự kiểm soát, tự học hỏi và tự cải tiến chất lượng dựa trên nền tảng VHCL nhằm góp phần xây dựng cơ sở lý luận về quản lý KTNB theo tiếp cận VHCL; Xây dựng khung phân tích tích hợp giữa quản lý hoạt động KTNB và VHCL trong nhà trường, cung cấp căn cứ khoa học và thực tiễn cho việc đổi mới hoạt động KTNB tại các trường THPT theo hướng hiện đại, hiệu quả và bền vững.

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn đã nêu trên là lý do để lựa chọn đề tài: **“Quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng”** làm luận án nghiên cứu.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu về lý luận và thực tiễn quản lý hoạt động KTNB trường tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL để từ đó đề xuất các giải pháp quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL, góp phần nâng cao hiệu quả và chất lượng KTNB trong các trường THPT hiện nay.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL.

4. Câu hỏi nghiên cứu

5. Nhiệm vụ nghiên cứu

5.1. Nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL.

5.2. Khảo sát, đánh giá thực tiễn quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL.

5.3. Đề xuất giải pháp quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL.

5.4. Tổ chức khảo nghiệm và thử nghiệm giải pháp 4 đề xuất trong luận án.

6. Giả thuyết khoa học

Hoạt động KTNB tại các trường THPT hiện nay đã đạt được những kết quả nhất định nhưng vẫn còn bộc lộ những hạn chế do chủ yếu được thực hiện theo hướng kiểm tra, giám sát và phát hiện sai sót, chưa gắn với việc xây dựng VHCL, hỗ trợ cải tiến và phát triển nhà trường. Quản lý hoạt động KTNB tại trường THPT theo tiếp cận VHCL có thể được xác lập như một quá trình phát triển theo các cấp độ, từ hình thành nhận thức về chất lượng, thực hiện chức năng phát hiện các sai lệch trong hoạt động giáo dục, đến tổ chức phòng ngừa sai lệch và tiến tới sáng tạo, cải tiến chất lượng. Ở mỗi cấp độ, hoạt động KTNB có những biểu hiện khác nhau về mục tiêu quản lý, nội dung kiểm tra, quy trình thực hiện, công cụ sử dụng và hành vi quản lý của các chủ thể quản lý nhà trường. Việc nhận diện rõ các cấp độ này là cơ sở để xây dựng mô hình quản lý KTNB phù hợp với đặc điểm và mức độ phát triển của từng nhà trường. Khi hoạt động KTNB ở các trường THPT được tổ chức và quản lý theo tiếp cận VHCL, với trọng tâm là tăng cường tính tự giác, minh bạch, tư vấn và hỗ trợ phát triển năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên thì chức năng của KTNB sẽ được chuyển hóa từ công cụ mang tính kiểm soát, phát hiện lỗi, sai sót sang cơ chế dẫn dắt, hỗ trợ và định hướng cải tiến liên tục. Sự chuyển hóa này không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường mà còn tạo tiền đề cho việc nâng cao chất lượng giáo dục và phát triển bền vững các trường THPT trong bối cảnh đổi mới quản lý giáo dục hiện nay. Nếu xây dựng được cơ sở lý luận về quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL, xây dựng được mô hình và quy trình quản lý phù hợp với các cấp độ phát triển của VHCL trong nhà trường, đồng thời đề xuất và triển khai đồng bộ các giải pháp quản lý phù hợp với điều kiện thực tiễn của các trường THPT thì sẽ góp phần chuyển hoạt động KTNB từ chức năng chủ yếu là kiểm soát, phát hiện sai sót sang chức năng tư vấn, hỗ trợ, phòng ngừa và cải tiến liên tục, qua đó nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động KTNB, hình thành và phát triển VHCL, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và phát triển bền vững các trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

7. Giới hạn và phạm vi nghiên cứu

7.1. Giới hạn về nội dung nghiên cứu

7.2. Giới hạn về không gian nghiên cứu

7.3. Giới hạn về chủ thể nghiên cứu

7.4. Giới hạn về thời gian nghiên cứu

8. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

8.1. Cách tiếp cận

8.1.1. Tiếp cận hệ thống

8.1.2. Tiếp cận theo VHCL

8.1.3. Tiếp cận quản lý theo quy trình (PBM) trong tổ chức hoạt động KTNB theo VHCL

8.1.4. Tiếp cận mô hình đảm bảo chất lượng (PDCA)

8.2. Phương pháp nghiên cứu

8.2.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận

8.2.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn

8.2.2.1. Phương pháp quan sát

8.2.2.2. Phương pháp điều tra thực tiễn

8.2.2.3. Phương pháp tổng kết kinh nghiệm

8.2.2.4. Phương pháp chuyên gia

8.2.2.5. Phương pháp thử nghiệm

8.2.3. Nhóm phương pháp thống kê

9. Luận điểm bảo vệ

Luận điểm 1. Quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL là một quá trình phát triển có lộ trình, có thể được xác định và phân tầng thành bốn cấp độ gắn kết với nhau: nhận thức về chất lượng, phát hiện sai lệch, phòng ngừa sai lệch và sáng tạo, cải tiến chất lượng, phản ánh mức độ trưởng thành dần của tư duy và hành vi quản lý trong nhà trường.

Luận điểm 2. Tiếp cận VHCL cho phép chuyển hóa hoạt động KTNB từ công cụ hành chính, thiên về phát hiện lỗi và kiểm soát tuân thủ sang cơ chế dẫn dắt, hỗ trợ và định hướng cải tiến liên tục, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng giáo dục một cách bền vững.

Luận điểm 3. Quản lý hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL chỉ phát huy hiệu quả khi được tổ chức như một bộ phận hữu cơ của hệ thống quản lý nhà trường, bảo đảm sự gắn kết giữa mục tiêu chất lượng, quy trình vận hành, sự tham gia của các chủ thể quản lý và cơ chế phản hồi - cải tiến.

Luận điểm 4. Việc đề xuất và triển khai các giải pháp quản lý hoạt động KTNB dựa trên tiếp cận VHCL, phù hợp với mức độ phát triển VHCL của từng trường và bối cảnh đổi mới quản lý giáo dục hiện nay sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác KTNB và thúc đẩy sự phát triển bền vững của các trường THPT.

10. Đóng góp mới của Luận án

*** Đóng góp mới về mặt lý luận**

*** Đóng góp về thực tiễn**

11. Cấu trúc luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Khuyến nghị, Tài liệu tham khảo và Phụ lục, Luận án được trình bày trong 3 Chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL;

Chương 2: Cơ sở thực tiễn về quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL;

Chương 3: Giải pháp quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA NỘI BỘ TẠI CÁC TRƯỜNG THPT THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

1.1.1. Các công trình nghiên cứu về KTNB gắn với chất lượng giáo dục của các cơ sở giáo dục phổ thông

1.1.2. Các công trình nghiên cứu về quản lý hoạt động KTNB tại cơ sở giáo dục phổ thông gắn với VHCL

1.1.3. Đánh giá về các công trình đã nghiên cứu và những vấn đề đặt ra cho luận án tiếp tục nghiên cứu

- KTNB không chỉ là công cụ giám sát mà là bộ phận trung tâm của chiến lược quản trị chất lượng giáo dục. Cần phải tiếp cận VHCL gắn với các tiêu chí đảm bảo chất lượng trong quản lý hoạt động KTNB cơ sở giáo dục hiện nay nhằm phát huy tối đa năng lực của đội ngũ và nội lực của các nhà trường gắn với phân cấp tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong bối cảnh tự chủ.

- Các nội dung và quy trình KTNB trong cơ sở giáo dục phổ thông ngoài việc thực hiện theo quy định hiện hành thì cần làm rõ tác động của bối cảnh tự chủ tới chủ thể quản lý các cấp trong nhà trường đề sát hơn với các nội dung kiểm tra.

- Kế thừa mô hình đảm bảo chất lượng PDCA và TQM, đồng thời xây dựng khung quản lý KTNB theo 4 cấp độ phát triển VHCL, phù hợp với bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục Việt Nam.

- Cần có một chương trình, nội dung, tài liệu bồi dưỡng năng lực KTNB cho đội ngũ CBQL, đội ngũ làm công tác kiểm tra để thực hiện linh hoạt, chủ động theo quy trình KTNB được xây dựng

- Cần có các giải pháp quản lý hoạt động KTNB trong các cơ sở giáo dục mang tính đồng bộ, cấp thiết và khả thi để góp phần nâng cao chất lượng KTNB.

Nhìn chung, khoảng trống của các công trình nghiên cứu trong nước và quốc tế chính là cần hướng tới không chỉ là hoàn thiện một hoạt động quản lý cụ thể, mà là tái cấu trúc bản chất của hoạt động KTNB: từ công cụ kiểm soát hành chính sang cơ chế tự kiểm soát, tự học hỏi và kiến tạo VHCL trong nhà trường. Đây chính là đóng góp lý luận và thực tiễn có ý nghĩa đối với đổi mới quản trị GDPT trong bối cảnh hiện nay.

1.2. Khái niệm chính

1.2.1. Quản lý

Quản lý là quá trình tác động có ý thức, hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng và khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong tổ chức và chịu sự tác động qua lại của môi trường.

1.2.2. Kiểm tra nội bộ trong cơ sở giáo dục

KTNB trong cơ sở giáo dục được hiểu là hoạt động kiểm tra do chính nhà trường thực hiện, nhằm đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ, chấp hành quy chế và nâng cao hiệu quả quản lý.

1.2.3. Kiểm tra nội bộ trường phổ thông theo tiếp cận VHCL

KTNB trong trường THPT theo tiếp cận VHCL là cơ chế quản trị chất lượng nội sinh của nhà trường, được tổ chức trên cơ sở các giá trị, chuẩn mực và quy trình của VHCL nhằm hỗ trợ các chủ thể tự giám sát, tự điều chỉnh và không ngừng cải tiến các hoạt động giáo dục hướng đến xây dựng môi trường học hỏi, phản hồi và cải tiến liên tục, qua đó phát triển năng lực tự đánh giá, tăng cường trách nhiệm giải trình nội bộ, thúc đẩy sự tham gia của mọi thành viên và hình thành VHCL.

Đây là khái niệm được xây dựng để làm công cụ nghiên cứu của luận án.

1.2.4. Quản lý hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL trong cơ sở giáo dục

Quản lý KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL là quá trình tổ chức, điều hành và phát triển có hệ thống các hoạt động đánh giá, giám sát và cải tiến liên tục do các cấp quản lý nhà trường thực hiện (đứng đầu là Hiệu trưởng) nhằm cải tiến môi trường nhà trường, lấy chất lượng làm giá trị trung tâm. Hoạt động này được vận hành theo bốn cấp độ phát triển của VHCL: từ nhận thức, phản ứng, chủ động đến phát triển, trong đó KTNB không chỉ là công cụ kiểm soát mà trở thành phương tiện thúc đẩy đổi mới, phòng ngừa rủi ro và xây dựng, duy trì VHCL cho nhà trường.

1.3. Bối cảnh hiện nay đối với yêu cầu quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.4. Hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.4.1. Mục tiêu hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.4.2. Nguyên tắc, nội dung, quy trình và hình thức KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.4.2.1. Nguyên tắc KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.4.2.2. Nội dung KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.4.2.3. Đề xuất quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.4.2.4. Hình thức KTNB ở trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.4.3. Lực lượng tham gia hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL ở trường THPT

1.4.4. Các điều kiện thực hiện hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.4.5. Đánh giá kết quả KTNB tại trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.5. Quản lý hoạt động KTNB tại trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.5.1. Quản lý thực hiện mục tiêu KTNB theo tiếp cận VHCL

1.5.2. Chỉ đạo tổ chức hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL dựa trên quy trình

1.5.3. Chỉ đạo xây dựng các nội dung bồi dưỡng năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.5.4. Xây dựng các chính sách thực hiện KTNB trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.5.5. Đánh giá hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

1.6.1. Chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước và Bộ Ngành

1.6.2. Chủ trương, chính sách và chiến lược phát triển của Nhà trường

1.6.3. Năng lực điều hành và tham dự hoạt động KTNB của hiệu trưởng

1.6.4. Các chính sách của nhà trường khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo

1.6.5. Văn hóa tổ chức của nhà trường

1.6.6. Phong cách, thái độ của lực lượng tham gia KTNB

Kết luận Chương 1

Chương 1 đã hệ thống hóa và luận giải cơ sở lý luận về quản lý hoạt động KTNB tại trường THPT theo tiếp cận VHCL. Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án đã xác định khoảng trống nghiên cứu, từ đó làm rõ sự cần thiết nghiên cứu quản lý hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và yêu cầu đổi mới quản trị nhà trường hiện nay.

Luận án đã làm rõ các khái niệm cốt lõi gồm: KTNB, quản lý hoạt động KTNB, VHCL và quản lý hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL, đồng thời xác định bản chất của KTNB không chỉ là hoạt động kiểm soát việc thực hiện các quy định mà còn là công cụ quản trị chất lượng, thúc đẩy tự đánh giá, cải tiến liên tục và phát triển bền vững nhà trường. Theo cách tiếp cận này, hoạt động KTNB được chuyển từ tư duy "kiểm tra để phát hiện sai phạm" sang "kiểm tra vì sự phát triển", lấy cải tiến chất lượng và nâng cao năng lực của các chủ thể giáo dục làm mục tiêu xuyên suốt.

Trên nền tảng các lý thuyết về quản lý chất lượng, tổ chức học tập và VHCL, luận án đã xây dựng khung lý luận về quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL. Khung lý luận này bao gồm các thành tố cơ bản: mục tiêu, nguyên tắc, nội dung, quy trình, hình thức, lực lượng tham gia, điều kiện bảo đảm và các nội dung quản lý của Hiệu trưởng các trường THPT đối với hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL. Đồng thời, luận án cũng xác định các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động KTNB, làm cơ sở để phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp quản lý phù hợp.

Những kết quả nghiên cứu của Chương 1 không chỉ tạo lập cơ sở khoa học cho việc nhận diện bản chất và yêu cầu của quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL mà còn hình thành khung phân tích và hệ thống tiêu chí để xây dựng công cụ khảo sát, đánh giá thực trạng. Đây là cơ sở lý luận trực tiếp cho việc khảo sát, phân tích thực trạng quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT được trình bày trong Chương 2.

CHƯƠNG 2

THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA NỘI BỘ TẠI CÁC TRƯỜNG THPT THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

2.1. Kinh nghiệm quốc tế về quản lý hoạt động KTNB trong các cơ sở giáo dục theo tiếp cận VHCL ở một số nước trên thế giới

Phân tích kinh nghiệm quốc tế về hoạt động KTNB trong các cơ sở giáo dục theo tiếp cận VHCL được tập trung vào một số quốc gia tiêu biểu như Anh, Phần Lan, Hà Lan, Nhật Bản và Singapore.

*** Bài học vận dụng cho Việt Nam trong quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL**

Qua nghiên cứu và phân tích kinh nghiệm từ một số quốc gia, cần học tập và thay đổi với các trường học ở Việt Nam về cải thiện chính sách và vận dụng trong các văn bản hướng dẫn về hoạt động KTNB trong các trường THPT. Cụ thể:

+ Xây dựng bộ công cụ KTNB theo tiếp cận VHCL ở bậc THPT Việt Nam, có hướng dẫn vận hành linh hoạt theo năng lực nhà trường.

+ Thí điểm các mô hình văn hóa nhà trường theo hướng tổ chức biết học hỏi trong nhà trường tại một số trường để hình thành nền văn hóa học thuật phản biện và chia sẻ minh chứng.

+ Tích hợp KTNB vào hệ thống quản trị nhà trường số hóa, tạo điều kiện hình thành văn hóa dữ liệu minh bạch - truy xuất- đối sánh.

2.2. Khái quát về quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT công lập Việt Nam hiện nay

2.2.1. Đặc điểm về bộ máy tổ chức và quản lý nhân sự gắn với hoạt động KTNB

2.2.2. Đặc điểm về quản lý hoạt động chuyên môn và tác động đến KTNB

2.2.3. Đặc điểm về quản lý tài chính và điều kiện môi trường giáo dục bảo đảm cho hoạt động KTNB

2.3. Giới thiệu tổ chức khảo sát

2.3.1. Mục đích khảo sát

Đánh giá về thực trạng hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL và thực trạng quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL để làm cơ sở đề xuất các giải pháp quản lý phù hợp với thực tiễn của các cơ sở giáo dục THPT trong bối cảnh hiện nay.

2.3.2. Nội dung khảo sát

2.3.2.1. Đánh giá thực trạng về hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL, gồm có:

2.3.2.2. Đánh giá thực trạng về quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL, gồm có:

2.3.2.3. Đánh giá thực trạng về các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL.

2.3.3. Đối tượng và địa bàn khảo sát

❖ Đối tượng khảo sát

- CBQL, chuyên viên Sở GD&ĐT: 50 người

- CBQL, cán bộ đoàn thể các trường THPT: 200 người

- Giáo viên, nhân viên các trường THPT: 200 người.

❖ Địa bàn khảo sát

- Luận án khảo sát tại 06 tỉnh: Quảng Ninh, Hà Nội, Sơn La, Nghệ An, thành phố Hồ Chí Minh, Cần Thơ với một số các Sở GD&ĐT và 12 trường THPT công lập.

2.3.4. Hình thức và phương pháp khảo sát

2.3.5. Xử lý số liệu

1. Mã hóa giá trị của thang đo Likert

2. Cách tính điểm trung bình (Mean)

3. Cách tính độ lệch chuẩn (Standard Deviation)

4. Cách xác định thứ bậc (Rank)

5. Quy trình xử lý số liệu

6. Phần mềm SPSS: phân tích thống kê, kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố.

2.4. Thực trạng hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

2.4.1. Thực trạng về nhận thức hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

2.4.1.1. Kết quả khảo sát mức độ nhận thức về vai trò của hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Bảng 2.1. Kết quả khảo sát mức độ nhận thức về vai trò của hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Nội dung	Không quan trọng		Ít quan trọng		Bình thường		Quan trọng		Rất quan trọng		Mean	TB
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Là công cụ định hướng hành động nhà trường theo chiến lược phát triển, không phải chỉ là biện pháp xử lý hành vi	50	11.11	56	12.44	107	23.78	108	24.00	129	28.67	3.47	1
2. Tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, khuyến khích tự học hỏi và phát triển chuyên môn	53	11.78	55	12.22	105	23.33	107	23.78	130	28.89	3.46	2
3. Là công cụ củng cố hệ thống minh chứng phục vụ kiểm định chất lượng giáo dục và giải trình công khai	53	11.78	55	12.22	105	23.33	107	23.78	130	28.89	3.46	2
4. Nâng cao năng lực quản trị của từng bộ phận, thúc đẩy tự chủ-tự chịu trách nhiệm - tự điều chỉnh	46	10.22	68	15.11	117	26.00	102	22.67	117	26.00	3.39	3
5. Bảo đảm tính nhất quán giữa hoạt động kiểm tra và định hướng chiến lược nhà trường	67	14.89	54	12.00	102	22.67	115	25.56	112	24.89	3.34	4
6. Là nền tảng thúc đẩy VHCL, phát triển bền vững toàn diện nhà trường	56	12.44	55	12.22	118	26.22	132	29.33	89	19.78	3.32	5

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.1** với 450 người bao gồm CBQL, chuyên viên Sở GD&ĐT; CBQL, cán bộ đoàn thể và giáo viên, nhân viên các trường THPT về đánh giá mức độ nhận thức tầm quan trọng của quản lý thực hiện mục tiêu KTNB của các trường THPT theo tiếp cận VHCL với các mức độ: Rất quan trọng, Quan trọng, Bình thường, Ít quan trọng và Không quan trọng. Giá trị trung bình (Mean) dao động từ 3.32 đến 3.47, phản ánh xu hướng đồng thuận ở mức khá đến quan trọng.

2.4.1.2. Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố cản trở hiệu quả hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Kết quả khảo sát về mức độ ảnh hưởng của những yếu tố cản trở hiệu quả hoạt động KTNB tại các trường THPT tại **Bảng 2.2** cho thấy:

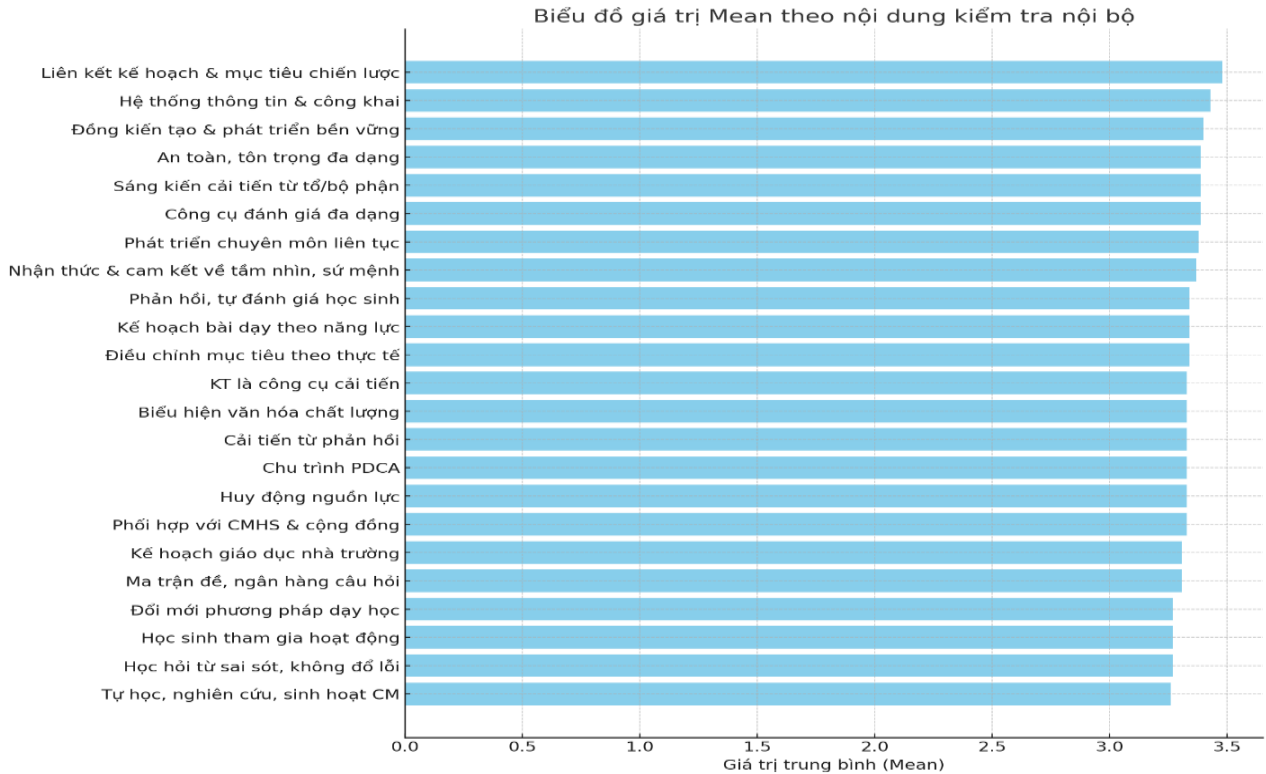
Các nội dung được đánh giá với ĐTB Mean dao động từ 3.33 đến 3.42. Tất cả các yếu tố cản trở đều được đánh giá ở mức trên trung bình, nghĩa là ảnh hưởng khá rõ đến hiệu quả công tác KTNB. Độ lệch chuẩn xấp xỉ 1.27 - 1.34 cho thấy mức độ phân tán ý kiến tương đối cao, phản ánh tính không đồng nhất trong nhận thức hoặc trải nghiệm thực tế ở các trường.

2.4.2. Thực trạng thực hiện mục tiêu KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Với 09 yếu tố đánh giá về mức độ quản lý thực hiện mục tiêu KTNB tại các trường THPT đã thể hiện rõ các giá trị trung bình dao động từ 3.26 đến 3.48 có nghĩa là nằm ở mức độ Khá

chiếm tỷ lệ cao. Độ lệch chuẩn từ 1.294 đến 1.382 cho thấy sự khác biệt lớn về nhận thức trong nội bộ, đây là thách thức trong việc triển khai hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL.

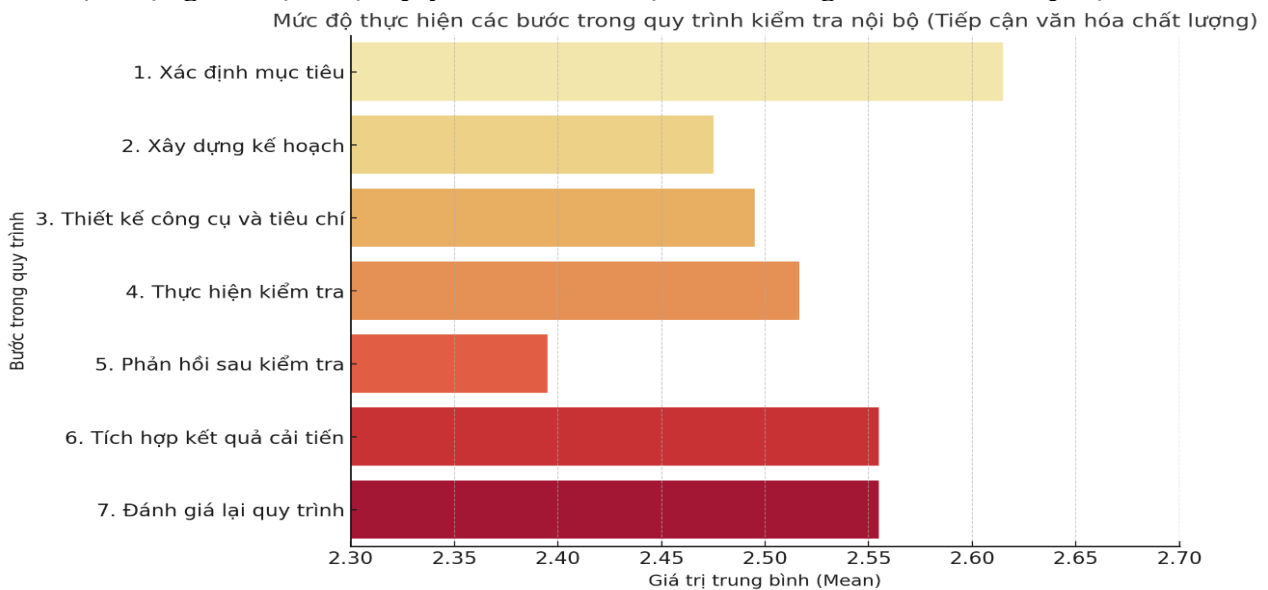
2.4.3. Thực trạng thực hiện nội dung hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL



Biểu đồ 2.2. Kết quả khảo sát mức độ thực hiện các nội dung kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Kết quả khảo sát với các CBQL các cấp, cán bộ đoàn thể, GV, Nhân viên tại các trường THPT tại **Biểu đồ 2.2** đã thể hiện mức độ trung bình (Mean) của các nội dung KTNB trong nhà trường theo tiếp cận VHCL. Biểu đồ trên thể hiện giá trị trung bình trong đánh giá mức độ thực hiện 23 nội dung KTNB tại các trường THPT.

2.4.4. Thực trạng về thực hiện quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL



Biểu đồ 2.3. Kết quả khảo sát về thực hiện quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Kết quả khảo sát tại Biểu đồ 2.3 đã cho thấy: Quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL đóng vai trò thiết yếu trong việc đảm bảo và cải tiến chất lượng giáo dục tại các trường THPT. Tuy nhiên, để quy trình này thực sự phát huy hiệu quả, việc tổ chức triển khai cần được thực hiện đầy đủ các bước, với tinh thần đồng hành, minh bạch và dựa trên dữ liệu minh chứng. Kết quả khảo sát định lượng kết hợp với dữ liệu phỏng vấn sâu đã phản ánh bức tranh thực trạng còn nhiều khoảng trống cần khắc phục, đặc biệt là trong các khâu như lập kế hoạch, phản hồi và đánh giá lại quy trình.

2.4.5. Thực trạng thực hiện các nội dung của quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Bảng 2.3. Kết quả khảo sát về thực hiện các nội dung của quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

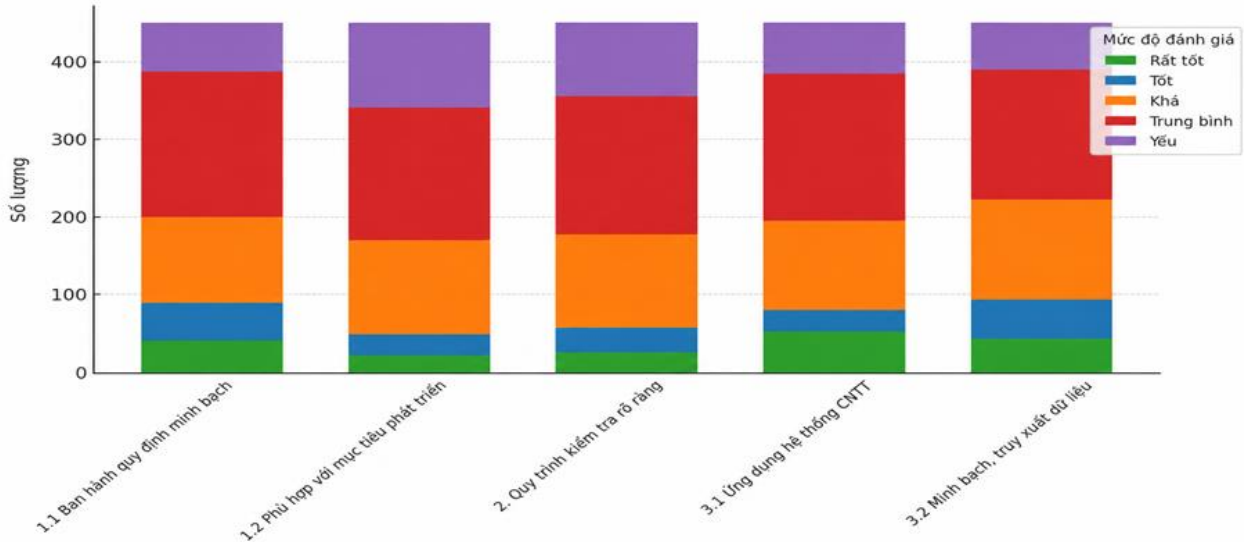
Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Tự đánh giá của tổ chuyên môn, của bộ phận hành chính, giáo viên và nhân viên	43	9.6	48	10.7	125	27.8	181	40.2	53	11.8	2.66	1
2. Đánh giá nội bộ định kỳ do Ban giám hiệu chủ trì	37	8.2	38	8.4	117	26	189	42	69	15.3	2.52	3
3. Lắng nghe phản hồi của học sinh qua khảo sát, phỏng vấn	49	10.9	26	5.8	113	25.1	164	36.4	98	21.8	2.48	4
4. Đối sánh nội bộ giữa các lớp, tổ, bộ phận trong nhà trường	44	9.8	29	6.4	139	30.9	166	36.9	72	16	2.57	2
5. Báo cáo cải tiến chất lượng sau KTNB, có theo dõi thực hiện	31	6.9	23	5.1	129	28.7	164	36.4	103	22.9	2.37	5

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.3** cho thấy đội ngũ CBQL thực hiện các nội dung của quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL đã đạt trên mức trung bình. Do đây là điểm mới trong tổ chức KTNB đối với các trường nên sự áp đặt hành chính làm cho việc thực hiện các nội dung của quy trình KTNB chưa được thể hiện rõ nét.

2.4.6. Thực trạng về sự tham gia của các lực lượng thực hiện hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.4** cho thấy mức độ tham gia của các lực lượng thực hiện hoạt động KTNB tại trường THPT hiện vẫn ở mức trung bình và chưa phản ánh đúng tinh thần của tiếp cận VHCL. Việc thiếu kỹ năng chuyên môn, sự hỗ trợ chính sách và môi trường dân chủ là những rào cản cần tháo gỡ. Để cải thiện thực trạng này, cần tập trung vào các giải pháp bồi dưỡng chuyên sâu, tăng cường cơ chế minh bạch, xây dựng hệ thống chỉ báo theo dõi tiến bộ và thúc đẩy sự tham gia thực chất của cộng đồng trong công tác KTNB tại các trường THPT nói riêng và CSGD nói chung.

2.4.7. Thực trạng về các điều kiện KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL



Biểu đồ 2.4. Kết quả khảo sát về các điều kiện KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Kết quả khảo sát tại **Biểu đồ 2.4** cho thấy các điều kiện đáp ứng KTNB theo tiếp cận VHCL còn thiếu đồng bộ, chiều sâu và định hướng cải tiến. Việc thiếu chính sách cụ thể, quy trình hình thức, dữ liệu chưa khai thác và năng lực hạn chế của đội ngũ là những rào cản lớn. Cần thiết kế các giải pháp mang tính hệ thống để đảm bảo KTNB trở thành công cụ chiến lược trong quản lý và nâng cao chất lượng giáo dục.

2.5. Thực trạng quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

2.5.1. Thực trạng quản lý thực hiện mục tiêu KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát thực trạng quản lý thực hiện mục tiêu KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Xây dựng hệ thống chính sách theo kế hoạch chiến lược của nhà trường												
1.1. Chuyển hóa mục tiêu kiểm tra thành định hướng hành động	38	8.4	35	7.8	125	27.8	171	38	81	18	2.51	3
1.2. Nhà trường căn cứ thể hóa mục tiêu kiểm tra thành các tiêu chí gắn với tầm nhìn, sứ mạng và các chỉ báo chất lượng cụ thể	25	5.6	22	4.9	111	24.7	176	39.1	116	25.8	2.25	7
1.3. Quản lý mục tiêu phải bao gồm: xác lập, truyền thông, vận hành, đánh giá mức độ đạt mục tiêu, cải tiến mục tiêu.	40	8.9	47	10.4	135	30	163	36.2	65	14.4	2.63	1
2. Liên kết mục tiêu kiểm tra với chiến lược phát triển nhà trường												
2.1. Mục tiêu kiểm tra gắn liền với mục tiêu chiến lược phát triển đội ngũ, nâng cao năng lực học sinh, xây dựng môi trường học tập chất lượng cao	21	4.7	35	7.8	118	26.2	188	41.8	88	19.6	2.36	6

Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
2.2. Hoạt động kiểm tra gắn với kế hoạch thực hiện có lộ trình	30	6.7	28	6.2	135	30	165	36.7	92	20.4	2.42	4
3. Phân quyền và xây dựng chính sách cam kết nội bộ nhà trường												
3.1. Phân quyền kiểm tra cho tổ chuyên môn, nhóm chất lượng	23	5.1	40	8.9	117	26	181	40.2	89	19.8	2.39	5
3.2. Gắn mục tiêu kiểm tra với cam kết trách nhiệm cá nhân và học hỏi lẫn nhau trong tổ chức	50	11.1	27	6	117	26	188	41.8	68	15.1	2.56	2

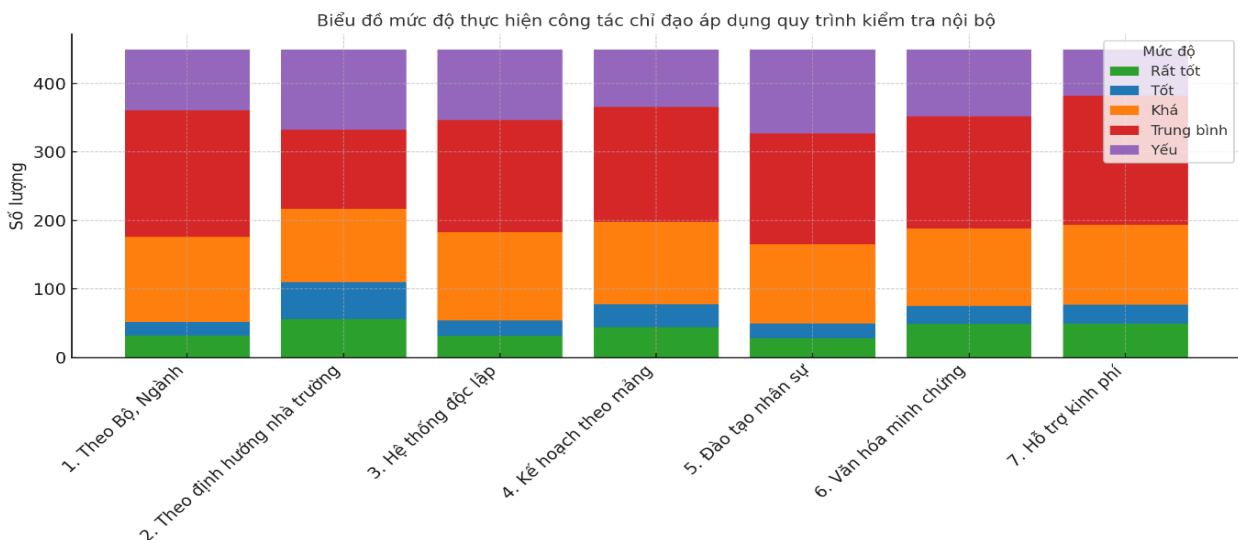
Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.5** cho thấy: Thực trạng quản lý thực hiện mục tiêu KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL được khảo sát trên 450 mẫu khách thể đã được đánh giá ở các mức độ từ: Rất tốt, Tốt, Khá, Trung bình và Yếu với 3 khía cạnh chính: Xây dựng hệ thống chính sách theo kế hoạch chiến lược của nhà trường, Liên kết mục tiêu kiểm tra với chiến lược phát triển nhà trường, Phân quyền và xây dựng chính sách cam kết nội bộ nhà trường. Các mức độ thực hiện được cụ thể như sau:

Các nội dung được khảo sát đã phản ánh mức độ thực hiện quản lý mục tiêu và chính sách KTNB theo tiếp cận VHCL ở trường THPT với 7 tiêu chí cụ thể. Thang đo Likert 5 bậc cho thấy giá trị Mean dao động từ 2.25 đến 2.63 tức phần lớn ý kiến tập trung ở mức “Khá” và “Trung bình”, ít xuất hiện “Rất tốt”. Điều này cho thấy hệ thống quản lý mục tiêu kiểm tra tuy đã hình thành nhưng chưa đạt tới mức đồng bộ, chủ động và gắn kết mạnh mẽ với chiến lược phát triển nhà trường.

2.5.2. Thực trạng tổ chức KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.6** cho thấy: Thực trạng tổ chức KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL với 6 tiêu chí cơ bản. Điểm Mean dao động từ 2.34 đến 2.57 trên thang đo Likert 5 bậc cho thấy mức độ thực hiện các nội dung này chủ yếu ở mức Khá và Trung bình, chưa đạt tới mức “Tốt” hoặc “Rất tốt” ở bất kỳ tiêu chí nào. Đây là cơ sở để thấy rằng công tác tổ chức KTNB đã hình thành nền tảng nhưng chưa đạt được tính đồng bộ và chuyên nghiệp theo yêu cầu của tiếp cận VHCL.

2.5.3. Thực trạng về chỉ đạo áp dụng quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL



Biểu đồ 2.5. Kết quả khảo sát về chỉ đạo áp dụng quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Biểu đồ 2.5 đã biểu thị kết quả khảo sát về mức độ thực hiện công tác chỉ đạo áp dụng quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL ở 7 tiêu chí và hầu hết tiêu chí đều tập trung ở mức Khá và Trung bình, tỷ lệ “Rất tốt” và “Tốt” còn hạn chế.

Nhìn chung, điểm mạnh nằm ở việc thực hiện tốt hơn khi có khung chỉ đạo rõ ràng từ cấp trên và định hướng nhà trường. Hạn chế tập trung ở các tiêu chí đòi hỏi tự chủ, bao gồm đào tạo nhân sự, xây dựng văn hóa minh chứng và bảo đảm kinh phí.

2.5.4. Thực trạng về tổ chức bồi dưỡng năng lực KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Bảng 2.7. Kết quả khảo sát thực trạng về tổ chức bồi dưỡng năng lực KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Hướng dẫn quy trình thực hiện KTNB và minh chứng của từng lĩnh vực quản lý trường THPT hướng tới VHCL	43	9.6	26	5.8	169	37.6	130	28.9	82	18.2	2.6	4
2. Hướng dẫn KTNB theo mục tiêu và có công cụ đo lường mức độ đạt mục tiêu	46	10.2	43	9.6	176	39.1	120	26.7	65	14.4	2.74	1
3. Xây dựng các bằng chứng lãnh đạo trong các lĩnh vực KTNB về quản lý điều hành của Hiệu trưởng	37	8.2	45	10	175	38.9	133	29.6	60	13.3	2.7	2
4. Xây dựng các hướng dẫn về phân cấp, trao quyền và tự phát triển của các bộ phận, cá nhân chịu trách nhiệm trong quy trình KTNB	31	6.9	50	11.1	171	38	133	29.6	65	14.4	2.66	3
5. Phối hợp các chỉ số chất lượng gắn với định hướng chiến lược giáo dục của nhà trường và Bộ, Ngành	31	6.9	31	6.9	185	41.1	111	24.7	92	20.4	2.55	5
6. Xây dựng hệ thống khen thưởng và công nhận hậu KTNB	31	6.9	23	5.1	164	36.4	129	28.7	103	22.9	2.44	6

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.7** cho thấy: Thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL được thể hiện cụ thể như sau: điểm trung bình dao động từ 2.44 đến 2.74 trên thang đo 5 bậc, phản ánh mức độ thực hiện nhìn chung chỉ đạt mức “Khá” thấp. Sự chênh lệch giữa các nội dung cho thấy bức tranh không đồng đều về chất lượng và tính hệ thống trong bồi dưỡng năng lực KTNB.

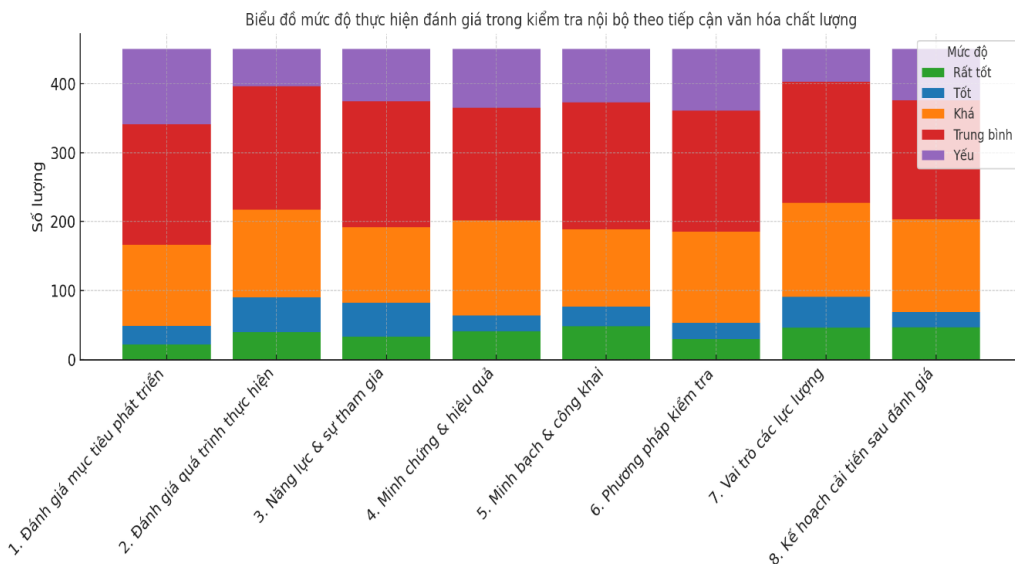
2.5.5. Thực trạng xây dựng các điều kiện, chính sách KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Bảng 2.8. Kết quả khảo sát về mức độ xây dựng các điều kiện, chính sách KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Chính sách xây dựng quy trình KTNB gắn với chiến lược phát triển nhà trường	26	5.8	44	9.8	122	27.1	163	36.2	95	21.1	2.43	3
2. Chính sách đào tạo bồi dưỡng đội ngũ tham gia KTNB nhà trường	47	10.4	22	4.9	134	29.8	173	38.4	74	16.4	2.54	2
3. Chính sách xây dựng môi trường thực hiện hoạt động KTNB	24	5.3	29	6.4	123	27.3	174	38.7	100	22.2	2.34	5
4. Chính sách hỗ trợ và tạo động lực cho lực lượng tham gia hoạt động KTNB	37	8.2	45	10	133	29.6	175	38.9	60	13.3	2.61	1
5. Chính sách khuyến khích hợp tác chia sẻ các minh chứng quản lý trong quy trình KTNB	30	6.7	23	5.1	132	29.3	176	39.1	89	19.8	2.4	4

Kết quả khảo sát tại Bảng 2.8 cho thấy mức độ xây dựng hoàn thiện các chính sách KTNB theo tiếp cận VHCL có điểm trung bình của 5 nội dung dao động từ 2.34 đến 2.61 trên thang đo 5 bậc, phản ánh mức độ thực hiện nhìn chung chỉ ở mức “Trung bình”, chưa đạt kỳ vọng của tiếp cận VHCL theo yêu cầu đồng bộ, liên tục và định hướng cải tiến.

2.5.6. Thực trạng về đánh giá hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL



Biểu đồ 2.6. Kết quả khảo sát về đánh giá hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Qua kết quả khảo sát CBQL và phỏng vấn giáo viên các trường THPT đã cho thấy: Các nhà trường cần xây dựng, chuẩn hóa tiêu chí đánh giá và hướng dẫn cụ thể về minh chứng; số hóa hệ thống minh chứng và kết quả đánh giá; Cần lập các lập kế hoạch cải tiến sau kiểm tra

với các chỉ số đo lường rõ ràng, đồng thời tăng cường tập huấn kỹ năng đánh giá cho cán bộ quản lý, cán bộ đoàn thể và giáo viên.

2.6. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Bảng 2.9. Kết quả khảo sát về các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Nội dung	Không ảnh hưởng		Ít ảnh hưởng		Bình thường		Ảnh hưởng		Rất ảnh hưởng		Mean	Độ lệch chuẩn
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước và Bộ, ngành	65	14.44	45	10.00	124	27.56	111	24.67	105	23.33	3.32	1.325
2. Chủ trương, chính sách và chiến lược phát triển của Nhà trường	62	13.78	59	13.11	121	26.89	101	22.44	107	23.78	3.29	1.333
3. Năng lực điều hành và tham dự hoạt động KTNB của hiệu trưởng	66	14.67	58	12.89	98	21.78	103	22.89	125	27.78	3.36	1.389
4. Các chính sách của nhà trường khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo	54	12.00	60	13.33	110	24.44	109	24.22	117	26.00	3.39	1.322
5. Văn hóa tổ chức của nhà trường	57	12.67	52	11.56	127	28.22	111	24.67	103	22.89	3.34	1.294
6. Phong cách, thái độ của đội ngũ tham gia hoạt động KTNB	74	16.44	53	11.78	108	24.00	106	23.56	109	24.22	3.27	1.382

Kết quả khảo sát cho thấy thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động KTNB đó là:

+ Các yếu tố như năng lực điều hành của hiệu trưởng, các chính sách khuyến khích sự đổi mới sáng tạo và văn hóa tổ chức của nhà trường được xem là rất quan trọng và có ảnh hưởng mạnh đến hoạt động KTNB.

+ Chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước và chủ trương, chiến lược phát triển của Nhà trường tuy có ảnh hưởng rõ rệt nhưng mức độ ảnh hưởng không bằng các yếu tố nội bộ của nhà trường như năng lực lãnh đạo hay văn hóa tổ chức.

+ Phong cách và thái độ của đội ngũ tham gia KTNB có sự quan trọng đặc biệt, bởi thái độ tích cực và sự tham gia nhiệt tình của họ có thể làm tăng hiệu quả kiểm tra và giám sát trong nhà trường.

Tóm lại, các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL chủ yếu là các yếu tố liên quan đến quản lý nội bộ, chiến lược phát triển và đội ngũ tham gia hoạt động kiểm tra.

2.7. Đánh giá chung về thực trạng quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

2.7.1. Điểm mạnh

1. Nhận thức bước đầu về vai trò chiến lược của quản lý hoạt động KTNB

2. Hình thành nền tảng quy trình quản lý hoạt động KTNB

3. Một số khâu trong quy trình quản lý hoạt động KTNB có chuyển biến tích cực đặc biệt

là:

4. *Năng lực tham gia tích cực của một bộ phận đội ngũ tham gia hoạt động KTNB*

5. *Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý hoạt động KTNB*

2.7.2. Điểm hạn chế và nguyên nhân của các điểm hạn chế

1. *Nhận thức và tư duy quản lý chưa đồng đều*

2. *Quy trình và công cụ kiểm tra chưa chuẩn hóa theo tiếp cận VHCL*

3. *Thiếu cơ chế phản hồi đa chiều và sự tham gia của các bên liên quan*

4. *Năng lực đội ngũ tham gia hoạt động KTNB và điều kiện thực hiện còn hạn chế*

5. *Nguyên nhân hệ thống và văn hóa tổ chức*

Kết luận Chương 2

Kết quả nghiên cứu thực trạng cho thấy hoạt động KTNB tại các trường THPT ở Việt Nam đã có những chuyển biến tích cực trong quá trình đổi mới quản trị nhà trường, từng bước chuyển từ mô hình quản lý hành chính sang tăng cường tự chủ, tự chịu trách nhiệm và trách nhiệm giải trình. Tuy nhiên, so với yêu cầu của quản lý hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL, mức độ chuyển đổi còn chậm và chưa đồng bộ. Hoạt động KTNB vẫn chủ yếu được triển khai theo hướng bảo đảm tuân thủ quy định, trong khi chức năng hỗ trợ phát triển, cải tiến chất lượng và thúc đẩy học tập của tổ chức chưa được phát huy đầy đủ.

Kết quả khảo sát định lượng kết hợp với phỏng vấn sâu cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ đoàn thể, giáo viên và nhân viên đều nhận thức được vai trò của KTNB đối với bảo đảm chất lượng giáo dục. Tuy nhiên, những nội dung cốt lõi của tiếp cận VHCL như gắn kiểm tra với tầm nhìn, sứ mạng và chiến lược phát triển nhà trường; xây dựng văn hóa minh chứng; thúc đẩy tự đánh giá, phản hồi hai chiều; sử dụng dữ liệu để cải tiến liên tục và hình thành văn hóa học tập trong tổ chức vẫn chưa được nhận thức đầy đủ và triển khai một cách hệ thống. Điều này phản ánh khoảng cách đáng kể giữa yêu cầu lý luận của mô hình quản lý KTNB theo tiếp cận VHCL và thực tiễn quản lý tại các trường THPT hiện nay.

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng mặc dù các trường đã triển khai khá đầy đủ các nội dung KTNB theo quy định, song việc thực hiện các mục tiêu, nguyên tắc, nội dung, quy trình, hình thức và các điều kiện bảo đảm còn thiếu tính liên kết, chưa hình thành một hệ thống quản lý chất lượng thống nhất.

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng cho thấy những hạn chế trên bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân có mối quan hệ tác động lẫn nhau, bao gồm: nhận thức về VHCL của đội ngũ chưa đầy đủ; thiếu khung hướng dẫn, tiêu chí và quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL; năng lực quản trị dữ liệu, phân tích minh chứng và tổ chức phản hồi của đội ngũ quản lý còn hạn chế; cơ chế phân quyền, phối hợp và huy động sự tham gia của các bên liên quan chưa thực sự hiệu quả; đồng thời ảnh hưởng của tư duy quản lý hành chính vẫn còn khá rõ trong quá trình tổ chức KTNB.

Đối chiếu với kinh nghiệm của các quốc gia như Anh, Phần Lan, Hà Lan, Nhật Bản và Singapore xem KTNB là một bộ phận của quản trị chiến lược, dựa trên dữ liệu minh chứng, trao quyền, học tập tổ chức và cải tiến liên tục, thì hầu hết các trường THPT Việt Nam hoạt động KTNB vẫn chủ yếu được nhìn nhận như một công cụ bảo đảm tuân thủ. Đây chính là khoảng trống cần được khắc phục để hình thành VHCL trong trường THPT.

Những kết quả nghiên cứu của Chương 2 đã cung cấp cơ sở thực tiễn để khẳng định giả thuyết nghiên cứu về sự cần thiết phải đổi mới quản lý hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL. Đồng thời, các phát hiện về điểm mạnh, hạn chế và nguyên nhân đã xác định rõ những vấn đề trọng tâm cần được giải quyết thông qua hệ thống giải pháp ở Chương 3. Các giải pháp này tập trung vào chuyển đổi tư duy quản lý từ kiểm soát sang đồng hành và phát triển, chuẩn hóa mục tiêu, nội dung, quy trình và công cụ KTNB theo tiếp cận VHCL; phát triển năng lực đội ngũ; xây dựng hệ thống dữ liệu và minh chứng phục vụ quản trị; tăng cường cơ chế phối hợp, phản hồi và cải tiến liên tục, qua đó góp phần nâng cao chất lượng quản trị và chất lượng giáo dục của các trường THPT.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA NỘI BỘ TẠI CÁC TRƯỜNG THPT THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

3.1. Định hướng hoạt động KTNB tại các trường THPT trong bối cảnh hiện nay

3.1.1. Định hướng lấy người học làm trung tâm và chất lượng học tập làm đích đến của KTNB

3.1.2. Định hướng xây dựng hệ thống giám sát nội bộ hướng tới cải tiến liên tục

3.1.3. Định hướng phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên thông qua KTNB

3.1.4. Định hướng minh bạch, dân chủ và tăng cường trách nhiệm giải trình trong hoạt động KTNB

3.1.5. Định hướng ứng dụng công nghệ và dữ liệu số trong hoạt động KTNB

3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp

3.2.1. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống và đồng bộ

3.2.2. Nguyên tắc hướng vào cải tiến liên tục

3.2.3. Nguyên tắc đảm bảo tính khách quan, minh bạch và công khai

3.2.4. Nguyên tắc lấy người học làm trung tâm và phục vụ chất lượng giáo dục

3.2.5. Nguyên tắc phát triển năng lực kiểm tra gắn với chuẩn nghề nghiệp và văn hóa phản biện xây dựng

3.3. Các giải pháp quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

3.3.1. Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý và giáo viên về KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

3.3.1.1. Mục đích của giải pháp

Giúp cho việc nâng cao quan điểm nhận thức của đội ngũ CBQL và GV về vai trò, tầm quan trọng và các phương pháp KTNB, từ đó xây dựng một hệ thống kiểm tra đánh giá hiệu quả và đồng bộ trong nhà trường.

3.3.1.2. Nội dung của giải pháp

Tổ chức các hoạt động hội thảo, tập huấn,... về công tác KTNB theo hướng tiếp cận VHCL nhằm hình thành quan điểm, kiến thức và một cách tiếp cận mới trong công tác kiểm tra của đội ngũ CBQL & GV, NV trong các trường THPT.

3.3.1.3. Cách thức thực hiện giải pháp

- Lãnh đạo cấp Bộ, Ngành cần nêu rõ quan điểm định hướng trong các văn bản mang tính chủ trương và có hướng dẫn cụ thể trên căn cứ, nguyên tắc là VHCL sẽ định hình được mục đích, nội dung, quy trình, nhân sự tham gia và quan trọng là mục tiêu đạt được của hoạt động KTNB trường học thông qua tham dự hội thảo, hội nghị, tập huấn những nội dung có tính chất bắt buộc và mới so với các quan điểm về KTNB như trước đây.

3.3.1.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Chủ trương của Bộ, Sở, Ngành về công tác KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL.

- Các nguồn lực về tài chính, nhân sự, cơ sở vật chất đáp ứng được tổ chức các hoạt động hội thảo, hội nghị, tập huấn.

- Các CBQL cần có sự cam kết mạnh mẽ trong việc tổ chức và thực hiện các hoạt động KTNB; sự hợp tác giữa các tổ chức giáo dục như: nhà trường và các tổ chức giáo dục chuyên môn để chia sẻ tài liệu, kinh nghiệm và hỗ trợ lẫn nhau trong việc triển khai các hoạt động KTNB. KTNB cần đảm bảo sự liên tục, thực hiện thường xuyên và có hệ thống.

3.3.2. Xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

3.3.2.1. Mục đích của giải pháp

Nhằm thiết lập một công cụ quản lý có tính hệ thống, bảo đảm hoạt động KTNB được thực hiện theo hướng chuẩn hóa, minh bạch và định hướng cải tiến liên tục.

3.3.2.2. Nội dung của giải pháp

- Đề xuất xây dựng tiêu chí đánh giá hoạt động KTNB gắn với quy trình tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL rất quan trọng, giúp nâng cao chất lượng công tác kiểm tra, giám sát trong trường học, từ đó đảm bảo sự phát triển bền vững và hiệu quả của nhà trường. Tiếp cận VHCL không chỉ dựa trên việc đạt được các kết quả cụ thể mà còn chú trọng đến giá trị, niềm tin và hành vi của các thành viên trong tổ chức.

Bảng 3.1. Khung tiêu chí đánh giá gắn với quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

Các bước của quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL	Tiêu chí đánh giá	Mô tả chỉ số thực hiện tiêu chí (minh chứng văn hóa chất lượng)
1. Xác định mục tiêu kiểm tra gắn với tầm nhìn - sứ mệnh - giá trị cốt lõi	1.1. Mục tiêu kiểm tra hướng đến cải tiến liên tục, không chỉ phát hiện sai sót.	- Văn bản kế hoạch nêu rõ mục tiêu cải tiến chất lượng. - Có bằng chứng về việc tham vấn tập thể giáo viên, học sinh, CMHS trước khi xác định mục tiêu. - Mục tiêu phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường và chuẩn đầu ra.
	1.2. Mục tiêu được truyền thông rõ ràng, minh bạch.	- Biên bản họp phổ biến mục tiêu đến toàn bộ GV-NV. - Nội dung mục tiêu được đăng tải trên website/bảng tin. - Phiếu khảo sát cho thấy $\geq 80\%$ GV hiểu mục tiêu.
2. Xây dựng kế hoạch và chuẩn bị kiểm tra	2.1. Kế hoạch kiểm tra khoa học, khả thi, có phân công rõ trách nhiệm.	- Kế hoạch thể hiện rõ thời gian, nội dung, người phụ trách. - Có minh chứng phân công bằng văn bản và chữ ký xác nhận. - Kế hoạch phù hợp với lịch công tác chung.
	2.2. Xây dựng tiêu chí đánh giá và công cụ thu thập dữ liệu.	- Bộ tiêu chí được ban hành, có tham chiếu chuẩn chất lượng quốc gia và định hướng VHCL. - Biểu mẫu, bảng kiểm, phiếu khảo sát được chuẩn hóa.
3. Thu thập minh chứng	3.1. Thu thập đầy đủ, khách quan, đa dạng nguồn dữ liệu.	- Hồ sơ chuyên môn, sổ đầu bài, kế hoạch bài dạy, sản phẩm học sinh, hình ảnh/video minh chứng. - Biên bản quan sát lớp học, phỏng vấn GV-HS. - Dữ liệu từ khảo sát trực tuyến.
	3.2. Đảm bảo tính xác thực và độ tin cậy của minh chứng.	- Có quy trình đối chiếu, xác nhận thông tin từ nhiều nguồn. - Các minh chứng được lưu trữ có hệ thống.
	4.1. Phân tích dựa trên bằng chứng, tránh cảm tính.	- Báo cáo phân tích có bảng số liệu, biểu đồ minh họa. - Có so sánh kết quả với chuẩn, mục tiêu đề

Các bước của quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL	Tiêu chí đánh giá	Mô tả chỉ số thực hiện tiêu chí (minh chứng văn hóa chất lượng)
4. Phân tích và đánh giá	4.2. Có sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình phân tích.	ra. - Biên bản họp phân tích có đủ chữ ký đại diện tổ chuyên môn, công đoàn, đoàn thanh niên; Ban đại diện CMHS. - Phản hồi góp ý được ghi nhận và tổng hợp.
5. Báo cáo và phản hồi kết quả kiểm tra	5.1. Báo cáo rõ ràng, minh bạch, có khuyến nghị cải tiến.	- Báo cáo có đầy đủ phần mở đầu, phương pháp, kết quả, phân tích, khuyến nghị. - Kết quả được trình bày công khai trong hội đồng trường.
	5.2. Phản hồi kịp thời, mang tính xây dựng.	- Biên bản phản hồi gửi đến từng tổ/cá nhân được kiểm tra. - Có minh chứng về việc điều chỉnh kế hoạch/ phương pháp giảng dạy sau phản hồi.
6. Thực hiện cải tiến sau hoạt động KTNB	6.1. Kế hoạch hành động cải tiến cụ thể, khả thi.	- Văn bản kế hoạch cải tiến kèm thời gian, người chịu trách nhiệm. - Ưu tiên các vấn đề tác động lớn đến chất lượng dạy học.
	6.2. Theo dõi và đánh giá hiệu quả cải tiến.	- Hồ sơ theo dõi tiến độ cải tiến. - Số liệu so sánh trước và sau cải tiến. - Khảo sát cho thấy mức độ hài lòng tăng.
	6.3. Rút kinh nghiệm và điều chỉnh quy trình.	- Biên bản họp rút kinh nghiệm. - Bản cập nhật quy trình KTNB dựa trên kết quả thực tiễn.
7. Lưu trữ, quản lý hồ sơ KTNB	Lưu trữ đầy đủ, khoa học, thuận tiện khi tra cứu hồ sơ.	- Hồ sơ KTNB được phân loại, đánh số, lưu bản cứng và bản mềm. - Có danh mục hồ sơ và quy định thời gian lưu trữ.

3.3.2.3. Cách thức thực hiện

- Lãnh đạo Sở GD&ĐT dựa trên các quy định về KTNB của Bộ, Ngành, các tiêu chuẩn tự đánh giá và tham gia đánh giá ngoài ở các trường phổ thông để xây dựng các tiêu chí đánh giá chất lượng KTNB đối với các trường THPT.

- Lãnh đạo Sở GD&ĐT, lãnh đạo các nhà trường xây dựng bộ công cụ quản lý sử dụng trong hoạt động KTNB; Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá rõ ràng, minh bạch.

- Hiệu trưởng các nhà trường cần xây dựng kế hoạch kiểm tra và tổ chức kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất: KTNB cần được thực hiện thường xuyên (định kỳ) và kiểm tra đột xuất khi cần thiết. Điều này giúp phát hiện sớm các vấn đề và đảm bảo tính công bằng trong quá trình đánh giá.

3.3.2.4. Điều kiện thực hiện

- Chủ trương của Bộ, Sở, Ngành về công tác KTNB trường THPT theo tiếp cận VHCL; Đảm bảo nguồn lực như nhân lực; tài chính và cơ sở vật chất (các công cụ, phần mềm để hỗ trợ công tác kiểm tra).

- Tạo môi trường học đường mở và thân thiện; Đảm bảo tính khách quan và công bằng, tránh tình trạng thiên vị hoặc thiếu minh bạch trong các kết quả đánh giá.

3.3.3. Chỉ đạo áp dụng quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

3.3.3.1. Mục đích của giải pháp

Giải pháp này đưa ra các định hướng, hướng dẫn cụ thể cho các trường THPT trong việc xây dựng, triển khai quy trình kiểm tra, giám sát nội bộ một cách hệ thống. Việc áp dụng quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL sẽ giúp xây dựng tinh thần hợp tác, cải tiến liên tục, minh bạch, hướng đến chuẩn mực và hiệu quả.

3.3.3.2. Nội dung thực hiện

Lãnh đạo Sở GD&ĐT chỉ đạo các nhà trường xây dựng kế hoạch KTNB áp dụng quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL; tổ chức tập huấn để nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân sự thực hiện đúng quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL; đánh giá sau khi áp dụng quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL để có cơ sở cải tiến quy trình thực hiện.

3.3.3.3. Cách thức thực hiện

- Lãnh đạo Sở GD&ĐT ban hành chỉ đạo chung, hướng dẫn, kiểm tra giám sát và định hướng xây dựng kế hoạch KTNB trên toàn địa bàn; Hiệu trưởng các trường THPT sẽ chịu trách nhiệm cụ thể hóa và triển khai công tác KTNB theo tiếp cận VHCL trong năm học.

3.3.3.4. Điều kiện thực hiện

- Cần có văn bản hướng dẫn chi tiết về triển khai hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL chính thức từ Sở GD&ĐT; có các chính sách khuyến khích, động viên đội ngũ tham gia hoạt động KTNB; hệ thống quản lý nội bộ rõ ràng. Phân quyền hợp lý giữa hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên, nhân viên.

- Cần thành lập Tổ KTNB đủ năng lực, được đào tạo bài bản về nghiệp vụ kiểm tra theo hướng hỗ trợ, phản hồi tích cực; ban hành quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL.

3.3.4. Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

3.3.4.1. Mục đích của giải pháp

Tổ chức bồi dưỡng các nội dung, quy trình và cách phân tích, đánh giá, viết báo cáo cho đội ngũ CBQL& GV tham gia hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL sẽ giúp hiệu quả hơn trong quá trình KTNB ở trường THPT.

3.3.4.2. Nội dung của giải pháp

- Sở GD&ĐT cần hướng dẫn quy trình thực hiện KTNB và minh chứng trong từng lĩnh vực quản lý của nhà trường.

- Hiệu trưởng các trường THPT cần hướng dẫn KTNB theo mục tiêu và công cụ đo lường mức độ đạt mục tiêu.

3.3.4.3. Cách thức thực hiện

- Hiệu trưởng trường THPT cần chỉ đạo tổ chức xây dựng các bằng chứng lãnh đạo trong các lĩnh vực KTNB; tổ chức xây dựng các hướng dẫn về phân cấp, trao quyền và tự phát triển của các bộ phận, cá nhân chịu trách nhiệm trong quy trình KTNB; chỉ đạo tổ chức phối hợp các chỉ số chất lượng với định hướng chiến lược giáo dục của nhà trường và Bộ, Ngành.

3.3.4.4. Điều kiện thực hiện

- Chương trình bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBQL và GV về KTNB tại trường THPT theo tiếp cận VHCL

- Chủ trương chỉ đạo định hướng của Bộ, Sở, Ngành về công tác KTNB trường THPT theo tiếp cận VHCL.

3.3.5. Chỉ đạo triển khai các nguồn lực thực hiện công tác KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL

3.3.5.1. Mục đích của giải pháp

Nhằm bảo đảm sự ổn định, đồng bộ và phát triển bền vững các nguồn lực; đồng thời chuyển hóa nguồn lực phục vụ công tác KTNB theo hướng chuyên nghiệp hóa, chuẩn hóa và gắn với chiến lược phát triển nhà trường. Trong tiếp cận VHCL, nguồn lực không được hiểu đơn

thuần là điều kiện đầu vào (nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất), mà là yếu tố quyết định năng lực vận hành hệ thống KTNB như một cơ chế cải tiến liên tục.

3.3.5.2. Nội dung của giải pháp

- Phân bổ nguồn kinh phí để tổ chức các hoạt động bồi dưỡng về năng lực cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL, đảm bảo rằng các CBQL, CB đoàn thể, giáo viên, nhân viên tham gia vào hoạt động KTNB có đủ năng lực và kiến thức để thực hiện công việc theo đúng yêu cầu chất lượng.

3.3.5.3. Cách thức thực hiện

- Lãnh đạo Sở GD&ĐT chỉ đạo phân bổ nguồn kinh phí để tổ chức các hoạt động bồi dưỡng về năng lực của đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL.

- Hiệu trưởng của nhà trường chỉ đạo xây dựng và tổ chức hiệu quả các nguồn lực thực hiện các nội dung, quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL.

3.3.5.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Chủ trương của Bộ, Sở, Ngành về công tác KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL cần phải rõ ràng và phù hợp với chiến lược phát triển giáo dục.

- Các nguồn lực về tài chính, nhân sự, cơ sở vật chất được phê duyệt bao gồm: tài chính, nhân sự và cơ sở vật chất cần được đảm bảo, phù hợp với yêu cầu của việc thực hiện các hoạt động KTNB.

3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp

Các giải pháp được đề xuất nhằm cải thiện hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL có sự liên kết và hỗ trợ lẫn nhau, góp phần tạo ra một hệ thống toàn diện, bền vững. Trong bối cảnh nâng cao chất lượng KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL, các giải pháp trên không tồn tại rời rạc mà có mối quan hệ chặt chẽ, tương hỗ và bổ trợ lẫn nhau. Việc triển khai hiệu quả một giải pháp sẽ là nền tảng, hoặc điều kiện cho sự thành công của các giải pháp khác.

3.5. Khảo nghiệm tính cấp thiết, tính khả thi của các giải pháp

3.5.1. Mục đích khảo nghiệm

3.5.2. Nội dung khảo nghiệm

3.5.3. Tổ chức khảo nghiệm

- Tổ chức khảo sát lấy ý kiến về tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp.

- Số lượng tham gia khảo nghiệm: 240 người.

+ Số phiếu phát ra: 240 phiếu

+ Số phiếu thu về: 240 phiếu

- Đối tượng khảo nghiệm: Chuyên gia, CBQL Sở GD&ĐT và CBQL, CB đoàn thể, GV, NV các trường THPT tham gia khảo nghiệm.

3.5.4. Kết quả khảo nghiệm

3.5.4.1. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết của các giải pháp

Bảng 3.2. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết của các giải pháp

Giải pháp	Mức độ										ĐTB	TB
	Rất cấp thiết		Cấp thiết		Bình thường		Ít cấp thiết		Không cấp thiết			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
GP1: Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức của CBQL và giáo viên về KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL	159	66.25	61	25.41	20	8.33	0	0.00	0	0.00	4.58	1
GP2: Xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với quy trình	71	29.58	130	54.17	29	12.08	10	4.17	0	0.00	4.09	3

Giải pháp	Mức độ										ĐTB	TB
	<i>Rất cấp thiết</i>		<i>Cấp thiết</i>		<i>Bình thường</i>		<i>Ít cấp thiết</i>		<i>Không cấp thiết</i>			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL												
GP3: Chỉ đạo áp dụng quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL	169	70.41	41	17.08	30	12.50	0	0.00	0	0.00	4.58	1
GP4: Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL	101	42.08	139	57.92	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.42	2
GP5: Chỉ đạo triển khai các nguồn lực thực hiện công tác KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL	80	33.33	121	50.41	20	8.33	19	7.91	0	0.00	4.09	3

Kết quả khảo nghiệm tại Bảng 3.2 cho thấy: tất cả các giải pháp đề xuất đều được đội ngũ CBQL và giáo viên đánh giá ở mức cấp thiết cao, với điểm trung bình (ĐTB) dao động từ **4,09 đến 4,58** trên thang đo 5 mức. Điều này phản ánh sự thống nhất tương đối cao về nhận thức của các đối tượng khảo sát đối với yêu cầu đổi mới quản lý hoạt động KTNB trong bối cảnh hiện nay.

3.5.4.2. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các giải pháp

Bảng 3.3. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của Giải pháp

Giải pháp	Mức độ										ĐTB	TB
	Rất khả thi		Khả thi		Bình thường		Không khả thi		Rất không khả thi			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
GP1: Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức của CBQL và giáo viên về KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL	171	71.25	50	20.83	19	7.92	0	0.00	0	0.00	4.63	1
GP2: Xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL	80	33.33	119	49.58	31	12.92	10	4.17	0	0.00	4.12	4
GP3: Chỉ đạo áp dụng quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL	72	30.00	130	54.17	28	11.66	10	4.17	0	0.00	4.10	5
GP4: Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL	99	41.25	141	58.75	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.41	2
GP5: Chỉ đạo triển khai các nguồn lực thực hiện công tác KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL	78	32.50	142	59.17	20	8.33	0	0.00	0	0.00	4.24	3

Kết quả khảo nghiệm tại Bảng 3.3 cho thấy cả 5 giải pháp đề xuất đều được đánh giá có tính khả thi cao, với điểm trung bình (ĐTB) dao động từ 4,10 đến 4,63, nằm trong khoảng “khả thi - rất khả thi”.

3.6. Thử nghiệm giải pháp 4: “Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL”

3.6.1. Mục đích thử nghiệm

Thử nghiệm được triển khai nhằm kiểm chứng sự phù hợp và tính hiệu quả của giải pháp bồi dưỡng, qua đó nâng cao năng lực chuyên môn và nghiệp vụ cho đội ngũ CBQL, CB đoàn thể, GV và nhân viên trường THPT tham gia công tác KTNB theo tiếp cận VHCL.

3.6.2. Nội dung thử nghiệm

* Thứ nhất, đánh giá tác động của nội dung bồi dưỡng đến năng lực đội ngũ trước và sau thử nghiệm;

* Thứ hai, tích hợp hoạt động KTNB vào các nhiệm vụ năm học.

3.6.3. Đối tượng và thời gian thử nghiệm

- Đối tượng thử nghiệm: CBQL, CB đoàn thể, giáo viên, nhân viên Trường PTDT nội trú THCS và THPT Mai Sơn, Sơn La với số lượng mẫu thử nghiệm: 30 người.

- Thời gian: Từ tháng 01/2025 đến tháng 05/2025.

3.6.4. Quy trình thử nghiệm

3.6.5. Đánh giá hiệu quả thử nghiệm

- Tiêu chí đánh giá

- Phương pháp đánh giá

- Điều kiện đảm bảo thử nghiệm

- Kết quả thử nghiệm

Kết quả thử nghiệm Giải pháp 4 - Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia công tác KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL tại Bảng 3.4 dưới đây:

Bảng 3.4. Phân tích kết quả trước và sau thử nghiệm Giải pháp 4

STT	Nhóm năng lực	Tiêu chí đánh giá	Điểm TB trước bồi dưỡng (n=30)	Điểm TB sau bồi dưỡng (n=30)	Nhận xét/Minh chứng
1	Năng lực điều hành KTNB	Lập kế hoạch kiểm tra phù hợp tầm nhìn, sứ mạng	3.1	4.4	CBQL đã biết liên kết mục tiêu kiểm tra với chiến lược nhà trường; kế hoạch có cấu trúc rõ ràng, thời gian và phân công hợp lý.
		Điều phối nhân sự và phân công nhiệm vụ	3.0	4.3	Bảng phân công cụ thể, minh bạch.
2	Năng lực xây dựng & vận hành công cụ KTNB	Xây dựng bộ tiêu chí kiểm tra gắn với VHCL	2.8	4.2	Bộ tiêu chí có chỉ số đo lường rõ. Hồ sơ kiểm tra của nhà trường sử dụng phần mềm phân tích dữ liệu nội bộ.
		Sử dụng hiệu quả phiếu khảo sát	2.9	4.1	Minh chứng khảo sát và tổng hợp số liệu.
3	Năng lực giám sát quy trình KTNB	Theo dõi tiến độ và chất lượng thực hiện	3.2	4.3	Báo cáo tiến độ định kỳ có minh chứng.
		Phát hiện và xử	3.0	4.2	Ghi nhận biện pháp xử lý cụ thể.

STT	Nhóm năng lực	Tiêu chí đánh giá	Điểm TB trước bồi dưỡng (n=30)	Điểm TB sau bồi dưỡng (n=30)	Nhận xét/Minh chứng
		lý sai sót kịp thời			
4	Năng lực phân tích & xử lý thông tin hậu KTNB	Tổng hợp và phân tích dữ liệu kiểm tra	2.7	4.1	Báo cáo phân tích đầy đủ, trực quan.
		Đề xuất biện pháp cải tiến	2.8	4.3	Kế hoạch cải tiến có thời hạn, chỉ số đo.
5	Năng lực điều phối phối hợp trong KTNB	Huy động sự tham gia của các tổ, khối chuyên môn	3.1	4.4	Tổ khối chủ động phối hợp đầy đủ.
		Tăng cường sự phối hợp giữa CBQL - GV - NV	3.0	4.2	Có minh chứng trao đổi, biên bản họp liên tịch.
6	Thực hiện quy trình KTNB theo tiếp cận VHCL	Lập kế hoạch - Thực hiện - Đánh giá - Cải tiến	3.0	4.3	Quy trình theo PDCA được áp dụng đồng bộ.
7	Chính sách hỗ trợ và bằng chứng lãnh đạo	Xử lý thông tin dựa trên dữ liệu khoa học	2.9	4.1	Minh chứng số liệu và phân tích; Nhật ký hoạt động của Tổ Toán - Tin ghi nhận 4 buổi họp chuyên đề rút kinh nghiệm sau mỗi đợt kiểm tra (trước đây chỉ 1-2 lần/năm).
		Ghi nhận kết quả kiểm tra; đánh giá, khen thưởng sau công tác KTNB	2.8	4.2	Có hồ sơ công nhận kết quả kiểm tra và hồ sơ khen thưởng.

Kết quả thử nghiệm Giải pháp 4 cho thấy sự cải thiện rõ rệt cả về định lượng lẫn định tính trong năng lực quản lý hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL trước và sau thử nghiệm. Kết quả khảo sát đối với CBQL, CB đoàn thể, giáo viên, nhân viên của nhà trường tham gia thử nghiệm cho thấy sự chuyển biến rõ rệt về các nhóm năng lực KTNB sau bồi dưỡng. Điểm trung bình (Mean) của tất cả các tiêu chí đều tăng từ mức 2.7-3.2 (tương ứng mức trung bình, mức còn hạn chế) lên 4.1 - 4.4 (tương ứng mức khá đến tốt). Điều này phản ánh hiệu quả tích cực và đồng bộ của chương trình bồi dưỡng trong việc nâng cao năng lực quản lý hoạt động KTNB theo tiếp cận VHCL.

Kết luận Chương 3

Quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL là hướng đi phù hợp với yêu cầu đổi mới quản trị nhà trường hiện nay. Cách tiếp cận này không xem hoạt động KTNB đơn thuần là hoạt động giám sát hay phát hiện sai sót mà là một quá trình mang tính phát triển, hỗ trợ và thúc đẩy cải tiến chất lượng giáo dục một cách bền vững.

Chương 3 góp phần làm rõ mối quan hệ giữa quản lý hoạt động KTNB và VHCL. Việc áp dụng tiếp cận VHCL không chỉ đơn thuần là giải pháp quản lý mà còn là sự thay đổi trong tư duy, cách tiếp cận vấn đề, làm phong phú thêm lý luận về KTNB tại các trường THPT.

Các giải pháp được đề xuất trong chương 3 thể hiện tính quản lý hệ thống và đồng bộ từ khâu xây dựng kế hoạch kiểm tra, tổ chức thực hiện đến giám sát, đánh giá và điều chỉnh. Việc tích hợp yếu tố văn hóa tổ chức giúp hoạt động KTNB không còn mang tính “kiểm tra - xử lý” đơn thuần mà chuyển sang hướng “hỗ trợ - phát triển”, tạo môi trường làm việc, học tập cởi mở, nâng cao tinh thần trách nhiệm, tính minh bạch và tự chủ tại các cơ sở giáo dục phổ thông nói chung và trường THPT nói riêng.

Tiếp cận VHCL giúp thúc đẩy hoạt động KTNB trở thành một phần rất quan trọng của quá trình giáo dục, không tách rời nhiệm vụ phát triển con người và môi trường sư phạm. Qua đó, các hoạt động KTNB góp phần xây dựng VHCL, phát hiện - điều chỉnh sớm những lệch hướng trong quá trình giáo dục, đồng thời thúc đẩy giá trị cốt lõi như sự trung thực, trách nhiệm và hợp tác trong tập thể cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên và học sinh tại các trường THPT.

Các giải pháp được đề xuất tập trung vào việc nâng cao nhận thức của đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ phụ trách công tác đoàn thể, giáo viên và nhân viên trong các nhà trường THPT về vai trò, ý nghĩa của KTNB trong xây dựng VHCL; đồng thời hoàn thiện cơ chế, quy trình kiểm tra theo hướng chuẩn hóa, minh bạch và đồng bộ. Việc đổi mới nội dung, phương pháp KTNB gắn với tư vấn, hỗ trợ chuyên môn; phát huy tự kiểm tra và trách nhiệm cá nhân; bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ thực hiện công tác KTNB cũng như gắn kết chặt chẽ hoạt động KTNB với cải tiến chất lượng liên tục đã tạo nên tính hệ thống và khả thi của các giải pháp.

Việc triển khai đồng bộ các giải pháp trên sẽ góp phần hình thành môi trường nhà trường dựa trên các giá trị cốt lõi của VHCL như trách nhiệm, minh bạch, hợp tác và đổi mới. Qua đó, hoạt động KTNB trở thành động lực thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên, nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường và từng bước nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện ở các trường THPT trong bối cảnh tự chủ và đổi mới giáo dục.

Tuy nhiên, để các giải pháp đạt hiệu quả cao, cần có sự quan tâm chỉ đạo thống nhất của các cấp quản lý giáo dục, sự cam kết và đồng thuận của đội ngũ CBQL, CB phụ trách đoàn thể, giáo viên, nhân viên tại các trường THPT cũng như điều kiện bảo đảm về cơ chế, nguồn lực và thời gian. Đây cũng là cơ sở quan trọng để tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện và nhân rộng mô hình quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL trong thời gian tới.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn, luận án đã làm rõ những vấn đề cơ bản về quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL. Các kết luận chính của nghiên cứu như sau:

- Về mặt lý luận, luận án đã hệ thống hóa và phát triển các khái niệm: KTNB, quản lý hoạt động KTNB, VHCL và tiếp cận VHCL trong quản lý giáo dục. Luận án khẳng định rằng việc áp dụng tiếp cận VHCL sẽ làm thay đổi cách nhìn nhận về công tác KTNB, từ chỗ là một hoạt động mang tính kiểm tra, giám sát sang vai trò hỗ trợ, đồng hành, hướng đến sự cải tiến và phát triển bền vững của trường THPT.

- Về thực tiễn, thông qua phân tích kinh nghiệm quốc tế của một số nước và khảo sát thực trạng ở một số trường THPT, luận án chỉ ra rằng hoạt động KTNB hiện nay còn mang tính hình thức, chưa phát huy hết vai trò trong việc nâng cao chất lượng giáo dục. Đồng thời, VHCL trong các trường vẫn còn ở mức độ khởi đầu, chưa trở thành một giá trị cốt lõi đúng nghĩa và có thể chi phối hành vi tổ chức.

- Luận án đã đề xuất các giải pháp quản lý hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL, bao gồm:

GP1: Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức của CBQL và giáo viên về KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL;

GP2: Xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL;

GP3: Chỉ đạo áp dụng quy trình KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL;

GP4: Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL;

GP5: Chỉ đạo triển khai các nguồn lực thực hiện công tác KTNB tại các trường THPT theo tiếp cận VHCL.

- Khả năng áp dụng của các giải pháp đã được kiểm chứng thông qua khảo nghiệm và phỏng vấn chuyên gia cho thấy tính cấp thiết và khả thi trong việc góp phần nâng cao chất lượng quản lý nhà trường qua hoạt động KTNB mang tính nhân văn, xây dựng và phát triển.

- Đã tổ chức thử nghiệm Giải pháp 4 thành công, tiếp tục khẳng định hiệu quả thực tiễn của các giải pháp được đề xuất.

2. Khuyến nghị

❖ **Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo**

❖ **Đối với các Sở Giáo dục và Đào tạo**

❖ **Đối với trường THPT**

❖ **Đối với hiệu trưởng các trường THPT**

DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

- [1]. Phạm Thùy Thu, Lê Thị Ngọc Thúy (2021), “*Đề xuất giải pháp ứng dụng công nghệ trong kiểm tra nội bộ trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng*”, Hội thảo khoa học quốc tế *Chuyển đổi số trong giáo dục ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 9A, tr 131.
- [2]. Phạm Thùy Thu (2024), “*Một số quan điểm về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ trường THPT theo tiếp cận văn hoá chất lượng*”, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 7, tr 47.
- [3]. Phạm Thùy Thu (2024), “*Chiến lược quản trị văn hoá tổ chức trong bối cảnh chuyển đổi số*”, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 11, tr 69.
- [4]. Phạm Thùy Thu (2025), “*Đề xuất quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hoá chất lượng*”, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 6, tr 215.
- [5]. Phạm Thùy Thu (2025), “*Thực trạng quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hoá chất lượng tại các trường THPT*”, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 8, tr 163.
- [6]. Phạm Thùy Thu (2025), “*Current situation of internal inspection in High schools under the quality culture approach in the context of digital transformation*”, Hội thảo khoa học quốc tế Tâm lý học và Giáo dục học trong kỷ nguyên số, Nhà xuất bản Thế giới, tr 1643-1654.
- [7]. Phạm Thùy Thu, Lê Thị Ngọc Thúy (2025), “*Management solutions for internal inspection in High schools in Vietnam: A quality culture approach*”, International Journal of Linguistics, Literature and Culture 11(5), 102-110.
<https://doi.org/10.21744/ijllc.v11n5.2567>.