

THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH TÂY NGUYÊN

HỒ SỸ ANH(*)
NGUYỄN THỊ PHÚ QUÝ(**)

TÓM TẮT: *Đổi mới công tác quản lý, nâng cao chất lượng giáo dục đã được các trường trung học phổ thông chú trọng hơn trong những năm gần đây, trong đó có công tác quản lý chất lượng. Tuy nhiên, hoạt động quản lý chất lượng ở các trường hiện nay vẫn còn hạn chế, bất cập mà một trong những nguyên nhân dẫn tới tình trạng này là do năng lực quản lý chất lượng của cán bộ quản lý vẫn còn hạn chế. Bài viết nêu lên thực trạng năng lực quản lý chất lượng và đề xuất giải pháp nâng cao năng lực quản lý chất lượng cho cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông ở Tây Nguyên.*

Từ khóa: *quản lý chất lượng, năng lực quản lý chất lượng.*

ABSTRACT: *Renovation of the management and improvement of the quality of education has been paid more attention by the high schools in recent years, including the quality management. However, quality management activities in high schools are still limited and inadequate. One of the reasons leading to this situation is the limited quality management capacity of managerial staffs. The paper outlines the current status of capacity for quality management and proposes solutions to improve quality management capacity for high school managers in the Central Highlands.*

Key words: *quality management, quality management capacity.*

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong những năm gần đây, công tác quản lý chất lượng ở các trường trung học phổ thông đã có bước chuyển biến tích cực, tuy nhiên, hoạt động này ở trường trung học phổ thông vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập. Tại Hội thảo quốc gia về Khoa học giáo dục Việt Nam do Bộ Giáo dục và Đào tạo tổ chức tại Hải Phòng, tháng 02/2011, các nhà khoa học đưa ra 6 nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên, đó là: Quan niệm về chất lượng giáo dục chưa đầy đủ và đồng bộ, một số nhà trường cho rằng chất lượng giáo dục đồng nghĩa với kết quả thi; phương pháp quản lý chất lượng tiếp cận chủ

yếu nhằm vào mục tiêu mà coi nhẹ quá trình; ngành giáo dục chưa xây dựng chuẩn chất lượng học sinh rõ ràng về phẩm chất và năng lực; chưa coi trọng vai trò của giáo viên trong việc nâng cao chất lượng; việc kiểm tra, đánh giá chất lượng giáo dục chủ yếu là cơ quan quản lý cấp trên chưa giao cho nhà trường; và năng lực quản lý chất lượng của cán bộ quản lý chưa đáp ứng yêu cầu (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2011). Do đó, nghiên cứu về thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao năng lực quản lý chất lượng cho cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở các vùng mà chất lượng giáo dục còn ở mức thấp so với cả nước như Tây

(*)Thạc sĩ. Viện Nghiên cứu Giáo dục.

(**)Thạc sĩ. Viện Nghiên cứu Giáo dục.

Nguyên có ý nghĩa rất lớn trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

Chất lượng là kết quả sự tác động của hàng loạt các yếu tố có liên quan chặt chẽ với nhau. Muốn đạt được chất lượng mong muốn cần phải quản lý đúng đắn các yếu tố này. Hoạt động quản lý trong lĩnh vực chất lượng gọi là quản lý chất lượng. Tiêu chuẩn ISO 9000:2000 và TCVN 9000:2000 đã định nghĩa quản lý chất lượng là: “*Các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng*” và thực hiện chúng bằng các hoạt động chủ yếu, đó là: 1) *hoạch định chất lượng*; 2) *kiểm soát chất lượng*; 3) *đảm bảo chất lượng*; và 4) *cải tiến chất lượng* (Đỗ Đức Phú, 2012).

Để giải quyết tốt bài toán chất lượng, mọi người trong một tổ chức cần phải hiểu biết, có năng lực và kinh nghiệm về quản lý chất lượng.

Quản lý chất lượng giáo dục là một hệ thống hoạt động thống nhất những nỗ lực của cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên, học sinh, phụ huynh học sinh và cộng đồng cùng tham gia trong quá trình dạy và học, chịu trách nhiệm triển khai chất lượng, duy trì và cải tiến chất lượng cùng với việc áp dụng các phương pháp khoa học - kỹ thuật, công cụ quản lý chất lượng để đảm bảo kết quả hoạt động dạy và học của nhà trường đạt được sứ mệnh và mục tiêu đề ra một cách tốt nhất, với một chi phí thấp nhất (Trần Khánh Đức, 2010).

Năng lực hiểu theo kiểu chung nhất là khả năng mà cá nhân thể hiện khi tham gia một hoạt động nào đó ở một thời điểm nhất định. Năng lực là khả năng thực hiện hiệu quả một nhiệm vụ/một hành động cụ thể liên quan đến lĩnh vực nhất định dựa trên cơ sở hiểu biết, kỹ năng, kỹ xảo và sự sẵn sàng hành động (Đỗ Hương Trà, 2015). Theo Lobanava và Yu.Shunin (2008), cấu trúc năng lực bao gồm các thành tố: kiến thức, các khả năng nhận thức, các khả năng thực hành/năng khiếu, thái

độ, xúc cảm, giá trị và đạo đức, động cơ (Đỗ Hương Trà, 2015, tr.7).

Trên cơ sở định nghĩa về năng lực và cấu trúc năng lực và quản lý chất lượng, ta có thể đi đến định nghĩa năng lực quản lý chất lượng của người cán bộ quản lý trường học như sau: Năng lực quản lý chất lượng của cán bộ quản lý trường học là tổ hợp các thành tố như kiến thức, các khả năng nhận thức, các khả năng thực hành, động cơ, giá trị và đạo đức, xúc cảm và thái độ của người cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của hoạt động quản lý chất lượng, bao gồm: hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng, đồng thời đảm bảo cho việc thực hiện hoạt động quản lý chất lượng có kết quả.

Năng lực quản lý chất lượng là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác quản lý chất lượng của người cán bộ quản lý trường phổ thông. Năng lực đó thể hiện chủ yếu ở các lĩnh vực như: kiến thức; các khả năng nhận thức, các khả năng thực hành; thái độ, động cơ, niềm tin,... của người quản lý đối với việc nâng cao chất lượng giáo dục nhà trường.

Về kiến thức, người cán bộ quản lý cần có kiến thức sâu sắc về chất lượng, quản lý chất lượng, chất lượng giáo dục, mục tiêu giáo dục và quản lý chất lượng giáo dục; kiến thức về các mô hình quản lý chất lượng, về nền tảng kinh tế, xã hội, nhất là yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương; kiến thức về công nghệ thông tin và ngoại ngữ và về văn hóa chất lượng v.v.

Các khả năng nhận thức là những hoạt động nhận thức ở trình độ cao, tức là những hoạt động đòi hỏi công việc biến đổi một thông tin được cung cấp thành những thông tin có giá trị, đó là: nhận biết, so sánh, tổ hợp, sắp xếp, biểu diễn, phân tích, tổng hợp thông tin (Xavier Roegier, 1996). cán bộ quản lý phải biết quan sát, phân tích, so sánh, tổng hợp số liệu thông tin để rút ra những nhận xét, kết luận sắc sảo,

khoa học từ các hoạt động giảng dạy, học tập của giáo viên và học sinh.

Các khả năng thực hành quản lý chất lượng là sự thể hiện, là mặt hiện thực của năng lực quản lý chất lượng, khả năng này bao gồm một số kỹ năng như: kỹ năng lập chính sách chất lượng; kỹ năng thiết lập mục tiêu chất lượng; kỹ năng kiểm soát chất lượng; kỹ năng thực hiện đảm bảo chất lượng (kiểm định chất lượng, đối sánh trong giáo dục,...); kỹ năng cải tiến chất lượng; kỹ năng thiết lập mối quan hệ và thúc đẩy cùng hoạt động vì chất lượng của tất cả các thành viên trong nhà trường.

Động cơ, xúc cảm: Đối với cán bộ quản lý, cái chi phối, cái thúc đẩy họ suy nghĩ và hành động đó chính là sự tiến bộ trong học tập, trong rèn luyện hình thành nhân cách của mỗi học sinh, để sau này các em sẽ trở thành những người lao động có trình độ, có năng lực đáp ứng được các yêu cầu của cuộc sống luôn thay đổi, trở thành công dân tốt, có ích cho bản thân, gia đình và xã hội.

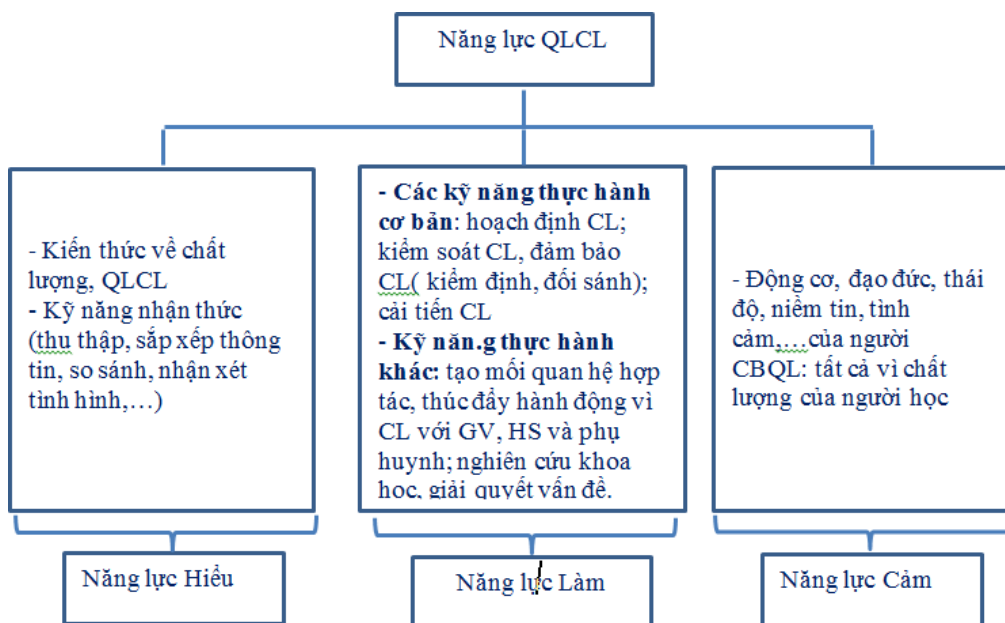
Đạo đức, thái độ: Trong quá trình làm công tác quản lý, người cán bộ quản lý phải thể

hiện được trách nhiệm của mình, phải đối xử công bằng, thân thiện, hợp tác với tất cả giáo viên và nhân viên. Và với nhân cách của mình, cán bộ quản lý phải là những tấm gương sáng về đạo đức, tự học và sáng tạo để giáo viên và học sinh noi theo.

Niềm tin, tình cảm: Về góc độ tình cảm, cán bộ quản lý phải yêu thích cái điều mình làm, tâm huyết với sự phát triển của nhà trường, quý trọng đội ngũ nhà giáo, nhân viên và học sinh mà mình đang quản lý và có niềm tin ở tất cả mọi người trong quá trình nâng cao chất lượng, phát triển bền vững nhà trường.

Trong đó, kiến thức và kỹ năng nhận thức là *năng lực Hiểu*, các kỹ năng thực hành quản lý chất lượng là *năng lực Làm* và đạo đức, tình cảm, thái độ là *năng lực Cảm* (Hoàng Hòa Bình, 2015).

Dựa vào phân tích cấu trúc năng lực quản lý chất lượng của người cán bộ quản lý, ta có thể biểu diễn năng lực quản lý chất lượng như sơ đồ sau:



Hình 1. Sơ đồ biểu diễn năng lực quản lý chất lượng

3. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG Ở TÂY NGUYÊN

Để đánh giá thực trạng năng lực quản lý chất lượng của cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông Tây Nguyên, chúng tôi đã tiến hành khảo sát, phỏng vấn cán bộ quản lý và giáo viên một số trường trung học phổ thông của 2 tỉnh Gia Lai và Kon Tum vào tháng 10/2016. Các trường được chọn khảo sát ở thành phố, ở huyện nông thôn, miền núi và trường trung học phổ thông dân tộc nội trú. Trong khảo sát này, cán bộ quản lý tự đánh giá năng lực quản lý chất lượng của mình và giáo

viên đánh giá năng lực quản lý chất lượng của cán bộ quản lý. Với số phiếu khảo sát được phát ra là 258, số phiếu nhận lại là 210, trong đó có 198 phiếu của giáo viên, đảm bảo được số lượng mẫu theo yêu cầu (gấp 4 lần số biến quan sát của phiếu hỏi – 40 biến) và 12 phiếu cán bộ quản lý (hiệu trưởng và phó hiệu trưởng). Số phiếu cán bộ quản lý là ít (vì số cán bộ quản lý của 5 trường là 12 người), vì vậy, nhóm nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn một số cán bộ quản lý, giáo viên để bổ sung, làm rõ thêm các nhận định. Kết quả khảo sát như sau.

3.1. Nhận thức của cán bộ quản lý và giáo viên về chất lượng và quản lý chất lượng

Bảng 1. Nhận thức của cán bộ quản lý và giáo viên về quản lý chất lượng

Số TT	Các vấn đề quản lý chất lượng giáo dục	Đối tượng	Tỷ lệ %				
			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Việc quản lý chất lượng giáo dục là công việc của Bộ và Sở Giáo dục và Đào tạo thông qua Cục/Phòng Khảo thí và Kiểm định chất lượng giáo dục	cán bộ quản lý	8,3	25,0	16,7	33,0	16,7
		giáo viên	1	11,7	17,8	54,3	15,2
2	Việc quản lý giáo dục là do nhà trường mà trong đó, ban giám hiệu và tổ trưởng bộ môn là những người thực hiện chính	cán bộ quản lý				41,7	58,3
		giáo viên		9,9	14,7	55,5	19,9
3	Việc quản lý chất lượng giáo dục là do nhà trường, được thực hiện bởi nhiều người từ ban giám hiệu, giáo viên, học sinh và phụ huynh, trong đó giáo viên quan trọng nhất	cán bộ quản lý			8,3	41,7	50,0
		giáo viên		2,6	14,8	53,6	29,1

Kết quả bảng 1 cho thấy, có sự nhận thức khác nhau giữa cán bộ quản lý và giáo viên về quản lý chất lượng. Với quan điểm cho rằng “quản lý chất lượng giáo dục là công việc của Bộ và Sở Giáo dục và Đào tạo”, có 39,7% cán bộ quản lý đồng ý trong khi giáo viên có 69,5%. Điều này chứng tỏ nhận thức của cán bộ quản lý tốt hơn giáo viên.

Về nhận thức “quản lý chất lượng là nhiệm vụ của nhà trường và do ban giám hiệu và tổ trưởng chuyên môn chịu trách nhiệm”, có 100% cán bộ quản lý đồng ý trong khi chỉ có 65,4% giáo viên đồng ý. Điều này chứng tỏ cán bộ quản lý xác định rất đúng việc quản lý chất lượng là do nhà trường chịu trách nhiệm. Tuy nhiên, nếu cho rằng chủ yếu là do

ban giám hiệu và tổ trưởng chuyên môn chịu trách nhiệm là chưa hoàn toàn đúng, bởi vì giáo viên cũng phải là người chịu trách nhiệm về quản lý chất lượng.

Về quan điểm: “Việc quản lý chất lượng giáo dục là do nhà trường, được thực hiện bởi nhiều người từ ban giám hiệu, giáo viên, học sinh và phụ huynh, trong đó giáo viên quan trọng nhất”, đây là quan điểm đúng đắn nhất, phù hợp với quan điểm “đội ngũ thầy cô giáo là

nhân tố quyết định chất lượng giáo dục”, do vậy, tỷ lệ giáo viên đồng ý với quan điểm này tăng lên 82,7% và tỷ lệ đồng ý của cán bộ quản lý có giảm so với quan điểm trước đó, còn 91,7%. Như vậy, vẫn còn cán bộ quản lý vẫn cho rằng giáo viên không phải là người quyết định về chất lượng giáo dục.

3.2. Việc tập huấn/tham gia hoạt động về quản lý chất lượng của cán bộ quản lý

Bảng 2. Việc tập huấn và tham gia vào hoạt động quản lý chất lượng của cán bộ quản lý

Nội dung tập huấn hoặc hoạt động quản lý chất lượng	Tỷ lệ được tập huấn hoặc tham gia (%)	Tỷ lệ chưa được tập huấn hoặc chưa tham gia (%)
Tập huấn về kiểm định và đảm bảo chất lượng giáo dục	66,7	33,3
Tham gia đoàn đánh giá ngoài của Sở	25	75
Tham gia xây dựng hồ sơ kiểm định chất lượng giáo dục của trường	100	
Xây dựng mục tiêu chất lượng của nhà trường	66,7	33,3
Tập huấn về giám sát, đánh giá chất lượng giáo dục	33,3	66,7
Tập huấn mô hình quản lý chất lượng tổng thể (TQM)	16,7	83,3
Tập huấn về xây dựng văn hóa chất lượng	25,0	75,0

Kết quả ở bảng 2 cho thấy có một số nội dung cán bộ quản lý được tham gia tập huấn hoặc tham gia thực hiện với tỷ lệ khá cao như: tham gia xây dựng hồ sơ kiểm định với tỷ lệ 100%, tập huấn về kiểm định chất lượng 66,7% và xây dựng mục tiêu chất lượng của nhà trường. Bên cạnh đó, có một số nội dung cán bộ quản lý tham gia tập huấn với tỷ lệ thấp như: tập huấn về TQM là 16,7%; tham gia đánh giá ngoài chỉ đạt 25% và tập huấn về xây dựng văn hóa chất lượng trường học là 25%. Phỏng vấn thêm một số cán bộ quản lý, họ cho rằng, về quản lý chất lượng chủ yếu là được học ở chứng chỉ Quản lý giáo dục và tập huấn về kiểm định chất lượng giáo dục. Mặt khác, việc tự đánh giá theo chuẩn kiểm định là bắt buộc với các trường, do đó tỷ lệ tham gia của cán bộ quản lý vào hoạt động này là 100%.

3.3. Năng lực nhận định tình hình (kỹ năng nhận thức) của cán bộ quản lý

Bảng 3 cho thấy, giáo viên đánh giá các kỹ năng nhận định tình hình (khả năng nhận thức) chất lượng nhà trường của cán bộ quản lý và tự đánh giá của cán bộ quản lý về năng lực này khá tương đồng. Điểm trung bình của giáo viên đánh giá là 3,72 còn cán bộ quản lý tự đánh giá là 3,78. Trong đó, năng lực đánh giá tình hình chất lượng hoạt động trải nghiệm của cán bộ quản lý được giáo viên đánh giá thấp nhất là 3,47 và tự đánh giá của cán bộ quản lý cũng đạt thấp 3,42.

Phỏng vấn một số cán bộ quản lý cho thấy, năng lực nhận định tình hình chất lượng của nhà trường hiện nay khó hơn so với trước đây, là do một số nguyên nhân sau: thứ nhất, Bộ Giáo dục và Đào tạo thay đổi phương án và quy chế thi tốt nghiệp trung học phổ thông theo từng năm. Việc đánh giá, xếp loại tốt nghiệp,

cách thức và phương pháp kiểm tra, đánh giá học sinh cũng thay đổi. Mặt khác, do quá trình triển khai đổi mới căn bản và toàn diện giáo

dục nên có nhiều hoạt động đổi mới trong tổ chức dạy và học, các hoạt động trải nghiệm,...

Bảng 3. Đánh giá của giáo viên và cán bộ quản lý về năng lực nhận định tình hình chất lượng

Khả năng nhận định, đánh giá tình hình chính xác, kịp thời	Đánh giá của giáo viên		Tự đánh giá của cán bộ quản lý				
	Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn	Mức mong muốn		Mức đạt được		Hiệu số giữa nhận thức và mức độ đạt được
			Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn	Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn	
Tình hình học tập của học sinh	3,59	0,868	4,42	,515	4,00	0,853	0,42
Tình hình giảng dạy của giáo viên	3,93	,671	4,33	,778	3,83	0,835	0,5
Tình hình sử dụng cơ sở vật chất vào dạy và học	3,78	,736	4,50	,674	3,75	0,651	0,75
Các chính sách đổi mới giáo dục của Đảng, Nhà nước và của ngành	3,85	,833	4,42	,515	3,92	0,793	0,5
Các hoạt động ngoài giờ lên lớp, hoạt động trải nghiệm	3,47	,884	4,25	,622	3,42	0,669	0,83
Trung bình chung	3,72		4,38		3,78		

3.4. Về mức độ đạt được về kiến thức quản lý chất lượng của cán bộ quản lý

Bảng 4. Kết quả đánh giá của cán bộ quản lý và giáo viên về mức độ đạt được về kiến thức quản lý chất lượng

Nội dung kiến thức	Đối tượng	Tỷ lệ %				
		Rất không tốt	Không tốt	Bình thường	Tốt	Rất tốt
Về chất lượng, chất lượng giáo dục và quản lý, kiểm soát và đánh giá chất lượng giáo dục	Cán bộ quản lý			27,3	45,5	18,2
	Giáo viên		0,5	25,9	57,9	15,7
Về phương pháp quản lý chất lượng giáo dục	Cán bộ quản lý			8,3	75,0	16,7
	Giáo viên		2	28,9	54,3	14,7
Về nền tảng xã hội (kiến thức về kinh tế - xã hội của đất nước, kiến thức về chính sách đổi mới giáo dục của Đảng, Nhà nước)	Cán bộ quản lý			25,0	58,3	16,7
	Giáo viên		3,1	31,1	44,4	20,9
Về công nghệ thông tin, truyền thông và Internet	Cán bộ quản lý			33,3	58,3	8,3
	Giáo viên		2	20,8	57,4	19,8
Về các yếu tố ảnh hưởng chất	Cán bộ quản lý			33,3	58,3	8,3

lượng giáo dục	Giáo viên		6,6	36,2	48,5	8,2
----------------	-----------	--	-----	------	------	-----

Nội dung kiến thức	Đối tượng	Tỷ lệ %				
		Rất không tốt	Không tốt	Bình thường	Tốt	Rất tốt
Về tự học, nghiên cứu khoa học	Cán bộ quản lý			25,6	66,7	8,3
	Giáo viên		4,1	30,5	51,3	13,7
Về kiểm định, đảm bảo cán bộ quản lý	Cán bộ quản lý			8,3	66,7	25,0
	Giáo viên		1,5	30,6	55,1	12,8
Về quản lý chất lượng tổng thể (TQM), đối sánh trong giáo dục	Cán bộ quản lý			33,3	58,3	8,3
	Giáo viên		1	43,9	45,9	9,2
Về văn hóa chất lượng	Cán bộ quản lý			41,7	41,7	16,6
	Giáo viên		1,5	36,2	52	10,2

Về khả năng nắm vững kiến thức liên quan về chất lượng và quản lý chất lượng, Bảng 4 cho thấy, có một số nội dung kiến thức mà cả cán bộ quản lý và giáo viên đều đánh giá mức tốt, đó là: kiến thức về các phương pháp quản lý chất lượng, kiến thức về kiểm định chất lượng giáo dục, kiến thức về công nghệ thông tin và Internet. Bên cạnh đó, kiến thức về các vấn đề nâng cao như: các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục, cán bộ quản lý tự đánh giá tốt trở lên là 66,6% còn giáo viên đánh giá cán bộ quản lý là 56,7%; về

văn hóa chất lượng cán bộ quản lý tự đánh giá là 66,6% và giáo viên là 55,1%.

Như vậy, kết quả khảo sát này cho thấy cán bộ quản lý chỉ nắm một số kiến thức cơ bản về quản lý chất lượng, còn các kiến thức liên quan đến mô hình, cách thức quản lý chất lượng cao như TQM và đối sánh vẫn còn mới đối với cán bộ quản lý (cán bộ quản lý đạt mức tốt hơn 50%).

3.5. Kỹ năng quản lý chất lượng của cán bộ quản lý

Bảng 5. Đánh giá một số kỹ năng quản lý chất lượng của cán bộ quản lý

Kỹ năng, năng lực quản lý chất lượng giáo dục	Đối tượng	Tỷ lệ %				
		Rất không tốt	Không tốt	Bình thường	Tốt	Rất tốt
Hiểu biết (nhận thức) sâu sắc về chất lượng, chất lượng giáo dục và quản lý và kiểm định chất lượng giáo dục	Cán bộ quản lý			27,3	45,5	18,2
	Giáo viên		0,5	23,1	52,8	23,6
Hiểu biết (nhận thức) sâu sắc về chính sách lối đi mới giáo dục của Đảng, Nhà nước, Ngành và địa phương	Cán bộ quản lý			8,3	75,0	8,3
	Giáo viên		0,5	19,8	49,7	29,9
Kỹ năng xây dựng mục tiêu, chính sách chất lượng giáo dục	Cán bộ quản lý			25,0	58,3	16,7
	Giáo viên		1	19,8	56,3	22,8
Kỹ năng tổ chức kiểm tra, giám sát, đánh giá chất lượng giáo dục	Cán bộ quản lý			33,3	58,3	8,3
	Giáo viên		1	23	54,1	21,9

Kỹ năng, năng lực quản lý chất lượng giáo dục	Đối tượng	Tỷ lệ %				
		Rất không tốt	Không tốt	Bình thường	Tốt	Rất tốt
Kỹ năng xây dựng hệ thống thông tin về chất lượng giáo dục	Cán bộ quản lý			33,3	58,3	8,3
	Giáo viên			30,6	51	18,4
Khả năng thúc đẩy mọi người hành động vì mục tiêu chất lượng	Cán bộ quản lý			25,0	66,7	8,3
	Giáo viên		0,5	28,9	48,5	22,2
Có kỹ năng tổ chức tự đánh giá, lập hồ sơ kiểm định theo tiêu chuẩn kiểm định chất lượng giáo dục	Cán bộ quản lý			8,3	66,7	25,0
	Giáo viên		1,5	26,9	53,8	17,3
Kỹ năng nghiên cứu khoa học, sáng kiến kinh nghiệm về quản lý	Cán bộ quản lý			33,3	58,3	8,3
	Giáo viên		2,6	29,6	50,5	17,3
Kỹ năng tự học và tổ chức tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên và nhân viên	Cán bộ quản lý			41,7	41,7	16,7
	Giáo viên		2,5	24,9	53,8	18,8

Kết quả ở bảng 5 cho thấy, một số kỹ năng về quản lý chất lượng được cán bộ quản lý tự đánh giá hay được giáo viên đánh giá tốt trở lên với tỷ lệ khá cao như: “Hiểu biết (nhận thức) về chính sách, đường lối đổi mới giáo dục của Đảng, Nhà nước, của ngành và địa phương”, cán bộ quản lý tự đánh giá đạt 83,3% và giáo viên đánh giá là 79,6%. Kỹ năng tổ chức tự đánh giá, lập hồ sơ kiểm định theo tiêu chuẩn kiểm định chất lượng giáo dục hiện hành cán bộ quản lý tự đánh giá là 91,7% và giáo viên là 71,1% và Kỹ năng xây dựng mục tiêu, chính sách chất lượng giáo dục, cán bộ quản lý đánh giá là 75% và giáo viên đánh giá là 79,1%.

Bên cạnh đó, vẫn còn một số kỹ năng về quản lý chất lượng mà cán bộ quản lý tự đánh giá mức tốt còn hạn chế như: Kỹ năng tự học và tổ chức tự học cho giáo viên: cán bộ quản lý tự đánh giá là 58,4% và giáo viên đánh giá là 72,6%; kỹ năng nghiên cứu khoa học về quản lý giáo dục cán bộ quản lý tự đánh giá là: 66,6% và giáo viên đánh giá là 66,7%. Kỹ năng

xây dựng hệ thống thông tin về quản lý chất lượng, cán bộ quản lý tự đánh giá là 66,6% và giáo viên đánh giá là 69,4%.

3.6. Những khó khăn của cán bộ quản lý trong quá trình quản lý chất lượng

Hiện nay, việc quản lý chất lượng của cán bộ quản lý ở trường trung học phổ thông đã và đang đối diện với một số khó khăn. Đây chính là những yếu tố có khả năng dẫn đến một số rủi ro trong quá trình xây dựng và thực thi hệ thống quản lý chất lượng của các nhà trường.

Kết quả khảo sát ở bảng 6 cho thấy, hiện nay các trường trung học phổ thông ở Tây Nguyên đang gặp một số khó khăn trong quá trình quản lý chất lượng. Khó khăn lớn nhất theo đánh giá của cán bộ quản lý và giáo viên đó là: “Chất lượng học sinh tiểu học, trung học cơ sở còn thấp nên dẫn tới đầu vào trung học phổ thông chất lượng thấp” tỷ lệ đồng ý với khó khăn này ở cán bộ quản lý là 91,7% và giáo viên là 80,7%. Kế đến là khó khăn “Nhà trường đặt trọng tâm là dạy và học theo hướng

đáp ứng thi tốt nghiệp trung học phổ thông” có 83,3% cán bộ quản lý và 84,3% giáo viên đồng ý. Ngoài ra còn có các khó khăn khác như: “Áp lực của xã hội, phụ huynh đối với kết quả thi cử của học sinh” và “Khó khăn về cơ sở vật chất không đủ điều kiện để phát triển toàn diện học sinh”. Những vấn đề trên cho thấy, cả cán bộ

quản lý và giáo viên đều lo lắng về chất lượng học sinh đầu vào thấp. Phòng vấn một số cán bộ quản lý và giáo viên, họ rất mong muốn phát triển toàn diện học sinh song hoạt động của nhà trường cứ xoay quanh thi tốt nghiệp trung học phổ thông, đầu vào thấp nhưng phải phấn đấu để tỷ lệ tốt nghiệp trung học phổ thông đạt cao.

Bảng 6. Những khó khăn của cán bộ quản lý trong quá trình quản lý chất lượng

Những khó khăn	cán bộ quản lý /giáo viên	Tỷ lệ %					Tỷ lệ đồng ý & Rất đồng ý (%)
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
Áp lực của xã hội, phụ huynh đối với kết quả thi cử của học sinh	cán bộ quản lý			8,3	33,3	58,3	91,6
	giáo viên	0,5	2,6	29,1	44,4	23,5	67,9
Nhà trường đặt trọng tâm là dạy và học theo hướng đáp ứng thi tốt nghiệp trung học phổ thông của Bộ đề ra	cán bộ quản lý			16,7	8,3	75,0	83,3
	giáo viên		3	12,7	53,8	30,5	84,3
Khó khăn về cơ sở vật chất không đủ điều kiện để phát triển toàn diện học sinh	cán bộ quản lý			83,3	50,0	41,7	91,7
	giáo viên	1	19,4	26	40,3	13,3	53,6
Chất lượng học sinh ở tiểu học, trung học cơ sở còn thấp dẫn tới đầu vào trung học phổ thông chất lượng thấp.	cán bộ quản lý			8,3	41,7	50,0	91,7
	giáo viên	1,5	4,1	13,7	33	47,7	80,7
Khó khăn trong việc đánh giá học sinh theo năng lực	cán bộ quản lý			33,0	33,3	33,3	66,6
	giáo viên	0,5	8,6	28,4	42,1	20,3	62,4
Do chưa có hệ thống thông tin quản lý chất lượng hiệu quả	cán bộ quản lý			8,3	58,3	33,3	91,6
	giáo viên	3	19,3	32,5	38,6	6,6	45,2

3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

3.1. Nâng cao nhận thức, hiểu biết về chất lượng giáo dục, quản lý chất lượng giáo dục theo tinh thần đổi mới căn bản và toàn diện

giáo dục cho cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Mục tiêu giải pháp: Nâng cao nhận thức, hiểu biết về chất lượng giáo dục, quản lý chất lượng giáo dục theo quan điểm giáo dục hiện

đại và quan điểm đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục.

Nội dung giải pháp: Triển khai nghiên cứu, thảo luận về các quan điểm đổi mới về mục tiêu, nội dung, phương pháp tổ chức giáo dục, đổi mới kiểm tra, đánh giá đối với giáo dục phổ thông (nhấn mạnh giáo dục trung học phổ thông) đối với đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Biên soạn tài liệu tự học về chuyên đề “Chất lượng và chất lượng giáo dục theo quan điểm giáo dục hiện đại và đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo Việt Nam”. Tài liệu được biên soạn dưới dạng tự học, tự nghiên cứu và gửi cho các trường hoặc công khai lên Website của Sở.

Nhà trường chủ động nghiên cứu và thảo luận về dự thảo “Chương trình giáo dục phổ thông tổng thể” do Bộ Giáo dục và Đào tạo công bố trong năm 2017 để nâng cao nhận thức cho cán bộ quản lý, giáo viên về chương trình giáo dục phổ thông mới. Khuyến khích cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông nghiên cứu khoa học về đổi mới hoạt động quản lý chất lượng.

Sở Giáo dục và Đào tạo tổ chức Hội thảo chuyên đề “Quản lý chất lượng giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục”.

3.2. Tập huấn nâng cao năng lực quản lý chất lượng cho cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Mục tiêu: Nâng cao năng lực quản lý chất lượng cho cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu của đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục.

Nội dung giải pháp: Tổ chức biên soạn tài liệu “Nâng cao năng lực quản lý chất lượng cho cán bộ quản lý trường trung học phổ thông”.

Tổ chức “Tập huấn nâng cao năng lực quản lý chất lượng cho cán bộ quản lý trường trung học phổ thông” đồng thời khuyến khích cán bộ quản lý thực hành tại trường các hoạt

động như: hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng (kiểm định chất lượng giáo dục và đối sánh trong giáo dục) và cải tiến chất lượng.

Cuối năm học các trường viết báo cáo tổng kết, đánh giá quá trình quản lý chất lượng và Sở Giáo dục và Đào tạo tổ chức hội thảo để các trường trao đổi, học tập kinh nghiệm lẫn nhau.

3.3. Đẩy mạnh công tác kiểm định, đánh giá chất lượng giáo dục

Mục tiêu: Nâng cao hiệu quả kiểm định chất lượng giáo dục và năng lực kiểm định chất lượng giáo dục cho cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông ở Tây Nguyên.

Nội dung giải pháp: Tổ chức “Tập huấn nâng cao kiểm định chất lượng giáo dục cho cán bộ quản lý” theo tinh thần đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục, với các nội dung sau: Tìm hiểu về quy định tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số của Bộ Giáo dục và Đào tạo về chuẩn chất lượng; các văn bản hướng dẫn triển khai kiểm định chất lượng giáo dục, công tác tự đánh giá và đánh giá ngoài; Tập huấn kỹ năng cải tiến chất lượng để từng bước nâng chuẩn đối với những tiêu chí, chỉ số chưa đạt chuẩn của trường.

Sở Giáo dục và Đào tạo xây dựng kế hoạch kiểm định chất lượng giáo dục và triển khai hiệu quả đánh giá ngoài; hàng năm tổ chức đánh giá tổng kết công tác kiểm định chất lượng giáo dục để đánh giá và rút kinh nghiệm cho kế hoạch năm học mới.

3.4. Triển khai dân chủ hóa công tác quản lý chất lượng ở trường trung học phổ thông

Mục tiêu: Từng bước xây dựng môi trường văn hóa chất lượng trong trường học, trong đó có sự tham gia, chịu trách nhiệm và hưởng lợi của mọi thành viên nhà trường về chất lượng.

Nội dung giải pháp: Nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý, giáo viên và học sinh về dân chủ trong trường học, đây là một quan điểm được nhấn mạnh trong đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục, không chỉ là dân chủ giữa cán bộ quản lý và giáo viên mà dân chủ phải

hướng đến học sinh. Dân chủ trường học vừa là mục tiêu vừa là động lực thúc đẩy nhà trường phát triển.

Nhà trường đưa ra chính sách, mục tiêu và giải pháp chất lượng phải được thảo luận trong hội đồng giáo dục và có sự đóng góp của người học.

Các chỉ tiêu về chất lượng không được áp đặt từ cán bộ quản lý, mà cần phải thảo luận với giáo viên (ví dụ: tỷ lệ học sinh lên lớp, tỷ lệ học sinh giỏi, học sinh tốt nghiệp,... cần dựa trên chất lượng học sinh).

Tổ chức quản lý giảng dạy, kiểm tra, đánh giá học sinh thực sự dân chủ, công bằng, trên cơ sở tôn trọng và vì sự tiến bộ của học sinh, tránh tình trạng thiên vị hay trù dập.

Công khai, minh bạch trong hoạt động nhà trường, nhất là công khai về chất lượng giáo dục và tài chính của nhà trường cho xã hội và cộng đồng biết.

4. KẾT LUẬN

Quản lý chất lượng là một khoa học trong khoa học quản lý. Quản lý, nâng cao chất lượng, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của

khách hàng, thị trường và xã hội là một trong những vấn đề cốt lõi nhằm phát triển doanh nghiệp/tổ chức bền vững. Nhiều nước đã vận dụng quản lý chất lượng trong lĩnh vực công nghiệp sang áp dụng cho lĩnh vực giáo dục và có nhiều thành công về lý luận và thực tiễn.

Để thực hiện đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục, đào tạo, Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XII của Đảng đã đưa ra 6 giải pháp, trong đó, giải pháp thứ ba là: “*Đổi mới căn bản công tác quản lý giáo dục, đào tạo, bảo đảm dân chủ, thông nhất; tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, đào tạo; coi trọng quản lý chất lượng*” (Ban Tuyên giáo Trung ương, 2016).

Như vậy, quản lý chất lượng đã được coi trọng, vì vậy, năng lực quản lý chất lượng là một năng lực rất quan trọng của cán bộ quản lý trường học, cần bổ sung năng lực này vào Chuẩn hiệu trưởng, đồng thời có giải pháp nâng cao năng lực quản lý chất lượng là vấn đề cấp thiết trong bối cảnh đổi mới giáo dục, đào tạo hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Tuyên giáo Trung ương (2016), *Tài liệu học tập các văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng*, Nxb. Chính trị Quốc gia, 2016.
2. Ban Chấp hành Trung ương Đảng Khóa XI (2013), *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4-11-2013 của Hội nghị lần thứ 8 Ban Chấp hành Trung ương Khóa XI “về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế”*, Hà Nội.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011), *Kỷ yếu hội thảo quốc gia về khoa học giáo dục Việt Nam*. Hải Phòng.
4. Hồ Sỹ Anh (2011), *Đề xuất giải pháp quản lý và đánh giá chất lượng đối học sinh phổ thông Việt Nam*. Kỷ yếu hội thảo quốc gia về Khoa học giáo dục Việt Nam, Bộ Giáo dục và Đào tạo.
5. Hồ Sỹ Anh (2015), *Bước đầu vận dụng đối sánh trong giáo dục để so sánh bảy trường trung học phổ thông tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu*, Tạp chí khoa học Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh số 77.
6. Hoàng Hòa Bình (2015), *Năng lực và đánh giá năng lực*, Tạp chí khoa học Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh số 6(71).

-
7. Nguyễn Phúc Châu (2013), *Năng lực và phẩm chất của người cán bộ quản lý là động lực tinh thần cao nhất đối với những người thuộc cấp trong một cơ sở giáo dục*, đăng trong kỷ yếu Hội thảo “Phát triển năng lực người cán bộ quản lý trường học đáp ứng nhu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục”, Hà Nội.
 8. Trần Khánh Đức (2010), *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*. Nxb. Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
 9. Đỗ Đức Phú (2012), *Giáo trình quản lý chất lượng sản phẩm*. Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh, Hà Nội.
 10. Đỗ Hương Trà (2015), *Dạy học tích hợp phát triển năng lực học sinh, Quyển 1 – Khoa học tự nhiên*, Nxb. Đại học Sư phạm, Hà Nội.
 11. Xavier Roegier (1996), *Khoa Sư phạm tích hợp hay làm thế nào để phát triển năng lực ở nhà trường*, Người dịch: Đào Trọng Quang, Nguyễn Ngọc Nhi, Nxb. Giáo dục, Hà Nội.

Ngày nhận bài: 10/4/2017. Ngày biên tập xong: 09/9/2017. Duyệt đăng: 06/10/2017