

# THỰC TRẠNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HÀNH MÔN KHOA HỌC TỰ NHIÊN CỦA HỌC SINH TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ TƯ THỰC THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

*THE CURRENT STATE OF MANAGING ASSESSMENT ACTIVITIES FOR ORGANIZING PRACTICAL ACTIVITIES IN NATURAL SCIENCE EDUCATION IN PRIVATE MIDDLE SECONDARY SCHOOLS IN HO CHI MINH CITY*

MAI ĐỨC THẮNG\*, TRẦN THỊ NHƯ MAI\*\* *md.thang@hutech.edu.vn*

\* Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh

\*\* Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 10/8/2025            Ngày nhận lại: 18/9/2025            Duyệt đăng: 18/10/2025            Mã số: TCKH-S04T10-2025-B05            ISSN: 2354 - 0788</p> <p><b>Từ khóa:</b>            Quản lý nhà trường, đánh giá kết quả, điều kiện hỗ trợ, thực hành, khoa học tự.</p> <p><b>Keywords:</b>            School management, supportive conditions, practical work, natural science.</p>	<p><i>Chương trình giáo dục phổ thông 2018 đặt ra yêu cầu cấp thiết về đổi mới quản lý nhằm nâng cao chất lượng dạy học thực hành môn Khoa học tự nhiên. Mặc dù vậy, các cơ chế quản lý đối với hai yếu tố quan trọng là hệ thống đánh giá và các điều kiện hỗ trợ lại chưa nhận được sự quan tâm đúng mức trong các công trình khoa học hiện nay. Bài viết này tập trung phân tích sâu thực trạng quản lý hai yếu tố trên tại các trường THCS tư thực ở Thành phố Hồ Chí Minh. Vận dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát định lượng và phỏng vấn sâu 48 cán bộ quản lý và giáo viên ở TP. HCM. Kết quả nghiên cứu chỉ ra sự mâu thuẫn còn tồn tại: (1) Công tác quản lý hoạt động đánh giá dù được triển khai tốt về mặt quy chế nhưng lại yếu ở khâu bồi dưỡng chuyên môn, khiến GV lúng túng trong việc xây dựng công cụ đánh giá năng lực thực chất; (2) Việc quản lý điều kiện hỗ trợ dù được chú trọng đầu tư nhưng lại thiếu cơ chế khuyến khích, thậm chí các quy định về tài sản còn tạo ra rào cản tâm lý khiến GV ngần ngại sử dụng thiết bị. Từ đó, bài viết khẳng định sự cần thiết phải chuyển dịch tư duy quản lý từ kiểm soát hành chính sang kiến tạo văn hóa hỗ trợ và phát triển chuyên môn.</i></p> <p><b>ABSTRACT</b>  <i>The 2018 General Education Curriculum in Vietnam mandates a critical reform in management to enhance the quality of practical teaching in Natural Science. However, the managerial mechanisms for two crucial factors - the assessment system and supporting conditions - have not received adequate attention in current scientific research. This paper focuses on an in-depth analysis of the management of these two factors in private middle schools in Ho Chi</i></p>

*Minh City. Employing a mixed-methods approach, the study conducted quantitative surveys and in-depth interviews with 48 educational managers and teachers in Ho Chi Minh City. The research findings reveal a persistent contradiction: (1) the management of assessment activities, while well-implemented in terms of regulations, is weak in the area of professional development, leaving teachers ill-equipped to develop authentic competency-based assessment tools and (2) the management of supportive conditions, despite prioritised investment, lacks incentive mechanisms; furthermore, asset regulations create psychological barriers that make teachers reluctant to use equipment. Consequently, the paper affirms the necessity of a paradigm shift in management from administrative control to the cultivation of a supportive culture for professional development.*

## 1. Đặt vấn đề

Với việc triển khai Chương trình giáo dục phổ thông 2018, hệ thống giáo dục đã được tái định hướng, đặt trọng tâm vào việc phát triển năng lực toàn diện cho người học thay vì chỉ tập trung vào truyền thụ kiến thức đơn thuần. Trong bối cảnh đó, hoạt động thực hành môn KHTN đóng vai trò quan trọng để hình thành kỹ năng khoa học và tư duy giải quyết vấn đề cho học sinh (Millar, 2004; Shana & Abulibdeh, 2020). Theo Thông tư 22/2021/TT-BGDĐT, việc đánh giá kết quả học tập của học sinh THCS đã có những thay đổi quan trọng, nhấn mạnh vào việc đánh giá vì sự tiến bộ của người học, tích hợp giữa đánh giá thường xuyên và đánh giá định kỳ. Tuy nhiên, để hoạt động này đạt hiệu quả thì công tác quản lý giữ vai trò quyết định, đặc biệt là trong việc thực hiện hai yếu tố then chốt: (1) hệ thống đánh giá được thiết kế để đo lường năng lực thực chất (Black & Wiliam, 1998) và (2) các điều kiện hỗ trợ về cơ sở vật chất và học liệu được cung cấp tối ưu (Anza et al., 2016).

Trong khi vai trò của quản lý được xác định là cốt lõi, giới nghiên cứu tại Việt Nam đã liên tục cho thấy một thực trạng đầy thách thức đối với hoạt động dạy học thực hành. Các công trình trước đây đã chỉ ra những hạn chế mang tính hệ thống, từ sự thiếu hụt các nguồn lực vật chất

(Trương Minh Khải & Phạm Đình Văn, 2022) đến sự non yếu của văn hóa đánh giá năng lực thực hành (Đặng Thị Thuận An & Nguyễn Thị Phương Linh, 2021). Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu trước đó của chính chúng tôi, vốn đã kết luận rằng việc quản lý phương pháp sư phạm vẫn còn mang nặng tính kiểm soát hành chính (Mai Đức Thắng & Trần Thị Như Mai, 2025). Thay vì xem xét các phát hiện này như những thách thức riêng biệt, một góc nhìn tổng thể hơn cho thấy chúng chỉ là những biểu hiện bề mặt của một khoảng trống quản lý sâu hơn chưa được khai thác: đó chính là việc thiếu một sự thấu hiểu về cách thức các cơ chế nền tảng đang thực sự vận hành. Cụ thể, một khoảng trống nghiên cứu vẫn tồn tại là hệ thống đánh giá và các điều kiện hỗ trợ đang được quản lý trên thực tế. Khoảng trống này trở nên cấp thiết khi đặt trong bối cảnh đặc thù của các trường THCS tư thục, nơi sự tự chủ về tài chính và áp lực cạnh tranh có thể kiến tạo nên những mô hình quản lý rất khác biệt.

Từ những lý do trên, bài viết đã khảo sát và phân tích thực trạng quản lý hoạt động đánh giá và các yếu tố hỗ trợ tại các trường THCS tư thục ở TP. HCM. Kết quả của nghiên cứu sẽ cung cấp những bằng chứng thực tiễn quan trọng, giúp các nhà quản lý giáo dục nhận diện rõ các điểm nghẽn, từ đó đề xuất giải pháp chiến lược nhằm

nâng cao thực chất chất lượng dạy và học thực hành trong bối cảnh mới.

## 2. Phương pháp nghiên cứu

### 2.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo thiết kế phương pháp hỗn hợp, cụ thể là thiết kế giải thích tuần tự (Creswell & Plano Clark, 2018). Giai đoạn định lượng được tiến hành trước nhằm thu thập dữ liệu tổng quan về thực trạng quản lý hoạt động đánh giá và các điều kiện hỗ trợ. Tiếp theo, giai đoạn định tính được thực hiện nhằm mục đích lý giải sâu hơn, khám phá những nguyên nhân và bối cảnh đằng sau các số liệu định lượng đã thu thập. Sự kết hợp này cho phép nghiên cứu vừa có được cái nhìn khái quát trên diện rộng, vừa có được sự thấu hiểu sâu sắc và đa chiều về vấn đề nghiên cứu.

### 2.2. Khách thể và phương pháp nghiên cứu

Khách thể nghiên cứu là 48 CBQL và GV đang công tác tại một số trường THCS tư thục trên địa bàn TP. HCM được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Đây cũng là nhóm

khách thể đã tham gia vào nghiên cứu trước đó của chúng tôi về quản lý phương pháp dạy học (Mai Đức Thắng & Trần Thị Như Mai, 2025), cho phép đảm bảo tính nhất quán và chiều sâu của dữ liệu.

Phương pháp nghiên cứu: Nghiên cứu sử dụng thiết kế phương pháp hỗn hợp giải thích tuần tự: Định lượng (Khảo sát bằng bảng hỏi) → Định tính (Phỏng vấn sâu).

Giai đoạn 1- Khảo sát bằng bảng hỏi: Bảng hỏi khảo sát có cấu trúc đã được sử dụng để thu thập dữ liệu. Trong khuôn khổ của bài viết này, nghiên cứu tập trung phân tích các nhóm mục hỏi được thiết kế riêng để đo lường nhận thức và đánh giá của CBQL, GV về thực trạng quản lý hoạt động đánh giá và quản lý các điều kiện hỗ trợ. Các mục hỏi được xây dựng dựa trên thang đo Likert 5 mức độ, từ 1 (Hoàn toàn không thực hiện) đến 5 (Luôn luôn thực hiện rất tốt). Cách quy đổi các mức độ thành khoảng điểm và ý nghĩa tương ứng được trình bày cụ thể như sau:

**Bảng 1.** Mức độ đánh giá nội dung khảo sát theo khoảng điểm

Mức	Khoảng điểm	Ý nghĩa (Ví dụ cho các loại câu hỏi khác nhau)
1	1.00 – 1.80	Không bao giờ thực hiện/Rất yếu (Kém)/Hoàn toàn không hiệu quả/Hoàn toàn không quan trọng/Hoàn toàn không đồng ý/Hoàn toàn không đáp ứng
2	1.81 – 2.60	Hiếm khi/Yếu/Không hiệu quả/Không quan trọng/Không đồng ý/Không đáp ứng
3	2.61 – 3.40	Thỉnh thoảng/Trung bình/Ít hiệu quả/Ít quan trọng/Phân vân (Không đồng ý cũng không phản đối)/Tương đối đáp ứng
4	3.41 – 4.20	Thường xuyên/Tốt/ Hiệu quả/Quan trọng/Đồng ý/Đáp ứng
5	4.21 – 5.00	Rất thường xuyên/Rất tốt/Rất hiệu quả/Rất quan trọng/Hoàn toàn đồng ý/Hoàn toàn đáp ứng

Giai đoạn 2 - Phỏng vấn sâu bán cấu trúc: 3 CBQL và 6 GV tiêu biểu từ nhóm khảo sát đã được lựa chọn để tham gia phỏng vấn sâu. Nội dung phỏng vấn được thiết kế nhằm khai thác các trải nghiệm, quan điểm và những khó khăn, thách thức thực tế liên quan trực tiếp đến việc quản lý hoạt động đánh giá và các điều kiện hỗ trợ. Các cuộc phỏng vấn được ghi âm và gỡ băng cẩn thận để phục vụ cho quá trình phân tích.

### 2.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Đối với dữ liệu định lượng: Dữ liệu từ bảng hỏi được mã hóa và xử lý bằng phần mềm thống kê cho Khoa học xã hội (SPSS) phiên bản 26.0. Các phương pháp thống kê mô tả, bao gồm tính toán giá trị trung bình (ĐTB) và độ lệch chuẩn (ĐLC), đã được sử dụng để phác họa bức tranh tổng thể về thực trạng và xác định mức độ đồng thuận của các ý kiến.

Đối với dữ liệu định tính: Dữ liệu từ các bản gỡ băng phỏng vấn được phân tích theo phương pháp phân tích chủ đề (Braun & Clarke, 2021). Quá trình phân tích bao gồm các bước: (1) đọc và làm quen kỹ lưỡng với dữ liệu; (2) tạo các mã ban đầu cho các đoạn thông tin có ý nghĩa; (3) tìm kiếm và nhóm các mã thành các chủ đề tiềm năng; (4) rà soát, tinh chỉnh các chủ đề và (5) định nghĩa, đặt tên cho các chủ đề chính. Phương pháp này giúp hệ thống hóa các quan điểm đa dạng, xác định các mẫu hình lặp lại và rút ra những luận điểm sâu sắc từ dữ liệu định tính để lý giải cho kết quả định lượng.

### 3. Kết quả nghiên cứu

#### 3.1. Khái quát lý luận về quản lý hoạt động đánh giá kết quả thực hành môn khoa học tự nhiên tại trường trung học cơ sở

##### 3.1.1. Một số khái niệm

Quản lý về bản chất là một tiến trình có hệ thống nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Theo định nghĩa của Robbins & Coulter (2018) “quản lý là tiến trình điều phối và giám sát công việc của người khác để các hoạt động đó được hoàn thành một cách hiệu quả và hiệu suất”. Khi vận dụng vào lĩnh vực giáo dục, khái niệm này được cụ thể hóa hơn, Bùi Minh Hiền (2009) định nghĩa “quản lý là một chuỗi các tác động có chủ đích và được hệ thống hóa của chủ thể quản lý nhằm huy động và tối ưu hóa các nguồn lực để đạt được mục tiêu giáo dục đã đề ra”. Tựu trung lại, quản lý trong giáo dục được hiểu là một quá trình có mục tiêu, có hệ thống, nhằm phối hợp các nguồn lực (con người, vật chất) để đạt được kết quả giáo dục mong muốn.

Từ các khái niệm trên, quản lý hoạt động thực hành trong dạy học được định nghĩa là hoạt động trong đó chủ thể quản lý vận dụng các chức năng quản lý để tác động đồng bộ lên hai hệ thống con: (1) quá trình sư phạm liên quan đến việc tổ chức và thực hiện các hoạt động thực hành của giáo viên và học sinh và (2) hệ thống các điều kiện hỗ trợ về vật chất và tinh thần,

nhằm đạt được các mục tiêu năng lực đặc thù của hoạt động thực hành. Nền tảng của định nghĩa này được củng cố bởi các lý thuyết về quản lý hoạt động dạy học (Bùi Minh Hiền, 2009) và các nghiên cứu về vai trò của môi trường học tập trong dạy học thực hành (Hofstein & Lunetta, 2004).

##### 3.1.2. Nội dung quản lý hoạt động đánh giá kết quả thực hành trong dạy học môn khoa học tự nhiên tại các trường trung học cơ sở

Quản lý hoạt động đánh giá là một tiến trình có hệ thống nhằm đảm bảo chất lượng, tính khách quan và hiệu quả của việc đo lường năng lực học sinh trong hoạt động thực hành (Bùi Minh Hiền, 2009; Nguyễn Công Khanh, 2020). Dựa trên các chức năng quản lý cơ bản (Robbins & Coulter, 2018), các nội dung quản lý hoạt động đánh giá cụ thể bao gồm:

Phổ biến phương pháp đánh giá: Nội dung này thuộc chức năng lập kế hoạch, đảm bảo đội ngũ giáo viên có nhận thức thống nhất và đầy đủ về các yêu cầu chuyên môn trong đánh giá. Đặc biệt là sự chuyển dịch sang mô hình đánh giá vì sự tiến bộ của người học theo định hướng của Chương trình giáo dục phổ thông 2018 (William, 2011; Học viện Quản lý giáo dục, 2019). Đây là bước nền tảng để định hình tư duy và cách tiếp cận đánh giá cho toàn bộ quá trình dạy học thực hành.

Tổ chức tập huấn về phương pháp đánh giá: Hoạt động này thuộc chức năng tổ chức, nhằm trang bị cho giáo viên những kỹ năng cần thiết để xây dựng và vận dụng các công cụ đánh giá xác thực. Việc tập huấn chuyên sâu giúp giáo viên thành thạo trong việc thiết kế rubric, bài tập dự án hoặc các hình thức đánh giá quá trình khác, qua đó đo lường năng lực thực chất của học sinh một cách công bằng và hiệu quả (Earl, 2013; Nguyễn Công Khanh, 2020; Stiggins, 2005).

Chỉ đạo giáo viên thực hiện quy chế đánh giá: Đây là nội dung thuộc chức năng chỉ đạo, nhằm đảm bảo các kế hoạch và định hướng đánh giá được đưa vào thực tiễn một cách nhất quán và đúng quy định. Việc chỉ đạo chặt chẽ giúp duy

trì tính kỷ luật, sự chuẩn mực trong hoạt động chuyên môn của giáo viên, đồng thời tuân thủ các quy định pháp lý về đánh giá kết quả học tập của học sinh (Robbins & Coulter, 2018).

Giám sát và đánh giá quá trình đánh giá: Nội dung này thuộc chức năng kiểm tra, đánh giá, nhằm đảm bảo tính khách quan và minh bạch của toàn bộ quá trình đánh giá (Bùi Minh Hiền, 2009). Hoạt động này được cụ thể hóa thông qua việc tổ chức giám sát quá trình giáo viên thực hiện đánh giá, chấm bài, cũng như thu thập và phân tích dữ liệu phản hồi. Kết quả giám sát cung cấp thông tin quan trọng cho nhà quản lý để kịp thời điều chỉnh các chính sách và hoạt động hỗ trợ (Glatthorn, Boschee, & Whitehead, 2006).

### *3.1.3. Nội dung quản lý điều kiện hỗ trợ hoạt động thực hành trong dạy học môn khoa học tự nhiên tại các trường trung học cơ sở*

Quản lý các điều kiện hỗ trợ là một yếu tố then chốt, tập trung vào việc kiến tạo một môi trường thuận lợi về cả vật chất và tinh thần, đảm bảo nguồn lực tối ưu cho hoạt động dạy học thực hành (Hofstein & Lunetta, 2004). Các nội dung quản lý này cũng được triển khai dựa trên các chức năng quản lý cơ bản, bao gồm:

Xây dựng quy trình sử dụng cơ sở vật chất, thiết bị: Hoạt động này thuộc chức năng lập kế hoạch, bao gồm việc xác định rõ cách thức các nguồn lực sẽ được sử dụng để đạt hiệu quả tối ưu. Việc thiết lập một quy trình rõ ràng, chuẩn hóa cho việc mượn, trả, bảo quản và vận hành cơ sở vật chất, thiết bị là bước đầu tiên để đảm bảo tài sản được khai thác một cách khoa học, nhất quán, đồng thời giảm thiểu rủi ro và lãng phí (Robbins & Coulter, 2018; Học viện Quản lý giáo dục, 2019).

Đảm bảo cơ sở vật chất, thiết bị và học liệu: Đây là nội dung cốt lõi thuộc chức năng tổ chức, là quá trình huy động, phân bổ và sắp xếp các nguồn lực cần thiết để thực thi kế hoạch đã đề ra. Việc cung ứng đầy đủ, kịp thời và phù hợp các loại hình cơ sở vật chất, thiết bị dạy học và học liệu là trách nhiệm hàng đầu của nhà quản

lý, bởi sự thiếu hụt của chúng đã được xác định là một trong những rào cản lớn nhất trong dạy học thực hành (Anza et al., 2016; Học viện Quản lý giáo dục, 2019).

Tổ chức thi đua, khuyến khích giáo viên sử dụng hiệu quả thiết bị: Hoạt động này thuộc chức năng chỉ đạo, tập trung vào việc tác động đến yếu tố con người, tạo động lực và định hướng hành vi để họ thực hiện công việc một cách hiệu quả. Việc thiết lập các hình thức thi đua, khen thưởng và tạo dựng một văn hóa tổ chức khuyến khích sự chủ động, sáng tạo của giáo viên trong việc khai thác thiết bị là nhân tố quyết định đến chất lượng giáo dục, vượt lên trên giá trị đơn thuần của bản thân các trang thiết bị (Hofstein & Lunetta, 2004; Fullan, 2015).

Kiểm tra việc sử dụng cơ sở vật chất, thiết bị: Nội dung này thuộc chức năng kiểm tra, đánh giá, là quá trình giám sát, đo lường và so sánh kết quả thực tế với các quy định và kế hoạch đã đề ra để có những điều chỉnh cần thiết (Bùi Minh Hiền, 2009). Hoạt động này không chỉ đảm bảo các quy trình đã hoạch định được tuân thủ mà còn cung cấp thông tin phản hồi quan trọng cho nhà quản lý về mức độ hiệu quả và những thách thức trong việc khai thác các nguồn lực của nhà trường (Koontz & Wehrich, 2010).

### ***3.2. Thực trạng quản lý hoạt động đánh giá kết quả thực hành trong dạy học môn khoa học tự nhiên tại các trường trung học cơ sở tư thục ở Thành phố Hồ Chí Minh***

Quản lý hoạt động đánh giá là một nhiệm vụ trọng tâm nhằm đảm bảo chất lượng và tính khách quan của quá trình dạy học thực hành. Kết quả khảo sát (Bảng 2) cho thấy, công tác quản lý đánh giá tại các trường THCS tư thục được triển khai ở mức độ trên trung bình, với các ĐTB dao động từ 3.71 đến 3.88. Tuy nhiên, dữ liệu cũng phác họa một bức tranh mất cân bằng rõ rệt giữa việc quản lý mang tính hành chính, chỉ đạo và các hoạt động mang tính bồi dưỡng, phát triển năng lực chuyên môn cho GV.

**Bảng 2.** Đánh giá của CBQL, GV về thực trạng quản lý đánh giá kết quả thực hành trong dạy học môn KHTN tại các trường THCS tư thục TP. HCM

TT	Nội dung quản lý	Mức 1 (%)	Mức 2 (%)	Mức 3 (%)	Mức 4 (%)	Mức 5 (%)	% Tốt + Rất tốt	ĐTB	ĐLC
1	Phổ biến phương pháp đánh giá kết quả thực hành trong dạy học môn khoa học tự nhiên	2.1	8.3	18.8	41.7	29.2	70.9%	3.88	1.018
2	Tập huấn cách đánh giá kết quả thực hành trong dạy học môn khoa học tự nhiên	2.1	12.5	20.8	45.8	18.8	64.6%	3.71	1.009
3	Chỉ đạo giáo viên thực hiện đúng quy chế kiểm tra và công nhận kết quả học tập của học sinh	0.0	6.3	20.8	47.9	25.0	72.9%	3.85	0.874
4	Tổ chức giám sát kiểm tra, chấm bài của giáo viên	2.1	8.3	20.8	43.8	25.0	68.8%	3.83	0.963

Phân tích số liệu từ bảng 2 cho thấy, các hoạt động quản lý mang tính chủ đạo, hành chính được thực hiện tương đối tốt. Cụ thể, nội dung “Phổ biến phương pháp đánh giá” nhận được điểm ĐTB cao nhất (3.88). Tương tự, các hoạt động như “Chỉ đạo giáo viên thực hiện đúng quy chế” (ĐTB = 3.85) được củng cố bởi 72,9% và 70,9% số người được hỏi đồng thuận ở mức “Tốt” hoặc “Rất tốt”. Đáng chú ý, đây cũng là các nội dung có độ lệch chuẩn thấp nhất (ĐLC = 1,018 và 0.874), phản ánh một sự đồng thuận cao trong toàn mẫu khảo sát về mức độ thực thi hiệu quả của hoạt động này.

Trái ngược với xu hướng trên, một điểm hạn chế đã được bộc lộ ở khâu phát triển năng lực chuyên môn. Nội dung “Tập huấn cách đánh giá hoạt động thực hành trong dạy học môn khoa học tự nhiên” có điểm ĐTB thấp nhất (3.71). Con số này có ý nghĩa quan trọng khi phân tích sâu hơn vào sự phân bố tỷ lệ: nó cho thấy có hơn 1/3 đội ngũ (35,4%) cảm thấy hoạt động bồi dưỡng này chỉ được thực hiện ở mức trung bình hoặc yếu. Dữ liệu định tính đã làm sáng tỏ nguyên nhân đằng sau sự thiếu hụt này. Một cán bộ quản lý thừa nhận: “Các đợt tập huấn chung của Sở, Phòng thì có, nhưng để trường tự tổ chức tập huấn chuyên sâu về cách làm rubric hay đánh

giá quá trình cho môn này thì thực sự chưa làm được, nó thường mang tính đại trà, thiếu chiều sâu” (CQBL 1).

Khoảng trống năng lực này được các giáo viên cảm nhận trực tiếp trong công việc, họ cho rằng việc chuyển hóa lý thuyết vào thực tiễn là một rào cản lớn: “Khó nhất không phải là làm thí nghiệm, mà là làm sao để cho điểm quá trình các em thao tác, làm việc nhóm một cách công bằng. Cái khâu thiết kế công cụ để đánh giá năng lực học sinh một cách xác đáng chính là khó khăn lớn nhất” (GV1).

Như vậy, tồn tại một sự vênh lệch lớn giữa việc chỉ đạo (được làm tốt, có sự đồng thuận cao) và việc bồi dưỡng năng lực để thực thi (bị đánh giá thấp hơn, thiếu sự đồng thuận), tạo ra rào cản cho giáo viên trong việc đổi mới đánh giá.

### **3.3. Thực trạng quản lý điều kiện hỗ trợ hoạt động thực hành trong dạy học môn khoa học tự nhiên tại các trường trung học cơ sở tư thục ở Thành phố Hồ Chí Minh**

Việc đảm bảo một cách đồng bộ các điều kiện hỗ trợ như cơ sở vật chất, thiết bị và học liệu được xem là tiền đề không thể thiếu để nâng cao chất lượng hoạt động thực hành. Kết quả khảo sát về khía cạnh này (Bảng 3) đã cho thấy điểm hạn chế đáng chú ý: dù các nhà trường cho thấy sự chú

trọng vào việc xây dựng quy trình và đầu tư ban đầu, các chính sách tạo động lực và hiệu quả sử

dụng trên thực tế lại chưa được quan tâm tương xứng và bộc lộ những yếu kém đáng kể.

**Bảng 3.** Đánh giá của CBQL, GV về thực trạng quản lý điều kiện hoạt động thực hành trong dạy học môn KHTN tại các trường THCS tư thục TP. HCM

TT	Nội dung quản lý	Mức 1 (%)	Mức 2 (%)	Mức 3 (%)	Mức 4 (%)	Mức 5 (%)	% Tốt + Rất tốt	ĐTB	ĐLC
1	Đảm bảo điều kiện cơ sở vật chất, thiết bị dạy học và học liệu cho hoạt động thực hành trong dạy học thực hành môn khoa học tự nhiên	4.2	4.2	14.6	39.6	37.5	77.1%	4.02	1.021
2	Yêu cầu tổ chuyên môn xây dựng quy trình sử dụng cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ tổ chức hoạt động thực hành trong dạy học thực hành môn khoa học tự nhiên	0.0	4.2	20.8	50.0	25.0	75.0%	4.00	0.894
3	Chỉ đạo tổ chuyên môn kiểm tra việc sử dụng cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong hoạt động thực hành trong dạy học thực hành môn khoa học tự nhiên	0.0	6.3	20.8	39.6	33.3	72.9%	3.98	0.990
4	Tổ chức hình thức thi đua, thưởng phạt nhằm động viên, khuyến khích giáo viên sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị dạy học và học liệu trong hoạt động thực hành trong dạy học thực hành môn khoa học tự nhiên	4.2	14.6	31.3	31.3	18.8	50.1%	3.52	1.130

Kết quả khảo sát từ bảng 3 cho thấy một tín hiệu tích cực về sự cam kết đầu tư ban đầu của các trường THCS tư thục. Nội dung “Đảm bảo điều kiện cơ sở vật chất, thiết bị dạy học và học liệu cho hoạt động thực hành trong dạy học thực hành môn khoa học tự nhiên” đạt điểm ĐTB cao nhất (4.02), với 77.1% số người được hỏi đồng thuận rằng hoạt động này được thực hiện ở mức “Tốt” hoặc “Rất tốt”. Tuy nhiên, dữ liệu định tính cho thấy con số này phản ánh chủ trương chung, trong khi thực tế vẫn còn nhiều khó khăn về tài chính và sự thiếu hụt cục bộ: “Áp lực tài chính là một rào cản lớn. Chi phí đầu tư cao gây khó khăn trong việc trang bị các thiết bị chuyên dụng, đặc biệt là cho các thí nghiệm tích hợp” (CBQL1); “Nói là đủ nhưng không phải lúc nào cũng sẵn sàng. Tình trạng không đủ kính hiển vi

cho mỗi nhóm học sinh hoặc hóa chất đã hết hạn sử dụng là nhiều” (GV4).

Mặt khác, một hạn chế trong việc tạo động lực cho giáo viên được thể hiện qua nội dung “Tổ chức hình thức thi đua, thưởng phạt nhằm động viên, khuyến khích giáo viên sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị dạy học và học liệu trong hoạt động thực hành trong dạy học thực hành môn khoa học tự nhiên” có kết quả khác biệt một cách đáng báo động. Nó không chỉ có điểm ĐTB thấp nhất (3.52), rơi xuống mức “Trung bình”, mà còn có tỷ lệ đồng thuận ở mức Tốt/Rất tốt chỉ đạt 50,1%. Điều này có nghĩa là có hơn một nửa (49,9%) đội ngũ không cho rằng hoạt động này được thực hiện tốt.

Độ lệch chuẩn cao nhất trong toàn bộ khảo sát (ĐLC = 1.130) ở mục này cho thấy một sự

phân hóa quan điểm sâu sắc và thiếu nhất quán trong cách thực hiện giữa các trường. Dữ liệu định tính đã chỉ ra nguyên nhân của sự yếu kém này không chỉ nằm ở việc thiếu khen thưởng, mà còn ở sự tồn tại của những rào cản tâm lý. “Trường đầu tư không ít, nhưng đôi khi chính quy định về đền bù, bảo quản tài sản lại làm giáo viên ngại. Họ sợ làm hỏng các thiết bị đắt tiền nên có xu hướng chọn các thí nghiệm an toàn, đơn giản” (CBQL2). Phát hiện này cho thấy, dù các nhà trường đầu tư cơ sở vật chất, nhưng lại chưa xây dựng được một văn hóa quản lý hỗ trợ và khuyến khích. Sự không đồng bộ giữa việc cung ứng nguồn lực (được làm tốt) và việc tạo động lực sử dụng (bị xem nhẹ) cho thấy các nguồn lực chưa được khai thác và tối ưu hóa hiệu quả.

Phân tích dữ liệu làm sáng tỏ một mô hình quản lý hoạt động đánh giá mang tính hai mặt. Một mặt, các cơ chế quản lý thể hiện sự hiệu quả cao trong việc đảm bảo tính tuân thủ, được minh chứng qua sự nhất quán và đồng thuận của đội ngũ đối với việc thực thi các quy định, quy chế. Mặt khác, một sự yếu kém mang tính hệ thống được bộc lộ ở khâu phát triển năng lực chuyên môn cho đội ngũ. Các chương trình bồi dưỡng hiện hữu được cho là chưa đủ chiều sâu và thiếu tính thực tiễn để giải quyết những rào cản kỹ năng cốt lõi mà giáo viên phải đối mặt, đặc biệt là trong việc kiến tạo các công cụ đánh giá xác thực. Phát hiện này chỉ ra một sự mất cân bằng trong triết lý quản trị, nơi việc kiểm soát hành chính được ưu tiên hơn so với việc đầu tư thực chất vào nguồn lực con người.

Tương tự, việc quản lý các điều kiện hỗ trợ cũng phơi bày một nghịch lý nền tảng trong quản trị nhà trường. Dữ liệu cho thấy một cam kết đầu tư rõ rệt vào cơ sở vật chất và trang thiết bị ban đầu. Tuy nhiên, sự đầu tư này không song hành với việc kiến tạo một môi trường khuyến khích khai thác. Trái lại, các cơ chế tạo động lực bị xem nhẹ một cách đáng kể, trong khi chính các quy định về quản lý tài sản lại vô hình trung kiến

tạo nên những rào cản tâm lý. Nỗi lo ngại về trách nhiệm đền bù khi xảy ra hư hỏng đã hình thành một tâm lý e dè, dẫn đến xu hướng giáo viên ưu tiên các phương án an toàn và hạn chế sử dụng các thiết bị phức hợp. Phát hiện này cho thấy một sự mâu thuẫn trong quản trị, nơi nhà trường đầu tư tài chính vào nguồn lực nhưng đồng thời lại duy trì một khung khổ quy định kìm hãm sự sáng tạo và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng chính các nguồn lực đó.

Từ những kết quả phân tích về thực trạng quản lý hoạt động đánh giá và các điều kiện hỗ trợ, nghiên cứu này đề xuất hai nhóm kiến nghị chính sách và quản trị nhằm tháo gỡ các nút thắt đã được nhận diện.

Đối với CBQL, vai trò trọng tâm là xây dựng môi trường hỗ trợ. Về hoạt động đánh giá, thay vì chỉ phổ biến lý thuyết, nhà quản lý cần tổ chức các buổi tập huấn chuyên sâu, tập trung vào kỹ năng thực hành xây dựng rubric và ban hành văn bản chỉ đạo chính thức để tích hợp điểm đánh giá quá trình vào cơ cấu điểm tổng kết. Về các điều kiện hỗ trợ, cần có hành động quyết liệt để giải quyết rào cản tâm lý của giáo viên bằng cách đơn giản hóa thủ tục mượn-trả và thiết lập cơ chế hỗ trợ chi phí sửa chữa rõ ràng cho các hư hỏng ngoài ý muốn. Đồng thời, các hình thức thi đua chung nên được thay thế bằng việc ghi nhận và vinh danh các sáng kiến cụ thể trong việc sử dụng hiệu quả thiết bị dạy học.

Đối với GV và tổ chuyên môn, vai trò then chốt là phát huy tính chủ động và tăng cường hợp tác chuyên môn. Về hoạt động đánh giá, tổ chuyên môn cần tiên phong trong việc hợp tác xây dựng một ngân hàng công cụ đánh giá (rubric, bảng kiểm) dùng chung đã được chuẩn hóa. Dựa trên nền tảng này, giáo viên có thể chủ động đề xuất các phương án thay đổi cơ cấu điểm số môn học một cách thuyết phục trước hội đồng chuyên môn. Về các điều kiện hỗ trợ, các tổ cần thay đổi từ thế bị động sang chủ động bằng cách lập kế hoạch và đề xuất mua sắm vật

tư tiêu hao cho cả năm học ngay từ đầu. Quan trọng hơn, cần phát huy cơ chế hỗ trợ đồng nghiệp thông qua việc định kỳ tổ chức các buổi sinh hoạt chuyên đề, nơi các giáo viên có kinh nghiệm hướng dẫn đồng nghiệp sử dụng các thiết bị phức tạp một cách an toàn và hiệu quả.

#### 4. Kết luận

Nghiên cứu này đã làm sáng tỏ hai sự chênh lệch cốt lõi trong công tác quản lý hoạt động thực hành tại các trường THCS tư thục. Thứ nhất, trong hoạt động đánh giá, tồn tại sự mất cân bằng rõ rệt giữa việc quản lý tuân thủ và phát triển năng lực chuyên môn. Thứ hai, việc quản lý điều kiện hỗ trợ lại bộc lộ sự không tương thích giữa chính sách đầu tư nguồn lực và việc kiến tạo một văn

hóa sử dụng hiệu quả, nơi các quy định về tài sản vô hình trung tạo ra rào cản tâm lý. Hai phát hiện này cùng quy về một mô hình quản trị ưu tiên kiểm soát hành chính hơn là các hoạt động kiến tạo và hỗ trợ chuyên môn. Nghiên cứu khẳng định rằng, để tạo ra thay đổi bền vững, việc chỉ ban hành quy định hay đầu tư vật chất là không đủ nếu thiếu một sự chuyển dịch tương ứng trong tư duy quản trị, hướng đến việc đầu tư thực chất vào năng lực con người và xây dựng một môi trường hỗ trợ thực sự. Hạn chế của nghiên cứu là chỉ tiếp cận từ góc nhìn của nhà giáo dục; do đó, các nghiên cứu tương lai cần tập trung đánh giá tác động thực tế của các mô hình quản lý khác nhau đến kết quả học tập của học sinh.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

Anza, M., Bibiso, M., Mohammad, A., & Kuma, B. (2016). Assessment of factors influencing practical work in chemistry: A case of secondary schools in Wolaita zone, Ethiopia. *International Journal of Education and Management Engineering*, 6(5), 53-63.

Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7-74.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2021). *Thông tư số 22/2021/TT-BGDĐT ngày 20 tháng 7 năm 2021 quy định về đánh giá học sinh trung học cơ sở và học sinh trung học phổ thông*.

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.

Bùi.M.H. (Chủ biên). (2009). *Quản lý giáo dục*. Nhà xuất bản Đại học Sư phạm.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Đặng.T.T.A., & Nguyễn.T.P.L. (2021). Thực trạng sử dụng thí nghiệm nhằm phát triển năng lực cho học sinh trong dạy học hóa học ở trường trung học phổ thông. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Khoa học Xã hội và Nhân văn*, 130(6E), 217-228.

Earl, L. M. (2013). *Assessment as learning: Using classroom assessment to maximize student learning* (2nd ed.). Corwin Press.

Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.

Glatthorn, A. A., Boschee, F., & Whitehead, B. M. (2006). *Curriculum leadership: Development and implementation* (8th ed.). SAGE Publications.

Hoàng.T., & Chu.N.M.N. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Nhà xuất bản Hồng Đức.

Học viện Quản lý giáo dục. (2019). *Tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông*. Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

Hofstein, A., & Lunetta, V. N. (2004). The laboratory in science education: Foundations for the twenty-first century. *Science Education*, 88(1), 28-54.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management: An international, innovation and leadership perspective* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Mai.Đ.T., & Trần.T.N.M. (2025). Thực trạng quản lý thực hiện nội dung, hình thức và phương pháp tổ chức hoạt động thực hành trong dạy học môn Khoa học tự nhiên: Nghiên cứu trường hợp tại các trường trung học cơ sở tư thục ở Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học quản lý giáo dục, Số đặc biệt tháng 7*, 203-210.

Millar, R. (2004). *The role of practical work in the teaching and learning of science*. The National Academies Press.

Nguyễn.C.K. (2020). *Kiểm tra đánh giá trong giáo dục*. Nhà xuất bản Đại học Sư phạm.

Phạm.M.H. (Chủ biên). (2000). *Giáo dục học*. Nhà xuất bản Giáo dục.

Shana, Z. J., & Abulibdeh, E. S. (2020). Science practical work and its impact on students' science achievement. *Journal of Technology and Science Education, 10*(2), 199-215.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Stiggins, R. J. (2005). *Student-involved assessment FOR learning* (4th ed.). Pearson.

Trương.M.K., & Phạm.Đ.V. (2022). Thực trạng dạy học thực hành môn sinh học phát triển phẩm chất, năng lực học sinh trung học phổ thông tại thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ - Đại học Thái Nguyên, 227*(13), 32-40.

William, D. (2011). *Embedded formative assessment*. Solution Tree Press.