

MỘT SỐ BIỆN PHÁP GÓP PHẦN NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG Ở LÂM ĐỒNG THEO TIẾP CẬN TQM

SOME MEASURES TO ENHANCE THE EFFICIENCY OF MANAGING HIGH SCHOOLS IN LAM DONG ACCORDING TO THE APPROACH TO TQM

HÀ NGUYỄN BẢO KHUYỀN

Nghiên cứu sinh Quản lý giáo dục - Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh,
hanguyenbaokhuyen@yahoo.com

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 05/01/2021 Ngày nhận lại: 10/3/2021 Duyệt đăng: 25/3/2021 Mã số: TCKH-S01T3-B10-2021 ISSN: 2354 – 0788	Bài viết trình bày khái quát cơ sở lý luận về quản lý trường trung học phổ thông theo tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể, đánh giá thực trạng thực hiện hoạt động dạy học, quản lý hoạt động dạy học ở các trường trung học phổ thông theo tiếp cận TQM trên địa bàn tỉnh Lâm Đồng. Từ đó, đề xuất một số biện pháp góp phần nâng cao hiệu quả quản lý trường trung học phổ thông ở Lâm Đồng theo TQM.

Từ khóa:

quản lý chất lượng tổng thể, giải pháp, quản lý nhà trường, nâng cao chất lượng.

Key words:

Total Quality Management, measure, school management, quality improvement.

ABSTRACT

The article introduces an overview of the theoretical basis of high school management according to the approach to Total Quality Management, evaluating the real situation of teaching activities, and managing teaching activities in high schools according to the approach to TQM in Lam Dong province. Thereby proposing some measures to contribute to improving the efficiency of managing high schools in Lam Dong according to TQM.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Từ những thập niên 50, các nhà quản lý, nhà kinh tế, đơn vị sản xuất kinh doanh đã áp dụng phương pháp Quản lý chất lượng tổng thể (TQM) vào quản lý và vận hành tổ chức nhằm mang lại hiệu suất làm việc cao cho đơn vị. Đây cũng là xu hướng quản lý hiện đại, ngày càng được áp dụng rộng rãi trên nhiều lĩnh vực trong đó có giáo dục. Việc quản lý nhà trường, theo TQM đòi hỏi các thành viên của trường từ cán

bộ quản lý đến tổ trưởng chuyên môn, giáo viên và học sinh phải làm tốt vai trò của mình hướng tới hoàn thành mục tiêu phát triển của nhà trường, nâng cao chất lượng dạy và học. Thực hiện xu hướng quản lý này cũng yêu cầu lãnh đạo nhà trường, giáo viên quan tâm đáp ứng các nhu cầu của người dạy, người học. Ở cấp trung học phổ thông, các hoạt động dạy, học, giáo dục còn phải đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động và xã hội. Học sinh sau khi tốt nghiệp trung

học phổ thông phải có được những năng lực cần thiết để gia nhập thị trường lao động hoặc tham gia đào tạo nghề chuyên sâu. Để nhà trường ngày càng phát triển, tất cả các bộ phận phải thường xuyên kiểm tra, rà soát chất lượng thực hiện phần việc được giao, đồng thời, cải tiến không ngừng hoạt động dạy, học, quản lý.

2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

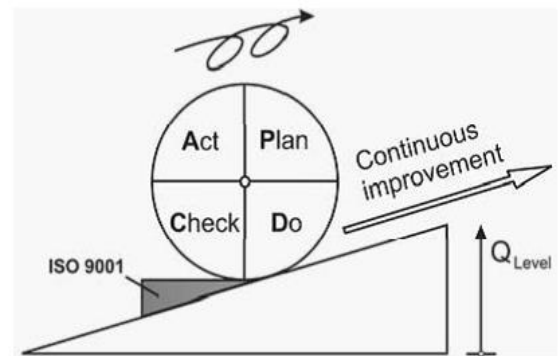
2.1. *Quản lý chất lượng tổng thể (TQM)*

Quản lý chất lượng tổng thể là hoạt động quản lý đòi hỏi sự ưu tiên hàng đầu đến yêu cầu của khách hàng, đó chính là không ngừng nâng cao chất lượng của sản phẩm. Mọi thành viên trong tổ chức phải hiểu rõ được sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu chung cần đạt được, để từ đó, mỗi cá nhân có sự cải tiến, phát triển không ngừng phần công việc do mình đảm nhận, phối hợp với các bộ phận khác hướng đến đạt được kết quả mong muốn. Lực lượng quản lý phải có sự quan tâm, thường xuyên phát triển đội ngũ, tạo điều kiện tối đa để các thành viên làm tốt công việc cũng như xây dựng được tiêu chí đánh giá chất lượng các công đoạn trong qui trình vận hành chung của hệ thống.

2.2. *Quản lý trường trung học phổ thông theo TQM*

Quản lý trường trung học phổ thông theo TQM là tác động của nhà quản lý lên tổng thể các cá nhân và hoạt động liên quan đến nhà trường nhằm đạt mục tiêu trang bị kiến thức, kỹ năng cho người học đáp ứng được yêu cầu của thị trường lao động hoặc giúp người học có đủ năng lực để tham gia đào tạo nghề chuyên sâu ở bậc học cao đẳng, đại học. Quản lý theo TQM đòi hỏi sự tham gia của mọi thành viên trong nhà trường; sử dụng tối đa mọi nguồn lực để cải tiến liên tục hoạt động cũng như công việc mà mình đảm nhận hướng đến không ngừng phát triển phẩm chất và năng lực người học theo yêu cầu đặt ra đối với học sinh trung học phổ thông [1], [3]. Deming đã cụ thể hóa hoạt động quản lý chất

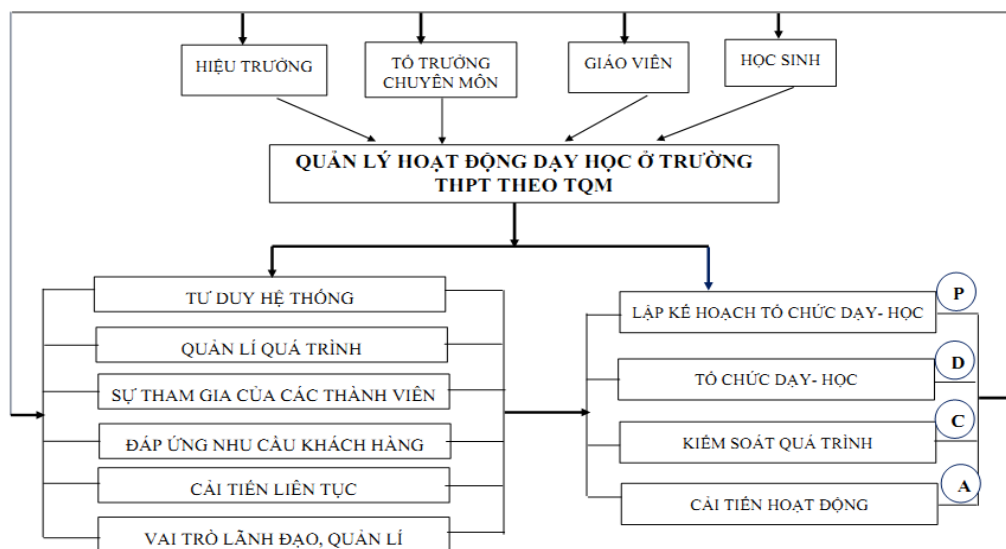
lượng ở trường trung học phổ thông theo các bước 1) quản lý việc lập kế hoạch (Plan); 2) quản lý việc tổ chức thực hiện (Do); 3) kiểm soát quá trình thực hiện (Check); 4) cải tiến hoạt động (Act) nhằm khắc phục những hạn chế và hướng đến chất lượng cao hơn. Các giai đoạn này phải được thực hiện liên tục bởi tất cả các thành viên trong nhà trường từ quản lý nhà trường (ban giám hiệu, tổ trưởng chuyên môn) đến giáo viên và học sinh theo hình 1.



Hình 1. Vòng tròn cải tiến liên tục P-D-C-A [4]

Ghi chú: Plan: lập kế hoạch; Do: thực hiện; Check: kiểm tra; Act: hành động/ cải tiến; Continuous improvement: cải tiến liên tục; Q-level: Mức độ về chất lượng.

Để thực hiện tốt quản lý chất lượng tổng thể trong nhà trường, các bộ phận phải thống nhất làm tốt nhiệm vụ được giao hướng đến đạt được mục tiêu đề ra. Việc thực hiện các bước 1)- Plan: xây dựng kế hoạch; 2)-Do: Tổ chức hoạt động; 3)-Check: kiểm soát hoạt động; 4)-Act: cải tiến phải song hành với làm tốt các yêu cầu về tư duy hệ thống, thực hiện quản lý quá trình, các thành viên cùng tham gia, kết quả phải đáp ứng nhu cầu khách hàng là người học và xã hội; mọi bộ phận, cá nhân phải không ngừng cải tiến công việc của bản thân và lãnh đạo nhà trường phải phát huy tốt vai trò của mình trong việc truyền cảm hứng, dẫn dắt tổ chức, bồi dưỡng đội ngũ, phát huy mọi nguồn lực để đạt được kết quả mong muốn (hình 2) [2].



Hình 2. Nguyên tắc quản lý hoạt động dạy học ở trường trung học phổ thông theo TQM

Vận dụng TQM vào quản lý nhà trường theo 4 bước lập (kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm soát, cải tiến) [4] đã cụ thể hóa thành các công việc sau:

Lập kế hoạch (Plan): căn cứ vào nhiệm vụ được phân công trong nhà trường, các bộ phận và cá nhân xây dựng kế hoạch chi tiết để thực hiện công việc hướng đến đạt được mục tiêu chung. Trên kế hoạch thể hiện rõ mục tiêu cần đạt của mỗi hoạt động, thời gian, các nguồn lực cần thiết để thực hiện kế hoạch; phương pháp, các công việc cụ thể triển khai kế hoạch. Hiệu trưởng và phó hiệu trưởng xây dựng kế hoạch theo từng mảng công việc được phân công phụ trách. Từ kế hoạch thực hiện các hoạt động, các bộ phận, cá nhân có liên quan như tổ chuyên môn, giáo viên, học sinh có kế hoạch cụ thể riêng nhằm định hướng, dự kiến những công việc cần làm, đảm bảo đạt được mục tiêu, kết quả.

Tổ chức thực hiện (Do): bộ phận quản lý triển khai, giao nhiệm vụ cụ thể đến các cá nhân để thực hiện các công việc theo kế hoạch đề ra. Mỗi cá nhân trong nhà trường, tùy vào trách nhiệm, quyền hạn được giao tiến hành các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ đảm bảo bộ máy vận hành nhịp nhàng, hoạt động dạy học được thực hiện trong nhà trường theo tiến độ, nội dung mà nhà trường đặt ra.

Kiểm soát (Check): trong quá trình thực hiện công việc, nhiệm vụ được giao, các cá nhân, bộ phận thường xuyên kiểm tra tiến độ thực hiện, đánh giá hiệu quả hoạt động để kịp thời phát hiện những tồn tại, hạn chế của hoạt động. Việc kiểm tra thường xuyên giúp nhà quản lý nắm bắt được tiến độ công việc, đối chiếu với kế hoạch đề ra nhằm có những điều chỉnh hợp lý trong tổ chức thực hiện. Nhà quản lý kịp thời hỗ trợ các bộ phận khắc phục những khó khăn, vướng mắc gặp phải trên thực tế triển khai công việc.

Cải tiến (Act): từ việc kiểm soát quá trình thực hiện, cán bộ quản lý, giáo viên, học sinh nhận ra những tồn tại, hạn chế; kịp thời tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra những hành động cải tiến nhằm khắc phục những điểm chưa làm được, từng bước nâng cao hiệu quả công việc. Hoạt động cải tiến được thực hiện liên tục, xuyên suốt quá trình.

3. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DẠY HỌC Ở CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CỦA TỈNH LÂM ĐỒNG THEO TQM

Kết quả khảo sát thực hiện tại 21 trường trung học phổ thông trên địa bàn tỉnh Lâm Đồng với 161 cán bộ quản lý, 633 giáo viên và 1976 học sinh. Việc đánh giá dựa trên giá trị trung

bình theo thang đo 5 bậc Likert: $1 \geq M \leq 1.8$: không thực hiện/kém; $1.81 \geq M \leq 2.61$: ít thực hiện/yếu; $2.62 \geq M \leq 3.42$: bình thường/trung bình; $3.43 \geq M \leq 4.23$: khá thường xuyên/khá; $M \geq 4.25$: rất thường xuyên/tốt.

3.1. Thực trạng việc xác định mục tiêu và lập kế hoạch

Cán bộ quản lý và giáo viên ở các trường đã xác định khá tốt mục tiêu quản lý hoạt động dạy học. Các hoạt động dạy học hướng đến mục tiêu trang bị các phẩm chất và năng lực cho học sinh theo yêu cầu của chương trình giáo dục phổ

thông mới cũng như yêu cầu của thị trường lao động với kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp cơ bản. Nhằm thực hiện thành công mục tiêu đề ra, cán bộ quản lý đã quan tâm, đáp ứng nhu cầu của giáo viên và học sinh cũng như khuyến khích các hoạt động cải tiến chất lượng. Các chủ thể khảo sát cũng xác định mục tiêu giáo dục toàn diện học sinh có kiến thức và phát triển đầy đủ về nhân cách, trở thành người có ích cho xã hội. Học sinh xác định và thực hiện các mục tiêu quản lý hoạt động dạy học đạt ở mức thấp hơn so với nhận định và thực hiện của cán bộ quản lý và giáo viên (bảng 1).

Bảng 1. Thống kê tần suất và kết quả việc xác định mục tiêu quản lý hoạt động giáo dục

Nội dung khảo sát	Đối tượng	Nº	Tần suất		Kết quả	
			M	SD	M	SD
Hoạt động dạy học nhằm mục tiêu trang bị cho học sinh 5 phẩm chất và 10 năng lực theo yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông mới	CBQL	161	3,87	0,72	3,80	0,66
	GV	633	3,95	0,82	3,97	0,85
Hoạt động dạy học của nhà trường hướng đến mục tiêu trang bị cho học sinh những phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động hoặc đào tạo nghề chuyên sâu	CBQL	161	3,91	0,68	3,77	0,69
	GV	633	3,81	0,78	3,74	0,82
Thầy/ cô thường quan tâm, đáp ứng những nhu cầu của giáo viên và học sinh trong quá trình quản lý và tổ chức hoạt động dạy học phù hợp với mục tiêu phát triển nhà trường	CBQL	161	3,98	0,71	3,93	0,67
Thầy/ cô khuyến khích các bộ phận thực hiện cải tiến chất lượng hoạt động của cá nhân, bộ phận phụ trách dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao	CBQL	161	3,96	0,66	3,86	0,66
Trong quá trình giảng dạy, thầy/ cô chú ý bồi đắp và phát triển một số phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp cho học sinh	GV	633	3,81	0,78	3,74	0,82
Em được nghe thầy/ cô nhắc đến mục tiêu, sứ mạng của nhà trường	HS	1976	3,20	1,11	3,33	1,06
Em biết được mục tiêu cần đạt được đối với mỗi bài học qua sự hướng dẫn của thầy cô	HS	1976	3,60	0,95	3,62	1,01
Em có kế hoạch để trang bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết để sau khi tốt nghiệp có thể đi làm hoặc học cao đẳng/ đại học	HS	1976	3,61	1,06	3,56	1,09

Ghi chú: M: giá trị trung bình; SD: độ lệch chuẩn

Cán bộ quản lý và giáo viên của các trường trung học phổ thông ở Lâm Đồng đã thực hiện khá tốt việc lập kế hoạch quản lý hoạt động dạy học. Nhà trường có kế hoạch chiến lược nhằm định hướng cho các bộ phận xây dựng kế hoạch chi tiết bám sát mục tiêu chung. Kế hoạch tổ chức các hoạt động được xây dựng trên những

cơ sở, nguồn lực sẵn có của nhà trường đồng thời huy động được sự tham gia của các thành viên, bộ phận trong trường. Quản lý nhà trường đã quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng, nhu cầu của giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh nhằm xây dựng kế hoạch phù hợp. Kế hoạch của giáo viên bám sát với kế hoạch, mục tiêu hoạt động của

nhà trường và tổ chuyên môn. Giáo viên cũng tham gia ý kiến xây dựng kế hoạch hoạt động của nhà trường; có sự kết hợp hài hòa, đồng bộ giữa hoạt động dạy học của giáo viên với mục tiêu, định hướng phát triển chung của nhà trường. Việc xây dựng kế hoạch của giáo viên còn được thực hiện căn cứ trên các thông tin liên quan đến năng lực, trình độ của học sinh; tâm tư, nguyện vọng của người học. Giáo viên có kế hoạch tự bồi dưỡng, nâng cao trình độ dựa trên kế hoạch chiến lược của nhà trường. Đối với học sinh, việc lập kế hoạch quản lý hoạt động học tập của bản thân cũng đã được thực hiện nhưng kết quả không cao, chỉ đạt mức trên trung bình. Học sinh cơ bản đã lập kế hoạch học tập cho các môn học như tìm hiểu nội dung, kế hoạch học bài, làm bài ở lớp, ở nhà. Học sinh cũng đã quan tâm đến việc xây dựng kế hoạch trang bị kiến thức, kỹ năng theo yêu cầu của thị trường lao động hoặc các trường cao đẳng, đại học. Đối với những môn học yếu, học sinh cũng có sự lưu tâm để có sự cố gắng nhằm cải thiện chất lượng học tập bộ môn.

3.2. Thực trạng tổ chức quản lý hoạt động giáo dục

Cán bộ quản lý ở trường trung học phổ thông đã thực hiện khá tốt việc tổ chức quản lý hoạt động dạy học theo TQM. Nhà trường yêu cầu mọi bộ phận làm tốt công việc được giao cũng như phối hợp với nhau trong tổ chức hoạt động. Điều này giúp mọi bộ phận cùng nhau hành động hướng đến đạt được mục tiêu chung. Quản lý nhà trường đã tạo điều kiện thuận lợi để các bộ phận thực hiện công việc như giao quyền

tự chủ, trang bị cơ sở vật chất, thiết bị dạy học; bồi dưỡng giáo viên; khuyến khích thực hiện đổi mới phương pháp. Cán bộ quản lý cũng đã quan tâm, chú trọng đến xây dựng nhà trường thành tổ chức biết học hỏi qua đó yêu cầu mọi thành viên không ngừng rà soát chất lượng hoạt động của cá nhân, tìm tòi, học hỏi để cải tiến, nâng cao chất lượng công việc hướng đến đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của tổ chức.

Giáo viên đã làm tốt công tác phối hợp trong nhà trường nhằm có biện pháp dạy học phù hợp với từng đối tượng học sinh. Giáo viên cũng thực hiện khá tốt hoạt động đổi mới phương pháp dạy học, ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học và quản lý học sinh. Các hoạt động dạy học hướng đến trang bị các phẩm chất và năng lực người học theo yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông mới như khả năng giải quyết vấn đề, sự sáng tạo, các năng lực đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp trong tương lai được thực hiện và cho kết quả thấp hơn. Học sinh quản lý hoạt động học tập của bản thân chỉ đạt ở mức trên trung bình. Học sinh tham gia các hoạt động học tập theo qui định như soạn bài, học bài, làm bài ở nhà, thực hiện các nhiệm vụ trong giờ học như tham gia hoạt động nhóm. Học sinh cũng đã quan tâm tìm hiểu về các ngành nghề mình sẽ theo đuổi trong tương lai. Việc tham gia và kết quả các hoạt động đổi mới phương pháp trong dạy học, vận dụng kiến thức đã học vào giải quyết các vấn đề thực tiễn, tham gia hoạt động trải nghiệm đạt mức thấp hơn so với sự đánh giá của giáo viên (bảng 2).

Bảng 2. Thống kê tần suất và kết quả việc tổ chức quản lý hoạt động dạy học

Nội dung khảo sát	Đối tượng	Nº	Tần suất		Kết quả	
			M	SD	M	SD
Thầy/ cô yêu cầu mọi bộ phận làm tốt nhiệm vụ được giao và phối hợp với nhau trong tổ chức hoạt động dạy học	CBQL	161	4,12	0,70	4,02	0,63
Thầy/ cô tạo điều kiện để giáo viên thực hiện tốt nhiệm vụ như trao quyền tự chủ, tự quyết định; tăng cường sự phối hợp; cung cấp trang thiết bị dạy học	CBQL	161	4,08	0,70	3,99	0,68

Thầy/ cô chú trọng bồi dưỡng đội ngũ, giúp giáo viên có đủ năng lực thực hiện đổi mới phương pháp dạy học	CBQL	161	4,00	0,67	3,93	0,69
Thầy/ cô tìm hiểu, chủ động tổ chức nhiều hoạt động đổi mới góp phần nâng cao chất lượng hoạt động dạy học trong nhà trường	CBQL	161	4,00	0,70	3,87	0,63
Thầy/ cô chú trọng xây dựng nhà trường thành tổ chức học hỏi; khuyến khích, tạo điều kiện để cán bộ, giáo viên, học sinh tự học, cải tiến, nâng cao kiến thức và năng lực	CBQL	161	3,82	0,77	3,76	0,79
Thầy/ cô phối hợp chặt chẽ với giáo viên chủ nhiệm và các bộ phận đoàn thể của trường trong quá trình dạy học nhằm cập nhật thông tin học sinh và có biện pháp dạy học phù hợp với từng đối tượng học sinh	GV	633	4,10	0,76	4,01	0,76
Thầy/ cô ứng dụng công nghệ thông tin vào tổ chức các hoạt động dạy học để thu hút học sinh và nâng cao hiệu quả dạy học	GV	633	4,08	0,79	4,01	0,78
Thầy/ cô khuyến khích học sinh sáng tạo, vận dụng giải quyết các vấn đề thực tiễn trong thực hiện các nhiệm vụ học tập	GV	633	3,95	0,74	3,80	0,77
Trong quá trình giảng dạy, thầy/ cô chú ý bồi đắp và phát triển một số phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp cho học sinh	GV	633	3,81	0,78	3,74	0,82
Trong hoạt động nhóm, thầy/ cô giúp các em phân công nhiệm vụ rõ ràng và theo dõi sự tham gia hoạt động của các bạn	HS	1976	3,68	1,06	3,69	1,10
Ở nhà, em thực hiện các việc: soạn bài, học bài, ôn bài, làm bài tập theo như kế hoạch em dự định từ trước	HS	1976	3,65	1,06	3,63	1,06
Em tìm hiểu thêm kiến thức liên quan đến ngành nghề mà em dự định học trong tương lai	HS	1976	3,63	1,12	3,60	1,13
Trong giờ học, em thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến bài học như tìm hiểu thông tin, giải quyết tình huống thực tế, trải nghiệm theo yêu cầu của giáo viên	HS	1976	3,58	1,03	3,59	1,06

3.3. Thực trạng kiểm soát quản lý hoạt động dạy học

Cán bộ quản lý kiểm soát hoạt động dạy học thông qua nhiều hình thức khác nhau, theo dõi việc thực hiện qui chế chuyên môn của giáo viên như việc chấp hành kỷ luật lao động, soạn giảng, ra đề, chấm bài. Việc quản lý hoạt động dạy học theo hệ thống và quá trình cũng đã được chú trọng và thực hiện đạt kết quả khá tốt thông qua việc thu thập phản hồi về hoạt động dạy học của giáo viên ở những kênh thông tin khác nhau như phản ánh của học sinh, cha mẹ học sinh, đồng nghiệp; theo dõi chất lượng thực hiện các công việc được giao. Nhà trường cũng đã quan tâm đến sự phát triển phẩm chất, năng lực học sinh, lấy đó làm căn cứ để đánh giá chất lượng hoạt động dạy học. Giáo viên kiểm tra, đánh giá hoạt động học tập của học sinh với tần suất và kết quả thực hiện khá tốt. Giáo viên cũng

đã chú trọng đến đánh giá sự tiến bộ về nhân cách, phẩm chất, năng lực của người học. Giáo viên cũng thường xuyên thực hiện rà soát kết quả, tiến độ công việc, đối chiếu với mục tiêu đặt ra để có sự nỗ lực hoặc điều chỉnh các hoạt động nhằm hoàn thành kế hoạch và đạt mục tiêu. Học sinh kiểm soát chất lượng hoạt động học tập của bản thân dựa trên kết quả kiểm tra, từ đó xác định bộ môn cần cải thiện trong học tập. Học sinh bước đầu có thể nhận biết, đánh giá được mức độ kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo đạt được từ hoạt động học tập. Sự phối hợp giữa giáo viên và học sinh trong kiểm soát, nâng cao chất lượng học tập cũng chỉ đạt ở mức trên trung bình như sự hỗ trợ của giáo viên trong việc chỉ ra những điểm yếu, giảng lại bài. Việc giáo viên đưa ra tiêu chí để học sinh đánh giá chất lượng học tập cũng được thực hiện ở mức độ chưa cao.

Bảng 3. Thống kê tăng suất và kết quả thực hiện kiểm soát hoạt động dạy học

Nội dung khảo sát	Đối tượng	Nº	Tần suất		Kết quả	
				SD		SD
Thầy/ cô căn cứ trên mức độ thực hiện các hoạt động chuyên môn của giáo viên (chấp hành qui định ra vào lớp, thực hiện ra đề, chấm bài, soạn giảng) để đánh giá hiệu quả quản lý hoạt động của tổ	CBQL	161	4,11	0,75	4,10	0,68
Thầy/ cô thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để đánh giá hiệu quả hoạt động dạy học của các thành viên trong hội đồng sư phạm (quản lý hoạt động dạy học theo hệ thống và quá trình)	CBQL	161	4,01	0,77	3,94	0,73
Thầy/ cô đánh giá chất lượng hoạt động dạy học dựa trên đánh giá mức độ phát triển về phẩm chất, năng lực học sinh	CBQL	161	3,90	0,71	3,81	0,70
Thầy/ cô có phương pháp để kiểm tra, đánh giá việc tham gia làm việc nhóm, làm bài về nhà, chuẩn bị bài của học sinh	GV	633	4,03	0,76	3,93	0,76
Thầy/ cô đánh giá hiệu quả dạy học thông qua sự tiến bộ về nhân cách, phẩm chất, năng lực của học sinh	GV	633	3,95	0,77	3,90	0,79
Thầy/ cô thực hiện rà soát kết quả thực hiện nhiệm vụ đối chiếu với mục tiêu, kế hoạch đặt ra để có điều chỉnh và đưa ra biện pháp thích hợp đảm bảo đạt mục tiêu, hoàn thành kế hoạch vào cuối mỗi học kì và cuối năm học	GV	633	3,89	0,76	3,83	0,78
Dựa trên kết quả kiểm tra, em chú ý học tập các bộ môn bị điểm thấp để cải thiện kết quả học tập	HS	1976	3,89	1,00	3,77	1,03
Thầy/ cô giúp em nhận biết được mình đã đạt được đến mức nào về kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo liên quan đến mục tiêu đặt ra đối với bài học	HS	1976	3,63	1,00	3,60	1,05
Thầy/ cô chỉ ra điểm yếu của em và hướng dẫn em những hành động cụ thể để khắc phục như giao thêm bài tập, giảng lại bài	HS	1976	3,59	1,11	3,58	1,11

3.4. Thực trạng cải tiến quản lý hoạt động dạy học

Cán bộ quản lý ở trường trung học phổ thông tại Lâm Đồng đã thực hiện khá tốt cải tiến hoạt động quản lý. Kết quả quản lý và kết quả hoạt động dạy học thường xuyên được rà soát, đánh giá hiệu quả để có biện pháp khắc phục những thiếu sót, hạn chế đồng thời tìm ra những phương pháp cải tiến, đổi mới trong công tác điều hành, quản lý. Cán bộ quản lý cũng đã dựa trên các tiêu chí để đánh giá chất lượng, hiệu quả hoạt động quản lý song song với khắc phục những hạn chế, thiếu sót gặp phải trong quá trình thực hiện các hoạt động. Giáo viên ở các trường trung học phổ thông đã thực hiện khá tốt cải tiến quản lý hoạt động dạy học. Các giáo viên đã chủ động bồi dưỡng kiến thức, năng lực chuyên môn của bản thân, thực hiện đổi mới phương pháp dạy học, hướng ứng thực hiện cải tiến, nâng cao

chất lượng các hoạt động trong nhà trường cũng như việc xây dựng nhà trường thành tổ chức học hỏi. Giáo viên cũng được các bộ phận quản lý hướng dẫn, tạo điều kiện trong cải tiến chất lượng hoạt động giảng dạy. Giáo viên cũng dành sự quan tâm nhất định đến học sinh, cùng với học sinh khắc phục những điểm yếu trong quá trình học tập, đáp ứng một số mong muốn chính đáng của học sinh. Kết quả khảo sát học sinh cho thấy hoạt động cải tiến chất lượng ở học sinh chỉ được thực hiện và đạt kết quả trung bình. Học sinh cũng đã ý thức được việc cải thiện những bộ môn còn học yếu thông qua việc tìm hiểu sách giáo khoa, mạng internet. Các em cũng hỏi thầy cô, các bạn để được giúp đỡ cải tiến môn học. Việc học sinh trò chuyện, chia sẻ với thầy cô để được hướng dẫn học tập, cải tiến phương pháp, chất lượng học tập bộ môn được thực hiện ở mức trung bình thấp.

Bảng 4. Thống kê tần suất và kết quả việc cải tiến quản lý hoạt động dạy học

Nội dung khảo sát	Đối tượng	Nº	Tần suất		Kết quả	
			M	SD	M	SD
Thầy/ cô rà soát, đánh giá kết quả quản lý và kết quả hoạt động dạy học để có biện pháp cải tiến, đổi mới; khắc phục kịp thời những hạn chế của bản thân trong công tác quản lý	CBQL	161	3,98	0,63	3,85	0,70
Thầy/ cô khuyến khích các bộ phận thực hiện cải tiến chất lượng hoạt động của cá nhân, bộ phận phụ trách dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao	CBQL	161	3,96	0,66	3,86	0,66
Căn cứ trên mức độ đạt được của hoạt động dạy học so với bộ tiêu chí, thầy cô từng bước khắc phục những hạn chế hướng đến kết quả cao hơn trong giai đoạn tiếp theo	CBQL	161	3,89	0,64	3,83	0,66
Thầy/ cô chú trọng, chủ động tìm hiểu, học hỏi kiến thức mới về chuyên môn và năng lực giảng dạy; hoạt động hỗ trợ cải tiến dạy học, hưởng ứng xây dựng nhà trường thành tổ chức học hỏi	GV	633	4,09	0,71	3,91	0,79
Thầy/ cô tìm hiểu, cập nhật kiến thức mới và thực hiện đổi mới các phương pháp dạy học nhằm cải tiến chất lượng	GV	633	4,05	0,68	3,93	0,74
Quản lý nhà trường và tổ trưởng chuyên môn hướng dẫn, tạo điều kiện để thầy/ cô làm tốt việc cải tiến chất lượng hoạt động giảng dạy	GV	633	4,08	0,74	3,98	0,77
Thầy/ cô hiểu rõ khả năng của mỗi học sinh và thường giúp các em khắc phục điểm yếu của mình; đáp ứng một số mong muốn chính đáng của học sinh trong quá trình học	GV	633	3,87	0,74	3,76	0,80
Em tìm hiểu thông tin ở sách giáo khoa, mạng internet và làm nhiều bài tập đối với những kiến thức hay môn học mình học yếu	HS	1976	3,73	1,02	3,67	1,06
Em hỏi thầy/ cô khi không hiểu bài hoặc nhờ các bạn hướng dẫn học ở những môn mình học yếu	HS	1976	3,68	1,08	3,73	1,05
Em trò chuyện với thầy/ cô để được hướng dẫn học tốt hơn ở các bộ môn	HS	1976	3,03	1,22	3,17	1,21
Em tâm sự với thầy/ cô về những mong muốn, khó khăn của bản thân khi học tập bộ môn	HS	1976	2,81	1,24	2,99	1,24

4. MỘT SỐ GIẢI PHÁP GÓP PHẦN NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DẠY HỌC THEO TQM

4.1. *Tạo động lực học tập cho học sinh*

Học sinh cần hiểu rõ việc học để phát triển bản thân; học là sự chuẩn bị về kiến thức, kỹ năng để gia nhập thị trường lao động hoặc đào tạo nghề chuyên sâu, từ đó có động cơ đúng đắn đối với hoạt động học tập. Học sinh chủ động tìm hiểu những nội dung, kiến thức còn thiếu, cố gắng vượt qua những khó khăn, thử thách trong quá trình học tập cũng như không ngừng cải tiến, đổi mới phương pháp học tập. Nhà trường tổ chức những hoạt động giáo dục theo chủ đề, giúp

học sinh thấy được tầm quan trọng của hoạt động học tập đối với bản thân như hoạt động trải nghiệm tại các làng nghề; hoạt động sáng tạo khoa học kỹ thuật; hoạt động thiện nguyện vì người nghèo, bảo vệ môi trường, trẻ em mồ côi, khuyết tật. Nhà trường làm tốt công tác hướng nghiệp, trang bị những kiến thức nghề nghiệp cơ bản đồng thời hướng dẫn để học sinh biết được những năng lực, phẩm chất mà các ngành nghề đòi hỏi mỗi người phải có. Với những hiểu biết nghề nghiệp cơ bản, học sinh tự đối chiếu bản thân, từ đó, có động lực để học hỏi, tự trau dồi những năng lực, phẩm chất cần thiết. Nhà trường xây dựng chính sách khen thưởng khoa học, hợp

lý đối với giáo viên và học sinh có thành tích tốt trong hoạt động dạy học. Thường xuyên tuyên dương, khen thưởng học sinh học tốt cũng như các học sinh có sự tiến bộ, cố gắng trong các giai đoạn. Hình thức tuyên dương, khen thưởng cần thực hiện kịp thời, linh hoạt. Nhà trường phân công giáo viên, bộ phận phụ trách các đoàn thể thực hiện những bài viết về các cá nhân có nỗ lực trong học tập và phổ biến đến học sinh toàn trường. Nhà trường phối hợp chặt chẽ với cha mẹ học sinh nhằm tạo và duy trì động cơ học tập đúng đắn cho học sinh. Thông qua các cuộc họp với cha mẹ học sinh, nhà trường trang bị cho cha mẹ học sinh một số kỹ năng cần thiết trong định hướng nghề nghiệp cho học sinh cũng như việc tạo động lực để học sinh tích cực tham gia hoạt động học tập và tự học.

4.2. Tổ chức dạy học nhằm trang bị cho học sinh phẩm chất, năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động

Việc tổ chức dạy học nhằm trang bị cho học sinh phẩm chất, năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động hoặc đào tạo nghề chuyên sâu giúp học sinh hiểu được những đòi hỏi về kiến thức và kỹ năng cần phải có để thực hiện công việc trong tương lai cũng như những phẩm chất, năng lực cần thiết để theo học một ngành, nghề ở các trường cao đẳng, đại học. Học sinh nhận thức được các nhóm ngành nghề phù hợp với bản thân, từ đó, có sự lựa chọn ngành nghề đúng với sở trường, nguyện vọng của mình. Hiệu trưởng tổ chức cho học sinh tìm hiểu về các nhóm ngành nghề trong xã hội. Nhà trường phối hợp với các trường cao đẳng, đại học để tổ chức tư vấn, giới thiệu về đặc điểm, yêu cầu của các ngành học, xu hướng phát triển hoặc ứng dụng thực tiễn các nhóm ngành đào tạo vào công việc, ứng dụng trong cuộc sống. Giáo viên thực hiện đổi mới phương pháp dạy học tích cực hướng đến phát triển năng lực người học. Các hoạt động học tập cần được thiết kế để học sinh phải tự nghiên cứu, tìm hiểu sâu, liên hệ hoặc ứng dụng kiến thức đã học vào cuộc sống,

giải quyết những vấn đề thực tiễn. Học sinh thực hiện những dự án học tập với qui mô nhỏ, làm các bài tập trình chiếu; tổ chức khảo sát thực tiễn về một chủ đề liên quan đến nội dung bài học... Nhà trường tổ chức các cuộc thi như nghiên cứu khoa học kỹ thuật, thi lập trình, thiết kế rô bốt, các hoạt động chế tạo, sáng chế liên quan đến chủ đề học tập. Các tổ chuyên môn đẩy mạnh sinh hoạt các câu lạc bộ học tập. Thông qua sinh hoạt câu lạc bộ, học sinh phát huy được năng lực làm chủ bản thân, chủ động, sáng tạo cũng như có cơ hội, điều kiện phát triển những phẩm chất như thuyết trình, kỹ năng quản lý, khả năng tập hợp, làm việc nhóm.

4.3. Trang bị cho cán bộ quản lý và giáo viên năng lực định hướng nghề nghiệp cho học sinh

Việc trang bị kiến thức, kỹ năng hướng nghiệp giúp cán bộ quản lý và giáo viên có những hiểu biết cơ bản về các xu hướng nghề nghiệp trong xã hội, nhu cầu nguồn nhân lực đối với các nhóm ngành nghề trong tương lai; biết được yêu cầu về phẩm chất, năng lực cần phải có đối với các nhóm công việc, đồng thời, có được kỹ năng tư vấn, tổ chức hoạt động hướng nghiệp cần thiết. Nhà trường thường xuyên tổ chức hội thảo, sinh hoạt chuyên đề cho giáo viên nhằm giới thiệu về sự phát triển của khoa học kỹ thuật, kinh tế xã hội có ảnh hưởng, làm thay đổi các xu hướng nghề nghiệp, xác định được nhu cầu thực tế của thị trường lao động, những yêu cầu cụ thể đối với người học; phối hợp với các trường đại học, cao đẳng, các đơn vị sản xuất kinh doanh của địa phương để giới thiệu cho giáo viên những thông tin mới về nhu cầu của thị trường lao động, hoạt động đào tạo nghề.

Nhà trường tập huấn cho giáo viên về công tác hướng nghiệp, giới thiệu đặc điểm, yêu cầu của các nhóm ngành nghề theo các xu hướng phát triển của xã hội, tập huấn giáo viên về kỹ năng tư vấn hướng nghiệp cho học sinh. Thông qua đó, giáo viên được trang bị thêm kiến thức về tâm lý học sinh, những đặc điểm về tính cách của học sinh phù hợp với các công việc nào

trong xã hội. Giáo viên được hướng dẫn những phương pháp cụ thể giúp học sinh tự nhận thức về năng lực, nhu cầu, nguyện vọng của bản thân trong việc xác định, lựa chọn công việc phù hợp. Giáo viên tổ chức các hoạt động lồng ghép giảng dạy bộ môn với giới thiệu các nhóm ngành nghề có liên quan cũng như tư vấn, định hướng để học sinh có sự lựa chọn ngành nghề phù hợp với sở thích và năng lực của bản thân, tự trang bị cho mình những phẩm chất cần thiết theo yêu cầu của các nhóm việc làm. Trong sinh hoạt định kỳ, tổ chuyên môn thường xuyên thảo luận về những nội dung hướng nghiệp theo từng đơn vị bài học hay theo các chủ đề dạy học. Giáo viên luôn ý thức được sự cần thiết trong định hướng nghề nghiệp gắn với giảng dạy, truyền đạt kiến thức chuyên môn. Thông qua hoạt động học, học sinh có được những phẩm chất, năng lực chuẩn bị cho công việc trong tương lai.

4.4. Nâng cao năng lực của giáo viên trong đánh giá phẩm chất, năng lực người học đáp ứng mục tiêu dạy học

Cán bộ quản lý và giáo viên có sự hiểu biết về những phẩm chất, năng lực chung mà học sinh cần phải có để đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động hoặc đòi hỏi của trường cao đẳng, đại học, đồng thời, hiểu rõ về những phẩm chất, năng lực đặc biệt của mỗi nhóm việc làm cụ thể gắn với thực tiễn dạy học bộ môn. Cùng với bộ tiêu chí đánh giá theo đặc thù từng môn học, các chủ thể dạy học có khả năng đánh giá được năng lực và phẩm chất của người học trong suốt quá trình tổ chức hoạt động; nhanh chóng xác định được các mức độ kiến thức, kỹ năng học sinh đã đạt được để có biện pháp phù hợp giúp học sinh cải thiện kết quả học tập, trang bị những năng lực nghề nghiệp cần thiết cho tương lai. Nhà trường tổ chức tập huấn chuyên môn, trang bị cho giáo viên những hiểu biết cần thiết về khung năng lực, phẩm chất học sinh cần phải có cũng như cách thức đánh giá người học, khả năng nhận định, thu thập thông tin từ kết quả tham gia các hoạt động học tập. Trong sinh hoạt

chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn tổ chức cho giáo viên nghiên cứu khung năng lực, phẩm chất chung mà học sinh cần đạt được theo yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông mới cũng như yêu cầu đối với đặc thù từng bộ môn. Từ đó, cụ thể hóa thành những năng lực, phẩm chất theo mức độ từ thấp đến cao. Tổ chuyên môn xây dựng bộ tiêu chí đánh giá năng lực, phẩm chất của người học cần đạt được. Cán bộ quản lý chỉ đạo, kiểm tra, đôn đốc để giáo viên thường xuyên thực hiện đánh giá phẩm chất, năng lực học sinh đạt được trong quá trình dạy học. Hằng năm, tổ chuyên môn tổ chức để giáo viên rà soát, thảo luận nhằm điều chỉnh, bổ sung những tiêu chí, tiêu chuẩn phù hợp, đánh giá chính xác những năng lực, phẩm chất đạt được của học sinh. Trong hoạt động dự giờ, đánh giá tiết dạy, tổ chuyên môn theo dõi, góp ý về năng lực đánh giá của giáo viên trong quá trình tổ chức hoạt động dạy học song song với đánh giá phương pháp tổ chức dạy học.

4.5. Nâng cao năng lực của giáo viên trong hỗ trợ học sinh cải tiến chất lượng hoạt động học tập

Hoạt động nâng cao năng lực giúp đỡ học sinh cải tiến hoạt động học tập nhằm trang bị cho giáo viên kiến thức, kỹ năng tư vấn, hỗ trợ học sinh không ngừng cải tiến chất lượng việc học tập của bản thân. Học sinh nhận được sự giúp đỡ cần thiết từ giáo viên giúp cải tiến kết quả học tập, có thêm động lực tích cực để tiếp tục phát triển; tăng thêm hứng thú và hiệu quả học tập các bộ môn. Giáo viên có năng lực hỗ trợ học sinh, tạo mối quan hệ thân thiện với học sinh, quan tâm nhiều hơn đến người học, thể hiện tính nhân văn và vai trò quan trọng của nhà giáo trong xã hội. Nhà trường thường xuyên nâng cao nhận thức cho giáo viên về tầm quan trọng, ý nghĩa của việc quan tâm, giúp đỡ học sinh cải tiến chất lượng học tập. Nhà trường tổ chức tập huấn cho giáo viên nhằm trang bị kiến thức chuyên sâu về đặc điểm tâm lý lứa tuổi của học sinh, tính cách của học sinh phù hợp với những phương pháp học tập khác nhau; tăng cường sự phối hợp giữa

giáo viên bộ môn, giáo viên chủ nhiệm và phụ huynh học sinh trong việc giúp đỡ học sinh cải tiến kết quả học tập ở các bộ môn.

Các giáo viên thường xuyên trao đổi với nhau về tình hình học tập của học sinh. Nhà trường xây dựng môi trường thân thiện, giáo viên gần gũi với học sinh để thuận tiện trong việc chia sẻ những khó khăn các em gặp phải trong quá trình học tập. Giáo viên xây dựng tiêu chí giúp học sinh đánh giá được mức độ đạt được của bản thân sau mỗi bài học hoặc sau một giai đoạn học tập nhất định. Giáo viên thực hiện nhật kí dạy học, kế hoạch cải tiến phương pháp. Giáo viên theo dõi, ghi nhận những tiến bộ cũng như khó khăn trong quá trình tham gia các hoạt động học tập của học sinh; đánh giá hiệu quả tiết dạy để tìm cách khắc phục những hạn chế cũng như thiết kế bài dạy phù hợp hơn với các đối tượng học sinh. Giáo viên giúp học sinh xác định mục tiêu học tập cần đạt được theo từng giai đoạn nhất định đồng thời hỗ trợ các em lập kế hoạch học tập cụ thể theo từng bộ môn; thường xuyên nhắc nhở học sinh thực hiện kế hoạch đã đề ra; phối hợp chặt chẽ với cha mẹ học sinh để nhắc nhở, đôn đốc và giúp đỡ các em học tập, khắc phục những khó khăn để cải tiến, nâng cao chất lượng học tập.

5. KẾT LUẬN

Căn cứ trên cơ sở khoa học về quản lý nhà trường theo TQM, kết quả khảo sát thực trạng

quản lý hoạt động dạy học ở các trường trung học phổ thông tại Lâm Đồng cho kết quả ở mức khá tốt. Các chủ thể quản lý đã xác định mục tiêu, có kế hoạch phù hợp, tổ chức thực hiện hoạt động, kiểm soát, đánh giá hoạt động và thực hiện cải tiến chất lượng quản lý. Mục tiêu dạy học nhằm trang bị kiến thức, phẩm chất, năng lực nghề nghiệp cơ bản nhằm đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động chỉ mới được triển khai thực hiện song kết quả được đánh giá chỉ đạt ở mức độ trung bình, chưa được quan tâm chú ý nhiều. Học sinh tham gia hoạt động dạy học và quản lý hoạt động học tập của bản thân theo tiếp cận TQM cũng chỉ đạt mức trung bình. Học sinh chưa thật sự chủ động, tích cực trong quá trình học tập; chưa thật sự có động lực mạnh mẽ trong học tập dẫn đến việc tham gia các hoạt động chưa thật sự hiệu quả. Để làm tốt công tác quản lý theo TQM, nhà trường cần tập trung thực hiện việc tạo động lực học tập cho học sinh; nâng cao năng lực đổi mới phương pháp dạy học, đánh giá cho giáo viên hướng đến dạy học phát triển phẩm chất và năng lực; chú trọng đến việc hỗ trợ giáo viên và học sinh cải tiến phương pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động dạy, học. Nhà trường cần đẩy mạnh hơn nữa nhận thức và tổ chức các hoạt động nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động hoặc đào tạo nghề chuyên sâu cho học sinh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Cotton, K. (1994), *Applying Total Quality Management Principles To Secondary Education* – Mt. Edgecumbe High School Sitka, Alaska. School Improvement Research Series.
- [2] Hà Nguyễn Bảo Khuyên (2020), *Thực trạng quản lý hoạt động dạy học theo TQM ở các trường trung học phổ thông tại Lâm Đồng, Kỳ yếu khoa học cho học viên cao học và nghiên cứu sinh*. Nxb Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.
- [3] Nguyễn Thị Bích Yến (2010), *Quản lý hoạt động dạy – học trong trường phổ thông, Giáo trình Nghiệp vụ quản lý trường phổ thông – tập 2*, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.
- [4] Sokovic, M., Pavletic, D., Kern Pipan, K. (2010), *Quality Improvement Methodologies - PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering.- Vol.43*.