

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC**

**TRỊNH THỊ QUÝ**

**LÃNH ĐẠO DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG  
HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

**Chuyên ngành: QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**Mã số: 914 01 14**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**HÀ NỘI – 2019**

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

Người hướng dẫn khoa học: 1. GS.TS Nguyễn Lộc  
2. PGS.TS Nguyễn Xuân Hải

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Phản biện 3 :.....

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án thạc sĩ họp tại

.....  
Vào hồi giờ ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam
- Trung tâm Thông tin – Thư viện , Đại học Quốc gia Hà Nội.

## MỞ ĐẦU

### 1. Lí do chọn đề tài

Trong xu thế đổi mới nền kinh tế xã hội nói chung, ngành giáo dục và đào tạo của nước ta cũng đang tìm cho mình những hướng đi đúng đắn nhất để bắt kịp sự phát triển của thời đại, một trong những con đường của lộ trình ấy là phải tạo ra một đội ngũ cán bộ quản lý có đủ Tâm, Tầm, Tài để đưa nền giáo dục nước nhà chuyển sang một trang mới với những thắng lợi mới.

Chiến lược đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo (2011-2020) chỉ ra rằng đổi mới quản lý giáo dục là khâu đột phá của giáo dục nước nhà. Muốn vậy chúng ta phải xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục phải vừa hồng vừa chuyên, vừa giỏi chuyên môn nghiệp vụ vừa có tấm lòng bao dung rộng lượng, vừa có cái đầu lạnh nhưng phải có trái tim nóng để biết mục tiêu chính, con đường chủ đạo mà tổ chức dưới quyền mình đang đi là gì, nhưng cũng luôn tràn đầy nhiệt huyết rung động với những thành công hay thất bại của mình, tổ chức của mình nói riêng và của toàn ngành, của đất nước nói chung.

Fullan (1991) đã nhận định rằng: “Trong suốt thập kỷ qua, vai trò của hiệu trưởng ngày càng trở nên đa dạng và phức tạp” (trang 144). Thêm vào đó, vai trò đó đã chuyển đổi thành một người lãnh đạo dạy học hay giáo viên cốt cán (master teacher), tới người lãnh đạo thực thi (transactional leader) và gần đây là vai trò lãnh đạo sự thay đổi. Với vai trò lãnh đạo hoạt động dạy học, người hiệu trưởng sẽ là yếu tố then chốt có tác động đến hiệu quả việc dạy của mỗi giáo viên, thành tích học tập của học sinh và mức độ thực hiện thành công các chức năng của nhà trường

Những nghiên cứu ở Việt Nam cũng cho thấy rằng cần phải có thêm những cách tiếp cận mới cho việc phát huy những chức năng của người hiệu trưởng nhà trường, trong đó có hiệu trưởng trường trung học phổ thông.

Do đó, nghiên cứu: *“Lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục”* là cần thiết.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài xây dựng khung lý luận về lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông, trên cơ sở đó thiết kế công cụ và kiểm định độ tin cậy và hiệu lực để khảo sát thực trạng lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông hiện nay. Từ đó đề xuất được những biện pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường.

### 3. Nhiệm vụ nghiên cứu

**3.1. Nghiên cứu lý luận:** Đề tài nghiên cứu và xây dựng khung lý thuyết về lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông

**3.2. Nghiên cứu thực trạng:** Khảo sát, phân tích và đánh giá thực trạng lãnh đạo dạy học của các hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam theo mô hình lý thuyết đã xây dựng.

**3.3. Nghiên cứu đề xuất:** Trên cơ sở xây dựng khung lý thuyết và khảo sát, đánh giá

thực trạng – đề tài đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông hiện nay.

## **1. Khách thể, đối tượng nghiên cứu**

**4.1. Khách thể nghiên cứu:** Lãnh đạo nhà trường trung học phổ thông

**4.2. Đối tượng nghiên cứu:** Biểu hiện lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông; Các yếu tố ảnh hưởng tới lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông từ góc độ tiếp cận lãnh đạo dạy học và các biện pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường trong bối cảnh hiện nay.

## **5. Câu hỏi nghiên cứu**

- 1) Lý thuyết lãnh đạo dạy học đã được nghiên cứu, tổng hợp ở các nước phương tây có phù hợp với bối cảnh Việt Nam hay không?
- 2) Thực tiễn hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam hiện nay đang lãnh đạo dạy học như thế nào?
- 3) Làm thế nào để hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam lãnh đạo dạy học hiệu quả, hướng tới kiến tạo những thành tựu tốt nhất cho người học?

## **6. Giới hạn phạm vi nghiên cứu**

### **6.1. Giới hạn về nội dung**

Nghiên cứu một trong những tiếp cận về lãnh đạo và quản lý nhà trường đó là lãnh đạo dạy học (instructional leadership), tổng hợp và xây dựng khung lý luận về lãnh đạo dạy học phù hợp với hiệu trưởng nhà trường phổ thông ở Việt Nam và sử dụng khung lý luận này để khảo sát thực trạng và trên cơ sở đó đề xuất biện pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông.

### **6.2. Giới hạn về đối tượng khảo sát và địa bàn nghiên cứu**

Đề tài đã tiến hành khảo sát 290 hiệu trưởng trường trung học phổ thông trên địa bàn cả nước với phương pháp lựa chọn mẫu “thuận tiện”. Phỏng vấn, quan sát và nghiên cứu các trường hợp điển hình để khai thác tối đa thực trạng lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam hiện nay.

## **7. Giả thuyết khoa học**

Lãnh đạo dạy học là một hướng tiếp cận trong nghiên cứu về lãnh đạo nhà trường của hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam. Các hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam đã có những biểu hiện của một người lãnh đạo dạy học nhằm hướng tới tạo lập thành tích học tập tốt nhất cho học sinh. Tuy nhiên những biểu hiện này còn có sự khác biệt trong các thành tố của lãnh đạo dạy học. Khảo sát và phân tích nguyên nhân thực trạng một cách hệ thống và khoa học sẽ là cơ sở đề xuất được các biện pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam hiện nay.

## **8. Những luận điểm cần bảo vệ**

- Lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông là một hướng tiếp cận khoa học và phù hợp yêu cầu đối với hiệu trưởng nhà trường của giáo dục phổ thông hiện nay.

- Tiếp cận lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông với 03 khía cạnh: Xây dựng và quảng bá hệ thống mục tiêu của nhà trường; Điều phối chương trình và Xây dựng văn hóa nhà trường.

- Thực trạng lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông bị ảnh hưởng, tác động bởi nhiều yếu tố khác nhau.

- Nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông bằng việc áp dụng đồng bộ nhưng linh hoạt các biện pháp khác nhau phù hợp với thực tiễn và khả năng vận dụng của từng hiệu trưởng nhà trường.

## **9. Những đóng góp mới của luận án**

Xây dựng được khung lý luận về lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông. Xây dựng bộ công cụ đánh giá khảo sát mức độ biểu hiện lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông theo khung lý thuyết đã xây dựng. Khẳng định lãnh đạo dạy học là tiếp cận hướng tới kiến tạo những thành tích học tập tốt nhất cho học sinh trung học phổ thông ở Việt Nam hiện nay.

Bổ sung cơ sở khoa học cho việc hoạch định chính sách và xây dựng kế hoạch hoạt động hiệu quả của hiệu trưởng trường trung học phổ thông.

Là tài liệu tham khảo có giá trị khoa học và thực tiễn cao với một cách tiếp cận mới, hiện đại cho hiệu trưởng các trường trung học phổ thông trên cả nước và đóng góp vào kho tàng lý luận quản lý giáo dục đang còn non trẻ ở nước ta.

## **10. Cách tiếp cận và các phương pháp nghiên cứu**

**10.1. Cách tiếp cận:** Đề tài đã sử dụng cách tiếp cận hệ thống; tiếp cận quá trình; tiếp cận so sánh để tiến hành nghiên cứu.

Bằng việc kết hợp cả hai phương pháp định lượng và định tính để nghiên cứu đã tận dụng thế mạnh của mỗi nhóm phương pháp để suy luận trong nghiên cứu một cách chính xác. Greene, Caracelli, và Graham (1989) chỉ ra mục đích của việc phối hợp hai nhóm phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính như: Đối chiếu và bổ sung – phương pháp này trở thành phương tiện để khẳng định hoặc bổ sung kết quả của phương pháp kia. Teddlie và Tashakkori (2003) chỉ ra 3 lợi ích chủ yếu của việc đối chiếu và bổ sung khi kết hợp hai nhóm phương pháp trong nghiên cứu: phương pháp này có thể trả lời được những câu hỏi mà phương pháp kia không trả lời được, mang lại những kết luận thuyết phục hơn, và có cái nhìn đa dạng hơn về kết quả nghiên cứu. Điều đó sẽ giúp các nhà nghiên cứu phác họa được một bức tranh nghiên cứu một cách đơn giản nhưng lại hoàn chỉnh hơn.

Trong mô hình thiết kế nghiên cứu này, các phương pháp nghiên cứu được sử dụng độc lập với nhau, giống như 3 đỉnh của một tam giác để có những cách tiếp cận khác nhau về cùng một hiện tượng hay đối tượng nghiên cứu, kết quả của phương pháp này không bị tác động và không ảnh hưởng bởi phương pháp nghiên

cứu kia. Ví dụ như khi nghiên cứu về những biểu hiện các tiêu chí lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông, nhà nghiên cứu có thể sử dụng bảng hỏi, quan sát, phỏng vấn cùng với mục đích đánh giá xem người hiệu trưởng có hay không có những biểu hiện của lãnh đạo dạy học theo mô hình lý thuyết mà nhà nghiên cứu đang muốn chứng minh.

10.2. **Phương pháp nghiên cứu:** Các phương pháp nghiên cứu lý luận; thực tiễn, thống kê toán học đã được sử dụng tổng hợp trong công trình nghiên cứu.

## **11. Ý nghĩa khoa học**

Đề tài sẽ chỉ ra một cách tiếp cận mới và hiện đại về lãnh đạo và quản lý nhà trường của hiệu trưởng trường trung học phổ thông nói riêng và các nhà trường nói chung. Xây dựng được khung lý thuyết về mô hình lãnh đạo dạy học áp dụng ở Việt Nam. Trở thành cơ sở khoa học đóng góp vào kho tàng lý luận và thực tiễn phục vụ công cuộc đổi mới quản lý giáo dục nước nhà.

## **12. Bố cục của luận án.**

### **CHƯƠNG 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LÃNH ĐẠO DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

#### **1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề**

, những nghiên cứu về lãnh đạo dạy học ở nước ngoài và trong nước đã tập trung xây dựng khung lý luận về lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường nói chung và nhà trường trung học phổ thông nói riêng, các hướng nghiên cứu tập trung vào chứng minh tác động của hiệu trưởng tới thành tích học tập của học sinh thông qua lãnh đạo dạy học; các thành tố thuộc về lãnh đạo dạy học là những thành tố nào; có những yếu tố ảnh hưởng như thế nào tới hiệu quả lãnh đạo dạy học và muốn nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học thì hiệu trưởng nhà trường cần đi theo hướng nào. Tuy vậy, những nghiên cứu ở Việt Nam về lãnh đạo dạy học còn chưa nhiều và chưa có được một khung lý luận thực sự tin cậy để làm thang đo biểu hiện lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường trong đó có hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông. Cần thiết phải có những nghiên cứu tương tự như ở nước ngoài được triển khai ở Việt Nam để làm phong phú thêm kho tàng lý luận và đóng góp cho thực tiễn quản lý và lãnh đạo nhà trường đạt được hiệu quả như mong muốn.

#### **1.2. Lãnh đạo nhà trường, lãnh đạo dạy học**

##### **1.2.1. Lãnh đạo nhà trường**

##### **1.2.1.1. Phân biệt lãnh đạo với quản lý**

người đứng đầu tổ chức phải trong vai trò vừa là người lãnh đạo, vừa là người quản lý. Người hiệu trưởng là người đứng đầu nhà trường, phải làm tốt cả hai vai trò nhà lãnh đạo và người quản lý. Hai vai trò này tồn tại trong nhau, đan xen lẫn nhau, như hai mặt của một thể thống nhất. Quản lý không có lãnh đạo dễ bị chệch

hướng, lãnh đạo mà thiếu quản lý là lãnh đạo chung chung, không hiệu quả.

#### 1.2.1.2. Lãnh đạo nhà trường

Lãnh đạo nhà trường là sự thiết lập mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển nhà trường, là quá trình gây ảnh hưởng, tác động của các chủ thể lãnh đạo nhà trường (đứng đầu là người Hiệu trưởng) lên người dạy, người học, cán bộ nhân viên và tất cả các bên liên quan để phát huy tầm ảnh hưởng, thu phục lòng tin, sự ủng hộ tự nguyện của họ, dẫn dắt họ đi theo người lãnh đạo nhà trường để hiện thực hóa sứ mệnh của nhà trường đối với hệ thống giáo dục và đào tạo, với cộng đồng xã hội, đáp ứng mục tiêu giáo dục đào tạo con người theo nhu cầu xã hội

#### 1.2.2. Lãnh đạo dạy học

Lãnh đạo dạy học được hiểu là: *người hiệu trưởng trong quá trình quản lý nhà trường của mình tập trung mọi nỗ lực để nâng cao chất lượng giáo dục của học sinh và chất lượng chuyên môn của người giáo viên trong nhà trường.*

### 1.3. Sự phát triển của các mô hình lý thuyết về lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường

#### 1.3.1. Mô hình của Hallinger và Murphy's (1985)

| Xác định tầm nhìn                                                       | Quản lý chương trình dạy học                                                                                | Xây dựng văn hóa nhà trường                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Xây dựng hệ thống mục tiêu của nhà trường<br>Quảng bá hệ thống mục tiêu | Giám sát và đánh giá hoạt động dạy học<br>Tổ chức thực hiện chương trình<br>Giám sát hoạt động của học sinh | Đảm bảo thời gian dạy học<br>Thúc đẩy hoạt động phát triển chuyên gia<br>Duy trì tầm nhìn<br>Cung cấp, thúc đẩy động lực cho giáo viên<br>Xác định các chuẩn mực chuyên môn<br>Cung cấp, thúc đẩy động lực cho học sinh. |

#### 1.3.2. Mô hình lãnh đạo dạy học của Murphy (1990)

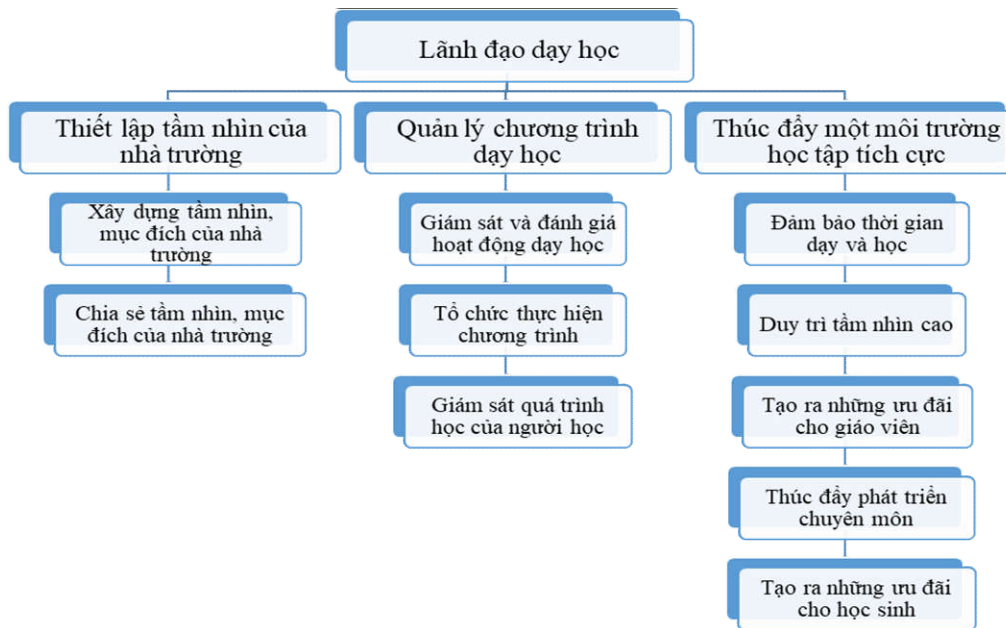
| Phát triển tầm nhìn và các mục tiêu                                                       | Quản lý sản phẩm giáo dục                                                                                                                        | Cải tiến môi trường học tập                                                                                                               | Phát triển môi trường học tập mang tính hỗ trợ cao                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| + Thiết lập, xác định mục tiêu của nhà trường.<br>+ Chia sẻ, quảng bá mục tiêu nhà trường | + Cải tiến hoạt động dạy học<br>+ Giám sát và đánh giá hoạt động dạy học<br>+ Tổ chức thực hiện chương trình<br>+ Giám sát quá trình học của học | + Thiết lập những kỳ vọng và tiêu chuẩn tích cực<br>+ Duy trì tầm nhìn cao<br>+ Tạo động lực cho giáo viên và học sinh<br>+ Thúc đẩy phát | + Thiết lập môi trường học tập ổn định và an toàn<br>+ Cung cấp cơ hội cho học sinh tham gia triệt để.<br>+ Phát triển đội ngũ hợp tác và gắn kết.<br>+ Bảo đảm nguồn lực bên ngoài |

|                                            |                                  |                                    |                                                           |
|--------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Phát triển tầm nhìn và các mục tiêu</b> | <b>Quản lý sản phẩm giáo dục</b> | <b>Cải tiến môi trường học tập</b> | <b>Phát triển môi trường học tập mang tính hỗ trợ cao</b> |
|                                            | sinh                             | triển chuyên gia                   | + Tạo ra sự kết nối giữa gia đình và nhà trường.          |

### ***1.3.3. Mô hình lãnh đạo dạy học của Weber (1996)***

| <b>Xây dựng tầm nhìn của nhà trường</b>                              | <b>Quản lý chương trình và hoạt động dạy học</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>Thúc đẩy môi trường học tập tích cực</b>                                                                                               | <b>Giám sát và cải tiến hoạt động dạy học</b>                                                                                  | <b>Đánh giá chương trình dạy học</b>                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lãnh đạo dạy học phát triển tầm nhìn và chia sẻ với các bên liên đới | Lãnh đạo dạy học quan tâm thúc đẩy cho hoạt động trong lớp học diễn ra phù hợp với mục tiêu của nhà trường. Cung cấp nguồn lực và hỗ trợ trong việc sử dụng phương pháp và mô hình dạy học tốt nhất, cung cấp những trợ giúp về dữ liệu nhằm điều khiển quá trình dạy học | Lãnh đạo dạy học đẩy mạnh môi trường học tập tích cực bằng cách quảng bá mục đích, thiết lập những mong đợi và môi trường học tập ổn định | Lãnh đạo dạy học giám sát và cải tiến hoạt động dạy học thông qua việc giám sát lớp học và tạo ra cơ hội phát triển chuyên gia | Lãnh đạo dạy học quan tâm tới lập kế hoạch, thiết kế, quản trị và phân tích dữ liệu đánh giá có liên quan tới ảnh hưởng của chương trình dạy học |

### ***1.3.4. Mô hình lãnh đạo dạy học của Hallinger (2005)***



Năm 2005, Hallinger đã thực hiện một nghiên cứu tổng quan về các công trình nghiên cứu lãnh đạo dạy học từ những năm 1980 tới năm 2000. Ông kết luận rằng có 3 nhóm nhân tố thuộc về lãnh đạo dạy học, đó là: Xây dựng và phát triển tầm nhìn của nhà trường, quản lý và điều phối chương trình dạy học và xây dựng, thúc đẩy môi trường nhà trường tích cực. Kể từ đó rất nhiều công trình nghiên cứu về lãnh đạo dạy học đã sử dụng mô hình 3 nhóm nhân tố này của Hallinger để thực hiện những nghiên cứu về lãnh đạo dạy học ở các trường học khác nhau trên khắp thế giới

#### **1.4. Trường trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục**

##### **1.4.1. Trường trung học phổ thông trong hệ thống giáo dục quốc dân**

Giáo dục phổ thông được chia thành giai đoạn giáo dục cơ bản và giai đoạn giáo dục định hướng nghề nghiệp. Giai đoạn giáo dục cơ bản gồm cấp tiểu học và cấp trung học cơ sở; giai đoạn giáo dục định hướng nghề nghiệp là cấp trung học phổ thông. Học sinh trong cơ sở giáo dục nghề nghiệp được học khối lượng kiến thức văn hóa trung học phổ thông

Giáo dục trung học phổ thông nhằm trang bị kiến thức công dân; bảo đảm cho học sinh củng cố, phát triển kết quả của giáo dục trung học cơ sở, hoàn thiện học vấn phổ thông và có hiểu biết thông thường về kỹ thuật, hướng nghiệp; có điều kiện phát huy năng lực cá nhân để lựa chọn hướng phát triển, tiếp tục học chương trình giáo dục đại học, giáo dục nghề nghiệp hoặc tham gia lao động, xây dựng và bảo vệ Tổ quốc.

##### **1.4.2. Chức năng, nhiệm vụ của hiệu trưởng trường trung học phổ thông**

Xây dựng quy hoạch phát triển nhà trường; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nhiệm vụ năm học; báo cáo, đánh giá kết quả thực hiện trước Hội đồng trường và các cấp có thẩm quyền; Quản lý giáo viên, nhân viên; quản lý chuyên môn; phân công công tác, kiểm tra, đánh giá xếp loại giáo viên, nhân viên; thực hiện công tác

khen thưởng, kỉ luật đối với giáo viên, nhân viên; thực hiện việc tuyển dụng giáo viên, nhân viên; ký hợp đồng lao động; tiếp nhận, điều động giáo viên, nhân viên theo quy định của Nhà nước;

#### ***1.4.3. Bối cảnh đổi mới giáo dục và mức độ tự chủ của hiệu trưởng trường trung học phổ thông công lập***

Bảo đảm chất lượng giáo dục là nhiệm vụ của Nhà nước, các nhà trường và của toàn xã hội. Nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong việc đảm bảo và tăng cường đầu tư cho các điều kiện đảm bảo chất lượng, ban hành các văn bản quy phạm pháp luật quy định các hoạt động trong quá trình giáo dục của nhà trường và quy định chuẩn “đầu ra”. Nhà trường được tự chủ trong việc khai thác, bảo quản, sử dụng hiệu quả các điều kiện đảm bảo chất lượng; chủ động trong quá trình hoạt động giáo dục và có trách nhiệm đối với “sản phẩm” và công khai chất lượng giáo dục của mình. Nhà nước, nhà trường có trách nhiệm định hướng các lực lượng xã hội đầu tư vào các điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục.

Trong quá trình nhà trường thực hiện tự chủ về việc cải tiến chất lượng giáo dục, các cấp chính quyền, các cơ quan quản lý giáo dục và xã hội sẽ giám sát, hỗ trợ các điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục và các điều kiện khác để nhà trường duy trì và nâng cao chất lượng giáo dục. Như vậy, trong tất cả các khâu trong mọi hoạt động giáo dục của nhà trường đều có sự tham gia của các lực lượng xã hội với tính chất là giám sát và hỗ trợ.

#### ***1.4.4. Sự thích hợp của mô hình lãnh đạo dạy học trong bối cảnh đổi mới giáo dục Việt Nam***

### **1.5. Lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam**

#### ***1.5.1. Hiệu trưởng trường trung học phổ thông xây dựng và quảng bá sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và hệ thống mục tiêu của nhà trường***

##### ***1.5.1.1. Hiệu trưởng tổ chức xây dựng hệ thống mục tiêu của nhà trường***

Việc thiết lập và chia sẻ mục tiêu ảnh hưởng rất lớn tới thành tích của nhà trường. Với các nhà trường đạt được thành tích cao, giáo viên phải báo cáo với lãnh đạo nhà trường (thông thường là hiệu trưởng, đôi khi là hiệu phó phụ trách chuyên môn), và do đó lãnh đạo nhà trường tham gia nhiều hơn vào quá trình giảng dạy của giáo viên và học hỏi từ họ thông qua trao đổi, cùng giải quyết những vấn đề nảy sinh, và cũng qua đó lý giải được vì sao một số thành tích đạt được của nhà trường so với mục tiêu đặt ra lại còn nhiều hạn chế.

##### ***1.5.1.2. Hiệu trưởng tổ chức chia sẻ, quảng bá sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và hệ thống mục tiêu của nhà trường***

Hiệu trưởng nhà trường tổ chức chia sẻ, quảng bá sứ mạng, giá trị và hệ thống mục tiêu của nhà trường tới tất cả các thành viên bằng nhiều cách thức khác nhau. Có thể thông qua các cuộc gặp gỡ trao đổi một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Các lĩnh vực cần quan tâm khi trao đổi, chia sẻ về hệ thống mục tiêu của nhà trường cần tập trung vào các khía cạnh sau: Tập trung trao đổi với giáo viên về mục tiêu

học tập của học sinh; Công khai hệ thống mục tiêu của nhà trường bằng nhiều cách khác nhau: màn hình lớn, poster, lồng ghép trong các thiết kế văn bản của nhà trường...

### ***1.5.2. Hiệu trưởng trường trung học phổ thông điều phối chương trình giáo dục nhà trường***

#### ***1.5.2.1. Hiệu trưởng giám sát và đánh giá hoạt động học của học sinh***

Giám sát hoạt động dạy học trên lớp bao gồm việc phân tích và hành động trên cơ sở dữ liệu kết quả đầu ra của học sinh, ví dụ điểm kiểm tra cuối kỳ và điểm đánh giá năm học của học sinh. “Lãnh đạo dạy học sẽ hiệu quả hơn khi nhà lãnh đạo được cung cấp những dữ liệu về quá trình học tập và kết quả học tập của học sinh cũng như những thông tin về thực tiễn hoạt động dạy học trên lớp

#### ***1.5.2.2. Hiệu trưởng điều phối chương trình dạy học***

Điều phối chương trình dạy học được hiểu là huy động và sử dụng nguồn lực hướng tới việc phân bổ nguồn lực sao cho phù hợp với mục tiêu, sứ mạng, giá trị (hay mục đích sư phạm) của nhà trường hướng tới, chứ không đề cập nhiều tới kỹ năng của người lãnh đạo làm thế nào để huy động được tối đa nguồn lực cho nhà trường

#### ***1.5.2.3. Hiệu trưởng hỗ trợ quá trình học của học sinh***

Hiệu trưởng có những hành động hỗ trợ quá trình học của học sinh một cách gián tiếp như gặp gỡ và trao đổi với giáo viên về quá trình học tập của học sinh. Tổ chức thảo luận với giáo viên về kết quả thực hiện chương trình để xác định điểm mạnh, điểm yếu của chương trình nhà trường. Sử dụng các cách thức kiểm tra khác nhau để đo khả năng thực hiện hệ thống mục tiêu của nhà trường. Hiệu trưởng có những cách thức thông báo phản hồi tới các giáo viên về kết quả giáo dục và dạy học của giáo viên định kỳ theo quy định của nhà trường.

### ***1.5.3. Hiệu trưởng trường trung học phổ thông xây dựng môi trường văn hóa thúc đẩy việc học tập tích cực trong nhà trường***

#### ***1.5.3.1. Hiệu trưởng đảm bảo quỹ thời gian học tập của nhà trường***

Hiệu trưởng đảm bảo quỹ thời gian học tập của học sinh trong toàn trường là nhóm nhân tố quan trọng trong quản lý và điều phối chương trình dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông.

#### ***1.5.3.2. Hiệu trưởng duy trì sự hiện diện ở nhà trường***

Hiệu trưởng là nhà lãnh đạo dạy học hiệu quả khi lập kế hoạch cho việc duy trì và duy trì sự hiện diện của mình ở trường một cách tối đa.

#### ***1.5.3.3. Hiệu trưởng tạo động lực cho giáo viên***

Động lực chính cho sự tiến bộ chính ở việc nhà lãnh đạo cần thiết lập những giá trị cốt lõi của tổ chức. Tổ trưởng chuyên môn tạo dựng nền văn hóa tôn trọng cá nhân (person-centred cultures) trong nhà trường dựa trên tiền đề cho rằng: mỗi một cá nhân xứng đáng có được sự tôn trọng tuyệt đối. Các lãnh đạo nhà trường trong nghiên cứu của Cooney's (2006) đã ủng hộ nhiệt tình cho quan điểm: đặt nhu cầu

của trẻ ở vị trí trọng tâm cho mọi hoạt động của nhà trường. Tạo lập một hệ sinh thái thúc đẩy các mối quan hệ tích cực chính là nền tảng cơ bản cho sức mạnh của cộng đồng học tập

#### *1.5.3.4. Hiệu trưởng phát triển các chuyên gia trong nhà trường*

Hoạt động dạy học trên lớp có thể được cải thiện nếu nhà quản lý chuyên môn thường xuyên tham gia đối thoại chuyên môn trực tiếp với giáo viên. Đối thoại chuyên môn có thể dưới hình thức họp chính thức hoặc không chính thức, với những phản hồi mang tính xây dựng và nếu điều kiện cho phép, có thể là tổ chức tư vấn, tập huấn nếu cần. Hoạt động này được xem là hoạt động phát triển chuyên môn tại chỗ ('in-house' professional development), nơi mà các đồng nghiệp có thể chia sẻ chuyên môn và kinh nghiệm. Hoạt động này có thể gây trở ngại tâm lý cho một số giáo viên đã công tác lâu năm trong việc thừa nhận những khó khăn hay những điểm yếu của bản thân, nhưng đây là cách duy nhất nhằm khuyến khích giáo viên thừa nhận những khó khăn của chính mình. Nhận biết những khó khăn chính là bước cơ bản đầu tiên để khắc phục chính những khó khăn đó và tạo ra sự tiến bộ.

#### *1.5.3.5. Hiệu trưởng tạo động lực cho học sinh*

Mặc dù nhà trường không thể giải quyết những vấn đề khó khăn nêu trên đối với người học, lãnh đạo nhà trường vẫn cần phải nhận thức được sự tác động của hoàn cảnh đến việc học của học sinh. Ví dụ, học sinh có thể khó có điều kiện làm bài tập về nhà vì phải chăm sóc cho em nhỏ, do đó, cần phải sắp xếp những phương án thay thế khác nhằm đảm bảo cho học sinh đó vẫn có thể làm chủ được những kỹ năng cơ bản. Nhiều trường được nghiên cứu trong công trình của Bush và cộng sự (2008) đã đưa ra các bài tập thêm buổi sáng, buổi chiều và cuối tuần để đảm bảo rằng học sinh duy trì được sự việc học và đạt được sự tiến bộ. Theo phương pháp này, các lãnh đạo nhà trường cần đáp ứng với điều kiện hiện tại bằng cách phối hợp hài hòa giữa các phương pháp làm mẫu, đánh giá và kiểm tra, kể cả việc dự giờ trên lớp... để đảm bảo tối đa hóa việc học và các hoạt động dạy học được thông suốt trong cả trường.

### **1.6. Các yếu tố ảnh hưởng tới lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông**

#### *1.6.1. Các yếu tố khách quan*

Các yếu tố thuộc về điều kiện kinh tế xã hội, cơ chế chính sách, sự quan tâm của chính quyền địa phương, các tầng lớp nhân dân và đặc biệt là cha mẹ học sinh với quá trình dạy học và giáo dục học sinh trong nhà trường trung học phổ thông. Chất lượng đội ngũ, chất lượng đầu vào của học sinh...

#### *1.6.2. Các yếu tố chủ quan*

Các yếu tố thuộc về năng lực lãnh đạo dạy học của người hiệu trưởng, tình yêu và tâm huyết nghề nghiệp...

### **Kết luận chương 1**

Những nghiên cứu về lãnh đạo dạy học trên thế giới chỉ ra rằng hiệu trưởng

nhà trường hoặc trực tiếp hoặc gián tiếp ảnh hưởng tới thành tích học tập của học sinh. Với yêu cầu hiện nay của giáo dục đối với lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông, người hiệu trưởng cần thể hiện vai trò của mình trong xây dựng và quảng bá hệ thống mục tiêu, điều phối chương trình giáo dục và xây dựng môi trường văn hóa tạo môi trường học tập tích cực trong nhà trường.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG LÃNH ĐẠO DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG Ở VIỆT NAM

#### 2.1. Quy trình khảo sát thử và chuẩn hóa bộ công cụ

Bộ công cụ được xây dựng và tiến hành khảo sát thử với 63 cán bộ quản lý các Trường Trung học phổ thông của Tỉnh Hưng Yên. Các bảng kiểm định độ tin cậy của bộ công cụ sử dụng để khảo sát thực trạng lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông được thể hiện dưới đây:

*Bảng 2.1. Chỉ số Cronbach's Alpha của thang đo*

| Cronbach's Alpha | Tổng số mục hỏi |
|------------------|-----------------|
| .921             | 50              |

*Bảng 2.2. KMO and Bartlett's Test*

|                                                  |         |
|--------------------------------------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | 874     |
| Bartlett's Test of Approx. Chi-Square            | 405.002 |
| Sphericity df                                    | 45      |
| Sig.                                             | .000    |

#### 2.2. Mẫu nghiên cứu và cỡ mẫu

Đề tài tiến hành khảo sát hơn 300 hiệu trưởng trường trung học phổ thông, sau khi tiến hành làm sạch phiếu khảo sát, số lượng phiếu có thể dùng để nhập liệu còn lại là 290 phiếu

#### 2.3. Thực trạng lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông Việt Nam

##### 2.3.1. Thực trạng nhận thức của hiệu trưởng trường trung học phổ thông về khái niệm lãnh đạo dạy học

Nhận thức của các hiệu trưởng nhà trường về lãnh đạo dạy học có sự khác biệt và cơ bản là chưa đầy đủ. Do vậy, muốn thực hành các hành vi lãnh đạo dạy học hướng tới nâng cao thành tích của học sinh thì việc làm đầu tiên cần thiết là những người đứng đầu nhà trường (hiệu trưởng) cần có nhận thức đúng đắn về tiếp cận này

##### 2.3.2. Thực trạng hiệu trưởng xây dựng và quảng bá hệ thống mục tiêu của nhà trường

###### 2.3.2.1. Thực trạng Hiệu trưởng tổ chức xây dựng hệ thống mục tiêu của nhà trường

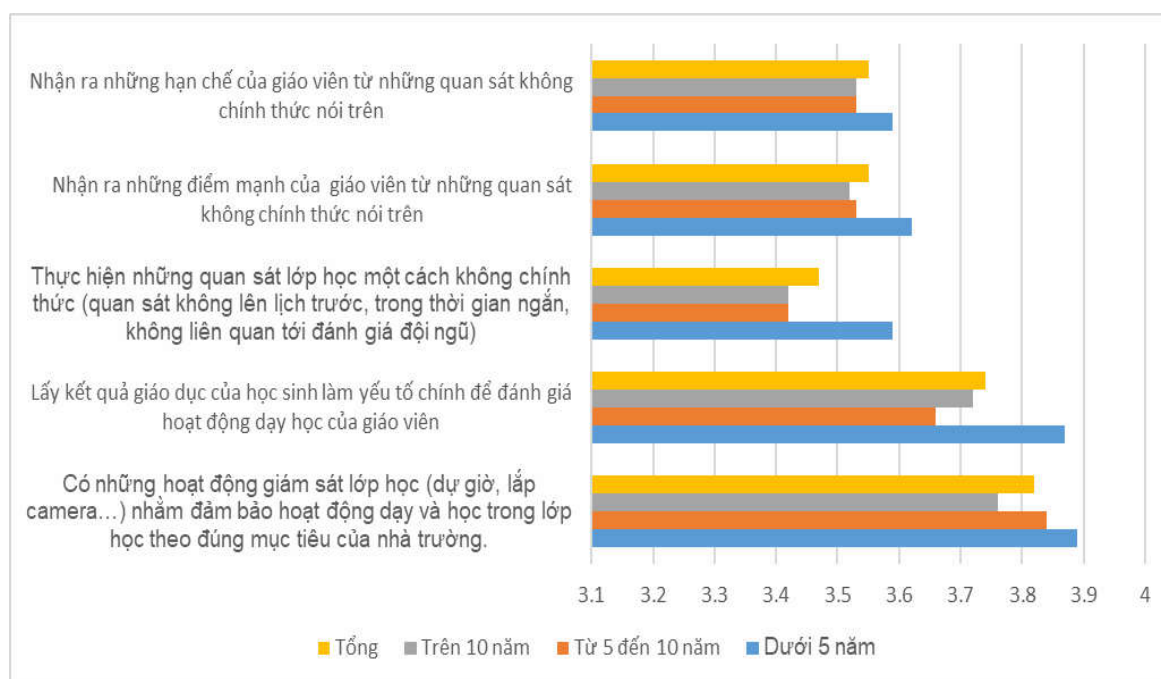
Có sự khác biệt trong tổ chức xây dựng hệ thống mục tiêu của nhà trường trung học phổ thông. Biểu hiện rõ nét nhất là item lấy kết quả giáo dục học sinh của năm trước làm căn cứ để điều chỉnh mục tiêu hàng năm (3.93), và thấp nhất trong các biểu hiện về nội dung này là xây dựng khung mục tiêu của nhà trường gắn với khả năng hoàn thành của đội ngũ giáo viên và công nhân viên nhà trường (3.60). Tuy nhiên tất cả các mức độ biểu hiện của nội dung này đều trong khoảng thang đo biểu hiện khá rõ. Minh chứng cho bảng số liệu này là những thông tin sau khi phỏng vấn các hiệu trưởng về kỳ vọng của họ với nhà trường trong tương lai. Kết quả thu được thể hiện trong bảng sau:

#### 2.3.2.2. *Thực trạng Hiệu trưởng tổ chức chia sẻ, quảng bá sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và hệ thống mục tiêu của nhà trường*

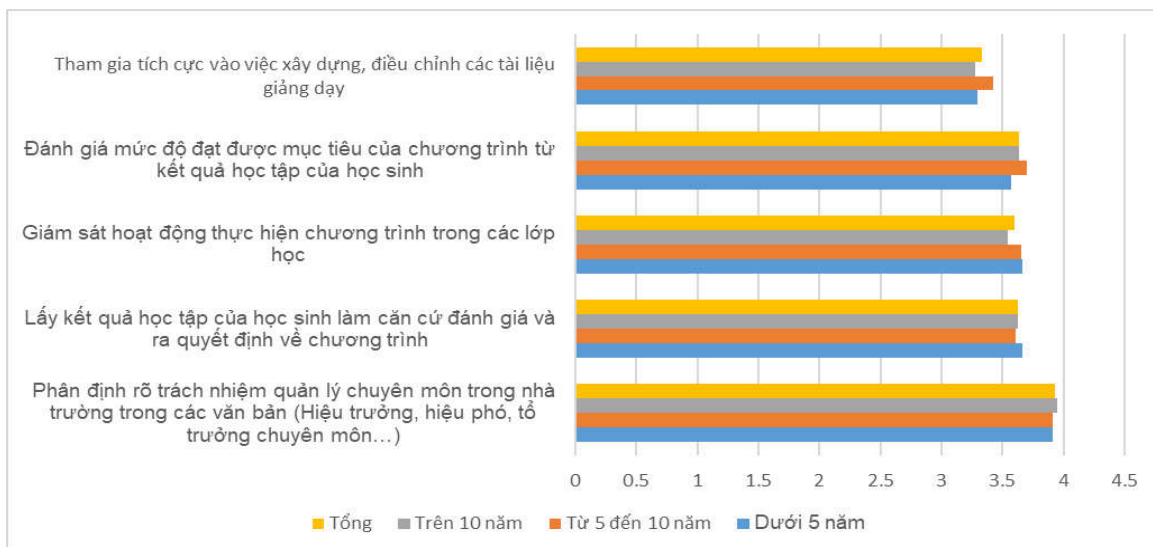
Có sự khác biệt trong mức độ biểu hiện về việc quảng bá sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và hệ thống mục tiêu của nhà trường: Cao nhất là quan tâm và có những việc làm cụ thể để xây dựng sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và hệ thống mục tiêu của nhà trường (3.80) và thấp nhất là thảo luận với học sinh về mục tiêu của nhà trường (3.31). Cũng có sự khác biệt giữa các hiệu trưởng có kinh nghiệm khác nhau. Ở nội dung quan tâm và có những việc làm cụ thể để xây dựng sứ mạng, giá trị, tầm nhìn thì biểu hiện ở nhóm thầy cô có kinh nghiệm làm hiệu trưởng trên 10 năm cũng là cao nhất (3.85). Điều này cho thấy càng các thầy cô có kinh nghiệm làm hiệu trưởng lâu năm thì càng quan tâm tới quảng bá sứ mạng, giá trị và hệ thống mục tiêu của nhà trường càng nhiều.

#### 2.3.3. *Thực trạng Hiệu trưởng trường trung học phổ thông điều phối chương trình giáo dục nhà trường*

##### 2.3.3.1. *Thực trạng Hiệu trưởng giám sát và đánh giá hoạt động học của học sinh*



##### 2.3.3.2. *Thực trạng Hiệu trưởng điều phối chương trình dạy học*



### 2.3.3.3. Thực trạng hiệu trưởng hỗ trợ quá trình học của học sinh

Ở nhóm nội dung này thì biểu hiện về việc hiệu trưởng thảo luận với giáo viên về những điểm mạnh và điểm yếu trong chương trình nhà trường là ít rõ nét nhất. Điều này xuất phát từ nguyên nhân chương trình giáo dục phổ thông hiện hành được quy định từ trung ương (Bộ Giáo dục và đào tạo), vì vậy các trường khó có thể can thiệp khi muốn thay đổi trong chương trình.

### 2.3.4. Thực trạng Hiệu trưởng trường trung học phổ thông xây dựng môi trường văn hóa thúc đẩy việc học tập tích cực trong nhà trường

#### 2.3.4.1. Thực trạng Hiệu trưởng đảm bảo quỹ thời gian học tập của nhà trường

| Items                                                                             | Số năm làm HT dưới 5 năm |       | Số năm làm HT 5-10 năm |       | Số năm làm HT trên 10 năm |       | Tổng    |       |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------|------------------------|-------|---------------------------|-------|---------|-------|---------|
|                                                                                   | Điểm TB                  | Độ LC | Điểm TB                | Độ LC | Điểm TB                   | Độ LC | Điểm TB | Độ LC | Thứ bậc |
| Hạn chế sự gián đoạn của thời gian học tập của học sinh                           | 3.24                     | 1.071 | 3.27                   | 1.070 | 3.54                      | .796  | 3.38    | .963  | 4       |
| Đảm bảo rằng không gọi học sinh lên văn phòng trong suốt thời gian học tập        | 3.27                     | .981  | 3.04                   | 1.190 | 3.21                      | 1.022 | 3.18    | 1.059 | 5       |
| Ban hành những hình thức kỷ luật khác nhau với học sinh đi học muộn hoặc nghỉ học | 3.66                     | .880  | 3.42                   | 1.051 | 3.32                      | .941  | 3.44    | .963  | 3       |
| Khuyến khích giáo viên sử dụng thời gian giảng dạy để thực hành những kỹ năng mới | 3.82                     | .611  | 3.82                   | .601  | 3.66                      | .598  | 3.75    | .605  | 1       |

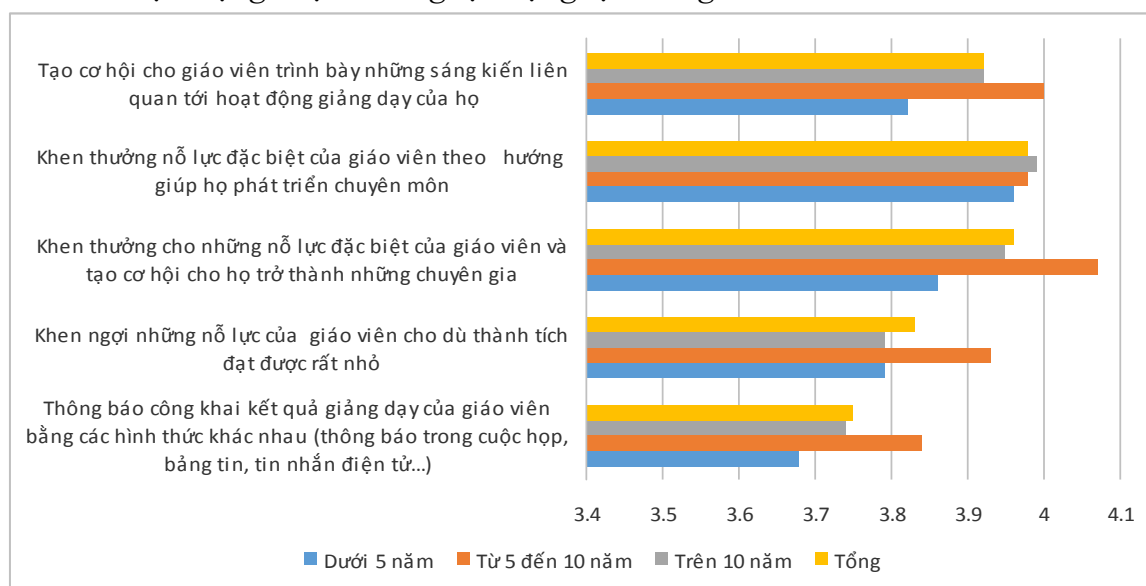
|                                                                           |      |      |      |      |      |      |      |      |   |
|---------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| Hạn chế những hoạt động khác vào thời gian học tập (sinh nhật, hội hè...) | 3.59 | .987 | 3.44 | .958 | 3.37 | .958 | 3.45 | .965 | 2 |
|---------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|

Ở mỗi nhà trường phổ thông cũng có những quy định xử phạt với những hành vi làm gián đoạn thời gian học tập của học sinh như học sinh đi muộn hoặc bỏ tiết, nghỉ học có hoặc không có lí do; và những hình thức kỷ luật khác nhau nếu giáo viên đi muộn, bỏ tiết.... Đây đều là những hành động biểu hiện việc đảm bảo thời gian học tập của học sinh được duy trì trong nhà trường. Kết hợp với những nội dung lãnh đạo dạy học khác nhằm hướng tới chất lượng dạy học và giáo dục cao nhất của nhà trường.

#### 2.3.4.2. Thực trạng Hiệu trưởng duy trì sự hiện diện ở nhà trường

Tuy duy trì sự hiện diện ở trường nhưng mỗi hiệu trưởng khác nhau lại xử lý những công việc khác nhau và có thể dễ dàng nhận thấy phần lớn những công việc ấy liên quan tới quản lý hành chính trong nhà trường

#### 2.3.4.3. Thực trạng Hiệu trưởng tạo động lực cho giáo viên



#### 2.3.4.4. Thực trạng Hiệu trưởng phát triển các chuyên gia trong nhà trường

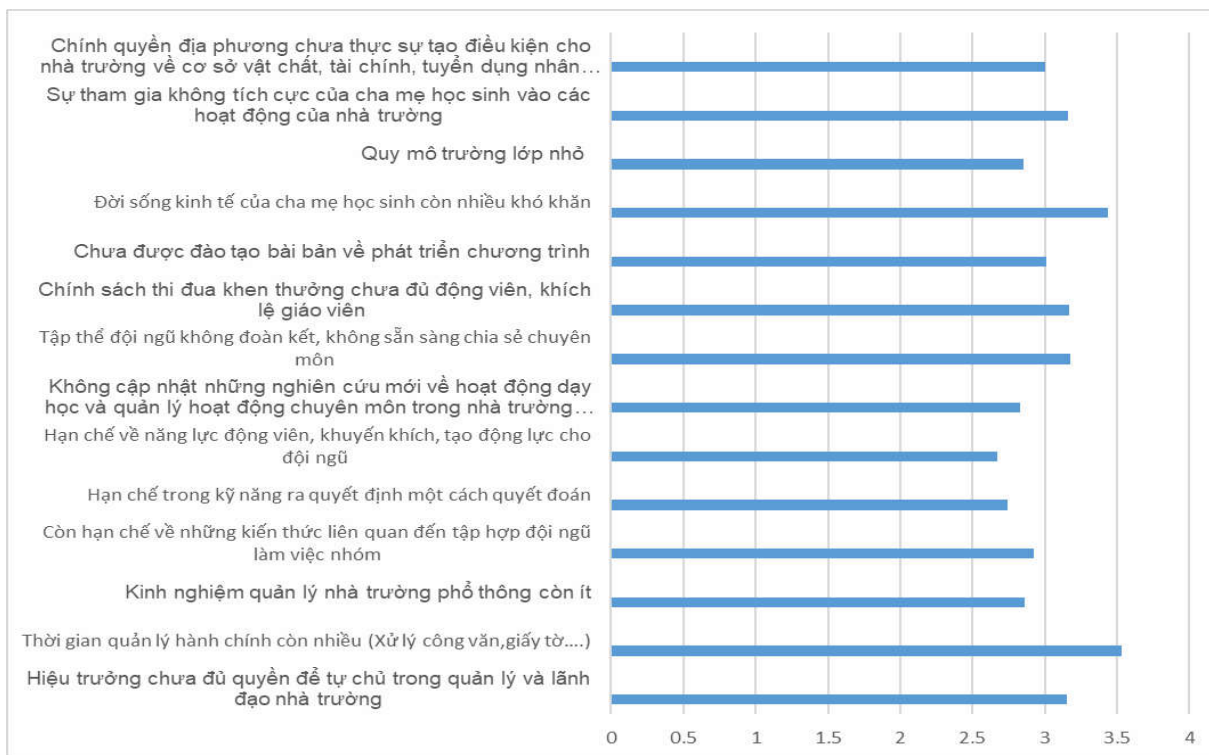
Hiệu trưởng các nhà trường trung học phổ thông được khảo sát đã có những hoạt động cụ thể để tập trung phát triển chuyên gia cho đội ngũ giáo viên trong nhà trường.

#### 2.3.4.5. Thực trạng Hiệu trưởng tạo động lực cho học sinh

Hiệu trưởng các nhà trường trung học phổ thông ở Việt Nam đã thể hiện sự đa dạng và phong phú trong việc lựa chọn những hình thức và bí quyết khác nhau để tạo động lực học tập cho học sinh trong toàn trường.

### 2.4. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông

Bảng dưới đây mô tả thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới lãnh đạo dạy học của Hiệu trưởng Trường Trung học phổ thông ở Việt Nam.



## 2.5. Đánh giá chung về thực trạng lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam

### ***Điểm mạnh***

Hầu hết các hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông ở Việt Nam đều quan tâm chú trọng phát triển nguồn lực con người, coi nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất trong việc tạo ra chất lượng của một nhà trường. Biểu hiện trong việc hiệu trưởng quan tâm xây dựng khối đoàn kết nội bộ, có những chiến lược tạo động lực cho đội ngũ giáo viên và phát triển chuyên gia trong nhà trường nhằm đảm bảo đội ngũ giáo viên đủ số lượng và đồng bộ về chất lượng.

Nội dung điều phối và quản lý chương trình dạy học là thế mạnh của các hiệu trưởng trung học phổ thông ở Việt Nam, việc phân công chuyên môn đúng người – đúng việc được chú trọng, kết quả nghiên cứu thực trạng cho thấy mỗi quan tâm lớn nhất của phần lớn các hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông là chất lượng dạy học và giáo dục học sinh, đây là cơ sở quan trọng định hướng cho hành vi lãnh đạo dạy học của người lãnh đạo nhà trường.

Nhiều hiệu trưởng trường trung học phổ thông quan tâm tới đầu tư, phát triển mũi nhọn trong giáo dục học sinh, điều này giúp các em học sinh có những năng khiếu và thành tích đặc biệt được phát huy sở trường, năng lực thế mạnh của mình, trở thành nhân tài trong tương lai.

Mỗi người hiệu trưởng thực sự trở thành một chuyên gia trong việc tạo động lực dạy cho giáo viên và động lực học cho học sinh của toàn trường; trên cơ sở hiểu biết về đội ngũ, đặc điểm của học sinh và những điều kiện kinh tế xã hội của khu vực và cộng đồng.

### ***Điểm yếu***

Chưa huy động đúng vai trò của học sinh, giáo viên và các bên liên quan

trong các hoạt động nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường, ví dụ như chưa quan tâm nhiều tới tham khảo ý kiến của học sinh trong việc xây dựng và quảng bá hệ thống mục tiêu của nhà trường.

Việc có những hoạt động để lấy thông tin phản hồi về chất lượng giảng dạy của đội ngũ giáo viên trong nhà trường là rất cần thiết, tuy vậy thực trạng chỉ ra rằng hiệu trưởng các nhà trường trung học phổ thông ở Việt Nam chưa thực sự có được những thông tin phản hồi hữu ích với việc điều chỉnh hoạt động giảng dạy của giáo viên từ những biện pháp thu thập thông tin không chính thống (quan sát, phỏng vấn, điều tra, ... một cách ngẫu nhiên).

Chưa có sự chủ động trong việc triển khai, điều chỉnh chương trình dạy học của các nhà trường trung học phổ thông cho phù hợp với điều kiện của các địa phương, vùng miền khác nhau. Việc xác định chương trình có điểm mạnh, yếu, có phù hợp với thực tiễn hay không được xem là vai trò của các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục phổ thông chứ chưa thực sự được coi như trách nhiệm của các hiệu trưởng nhà trường.

Việc duy trì thời gian làm việc của hiệu trưởng các nhà trường trung học phổ thông ở nhà trường chủ yếu lại dành cho việc quản lý hành chính như hội họp, xử lý giấy tờ, công văn đến và đi....

### ***Cơ hội***

Toàn ngành Giáo dục Việt Nam đang trong lộ trình đổi mới căn bản và toàn diện, tất cả các lực lượng giáo dục đã sẵn sàng hành động vì một nền giáo dục tiến bộ trong tương lai.

Chuyển đổi mạnh từ giáo dục chú trọng nội dung sang giáo dục phát triển phẩm chất và năng lực học sinh; chủ trương thực hiện một chương trình nhiều bộ sách giáo khoa, quyền lựa chọn sách giáo khoa thuộc về địa phương và các nhà trường cho phù hợp với nhu cầu và văn hóa vùng miền; xây dựng, thực thi, đánh giá và điều chỉnh chương trình được chuyển giao một phần quyền chủ động cho nhà trường. Chương trình giáo dục nhà trường được cơ cấu lại, giảm tải nội dung, tập trung phát triển năng lực người học. Tất cả những đổi mới này tạo cơ hội cho các hiệu trưởng làm “cách mạng” với công cuộc giáo dục của nhà trường.

Đội ngũ hiệu trưởng các nhà trường trung học phổ thông đang ngày càng trẻ hóa về độ tuổi, trình độ chuyên môn và nghiệp vụ quản lý giáo dục cũng ngày càng được hoàn thiện về bằng cấp và phát huy trong thực tiễn, đặt trong bối cảnh hiệu trưởng nhà trường được trao nhiều quyền hơn trong quản lý và lãnh đạo nhà trường sẽ là cơ hội để phát huy tối đa năng lực cá nhân của các hiệu trưởng trường trung học phổ thông.

Đổi mới quản lý giáo dục, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và nhà giáo được xác định là khâu đột phá và then chốt trong chiến lược đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục nước nhà. Việc áp dụng những thành tựu của cuộc cách mạng công nghệ 4.0 vào quản lý nhà nước nói chung và quản lý nhà nước về giáo dục và đào tạo nói riêng giúp giảm tải quản lý hành chính trong giáo dục, tăng cường thời gian nhiều hơn cho quản lý chuyên môn trong nhà trường trung học phổ thông.

### ***Thách thức***

Trong thời gian dài giáo dục Việt Nam thực hiện mô hình quản lý kế hoạch hóa cao, dẫn tới những thói quen khó bỏ trong quản lý giáo dục nói chung và quản lý nhà trường nói riêng, như tâm lý trông chờ vào kế hoạch và hướng dẫn từ trên xuống, thiếu sự chủ động từ các cơ sở giáo dục.

Điều kiện kinh tế xã hội còn nhiều khó khăn, lại chưa đồng đều giữa các vùng miền khác nhau khiến việc điều tiết nguồn lực trong giáo dục gặp nhiều khó khăn và là cản trở rất lớn cho các hiệu trưởng thực hiện lãnh đạo dạy học trong các nhà trường trung học phổ thông.

Trình độ nghiệp vụ của các hiệu trưởng nhà trường trung học phổ thông không đồng đều, có nhiều yếu tố ảnh hưởng tới nhiệt huyết và tinh thần cống hiến dẫn tới có những hạn chế trong quản lý và lãnh đạo nhà trường.

## **Kết luận chương 2**

Lãnh đạo dạy học ở Việt Nam hiện nay có những biểu hiện khác nhau ở các nhóm nhân tố và còn có nhiều yếu tố cản trở, trong đó có những yếu tố cản trở nhiều nhất là thủ tục hành chính còn quá nặng.

Tuy nhiên, *lãnh đạo dạy học* cũng đang có những ưu điểm và cơ hội rất lớn là chủ trương về đổi mới quản lý và phân cấp quản lý của Chính phủ và của Bộ Giáo dục và Đào tạo, sự gắn kết với sự nghiệp giáo dục và tiềm năng của ĐNHT.

## **CHƯƠNG 3**

### **BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ LÃNH ĐẠO DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG**

#### **3.1. Nguyên tắc đề xuất các biện pháp**

##### ***3.1.1. Đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học đảm bảo tính hệ thống, toàn diện***

Lãnh đạo dạy học của người hiệu trưởng cần tác động tới tất cả các thành tố của quá trình quản lý hoạt động chuyên môn trong nhà trường phổ thông. Hơn nữa lãnh đạo – như phân tích trong chương lý luận, được xem xét là một chức năng trong mối quan hệ mật thiết với chức năng quản lý của hiệu trưởng nhà trường. Do đó, khi xây dựng biện pháp cần xem xét tính hệ thống, toàn diện của các biện pháp tác động và thực hiện trong hệ thống toàn diện các thành tố khác của quá trình quản lý, lãnh đạo nhà trường

##### ***3.1.2. Đề xuất biện pháp lãnh đạo dạy học phải gắn với bối cảnh cụ thể của từng nhà trường phổ thông***

Nguyên tắc này đòi hỏi các biện pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường phổ thông phải xuất phát từ bối cảnh cụ thể của từng nhà trường với sự khác biệt về đội ngũ giáo viên, học sinh, điều kiện kinh tế xã hội, và các yếu tố tác động khác tới nhà trường, đòi hỏi biện pháp lãnh đạo nhà trường phải phù hợp riêng với từng nhà trường khác nhau.

Để đảm bảo nguyên tắc phù hợp với hiện thực sinh động của các biện pháp lãnh đạo dạy học cần tránh đưa ra các biện pháp xa với thực tiễn mặc dù các biện pháp ấy có thể đúng và hợp lý. Do đó một yêu cầu bắt buộc đó là không được áp đặt ý kiến chủ quan, phải tổng kết thực tiễn lãnh đạo dạy học trong nhà trường và từ

thực tiễn lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng nhà trường phổ thông đề đề xuất các biện pháp cụ thể.

### **3.1.3. Nguyên tắc Đảm bảo tính pháp lý.**

Việc đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo nhà trường cần tuân thủ đúng luật pháp, pháp luật hiện hành đang áp dụng với giáo dục trung học phổ thông nói riêng và toàn ngành giáo dục nói chung. Do đó, khi đề xuất hệ thống các biện pháp cần xem xét tất cả các văn bản pháp lý hiện hành liên quan.

## **3.2. Biện pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông**

### **3.2.1. Nhóm biện pháp 1: Hiệu trưởng trường trung học phổ thông xây dựng hệ thống sứ mạng, giá trị, tầm nhìn gắn với bối cảnh đổi mới giáo dục và đa dạng hóa các hình thức quảng bá sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và hệ thống mục tiêu của nhà trường**

Xây dựng các tuyên ngôn về sứ mạng, giá trị và tầm nhìn của nhà trường phù hợp với tôn chỉ hoạt động trong bề dày truyền thống của nhà trường. Các tầng bậc mục tiêu ở các cấp độ khác nhau như: Mục đích, mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể cần hướng tới thực hiện sứ mạng, giá trị và tầm nhìn của nhà trường và phải thống nhất với nhau.

Thứ hai, khi diễn đạt các mục tiêu của nhà trường, cần phải lựa chọn cách diễn đạt gắn hệ mục tiêu ấy với trách nhiệm của toàn bộ nguồn nhân lực nhằm tăng cường tính cam kết thực hiện hệ mục tiêu của toàn bộ giáo viên và công nhân viên nhà trường. Cách diễn đạt mục tiêu cũng cần phải dễ hiểu và mọi người đọc chỉ hiểu một nghĩa như nhau – nghĩa đó là nghĩa mà hiệu trưởng nhà trường mong muốn thể hiện.

Khi xây dựng hệ thống mục tiêu hiệu trưởng cần tổ chức sử dụng các phương pháp đánh giá nhu cầu đội ngũ của những bên liên quan, bao gồm các bên liên quan trực tiếp (giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh) và những bên liên quan gián tiếp (Các mạnh thường quân, các nhà xây dựng chính sách, chính quyền địa phương) Theo những cách chính thức (phỏng vấn, điều tra...) kết hợp với các cách thức không chính thức (quan sát, trò chuyện, giám sát...).

Hệ thống tuyên bố sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và các mục tiêu của nhà trường cần được xây dựng dựa trên kết quả giáo dục những năm trước, nhằm đảm bảo tính khả thi và gắn với bối cảnh thực hiện của nhà trường.

### **3.2.2. Nhóm biện pháp 2: Hiệu trưởng trường trung học phổ thông phát huy quyền tự chủ và huy động các bên liên quan trong xây dựng và điều phối chương trình giáo dục gắn với bối cảnh đổi mới giáo dục**

Quản lý chương trình dạy học – là một vấn đề rất thiết yếu của các hiệu trưởng nhà trường. Như đã đề cập, có rất ít bằng chứng chỉ ra sự kết nối giữa sự giám sát của hiệu trưởng với hoạt động dạy của giáo viên có liên quan đến hiệu quả của nhà trường hoặc nâng cao thành tích học tập của học sinh. Đặc biệt trong các trường trung học, hiệu trưởng thường thấy mình không có thời gian, chuyên môn đủ để tham gia khuyến khích và giúp đỡ cho quá trình dạy học trong các lớp học. Thậm

chỉ trong các nhà trường tiểu học, nơi mà hiệu trưởng có nhiều khả năng tham gia vào hoạt động giảng dạy thì sự tách biệt giữa lớp học và hiệu trưởng vẫn rất lớn

### ***3.2.3. Nhóm biện pháp 3: Hiệu trưởng trường trung học phổ thông phát triển năng lực lãnh đạo của bản thân và đội ngũ giáo viên, học sinh, chia sẻ quyền lãnh đạo hướng tới xây dựng môi trường học tập tích cực trong nhà trường***

Phân cấp lãnh đạo quan tâm và nhấn mạnh đến vai trò lãnh đạo của giáo viên. Khái niệm này chỉ ra rằng cá nhân giáo viên hay nhóm giáo viên có thể lãnh đạo độc lập với vai trò của nhà quản lý chính thức như hiệu trưởng, hiệu phó và các trưởng phòng thực hiện. Sự lãnh đạo của giáo viên có thể được định nghĩa là “sự dẫn dắt của giáo viên ở trong và ngoài lớp học, ủng hộ và có những đóng góp cho tập thể giáo viên và học sinh, có sự ảnh hưởng tới những người khác trong việc cải tiến thực tiễn giáo dục”

“Phân cấp lãnh đạo tập trung vào việc thu thập ý kiến của giới chuyên môn (engaging expertise) ở bất cứ đâu trong tổ chức chứ không chỉ tìm kiếm nó với vai trò chính thức của hiệu trưởng. Phân cấp lãnh đạo được mô tả như một hình thức lãnh đạo tập thể (tập thể là người lãnh đạo), trong đó giáo viên phát triển chuyên môn bằng cách làm việc cùng nhau. Một cách ngắn gọn, phân cấp lãnh đạo tương ứng (equates) với tối ưu hóa năng lực của con người trong tổ chức”

Trong mô hình này, hiệu trưởng không phải là người lãnh đạo duy nhất (sole leader) nhưng là trung tâm của một loạt các nhóm liên kết với nhau (interlocking teams), làm việc cùng nhau để cải thiện nhà trường và nâng cao kết quả học tập

Làm việc nhóm là trung tâm của tiếp cận phân cấp lãnh đạo. Hiệu trưởng cần trở thành một thành viên của một số nhóm trong nhà trường và là người hướng dẫn (coach) của một số nhóm khác. Như vậy, hiệu trưởng chính là chất xúc tác (catalyst) cho việc cải thiện thành tích học tập của học sinh, cung cấp nguồn lực và thiết kế các kế hoạch cải tiến, đánh giá sự tiến bộ và việc khen thưởng trong nhà trường.

Nhóm lãnh đạo cũng có thể tồn tại ngoài đội ngũ giáo viên của nhà trường. Ví dụ như các cơ quan quản lý nhà trường có hiệu quả nhất (SGBs) cũng hoạt động như các nhóm với công việc của chuyên gia liên đới làm việc cùng nhau

## **3.3. Khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các nhóm biện pháp đề xuất**

### ***3.3.1. Kết quả khảo nghiệm về mức độ cần thiết của các nhóm biện pháp đề xuất***

Để khảo nghiệm về mức độ cần thiết của các biện pháp đề xuất, đề tài sử dụng phương pháp lấy ý kiến chuyên gia (số lượng: 42), các chuyên gia là các giảng viên giảng dạy và nghiên cứu về quản lý giáo dục ở các cơ sở giáo dục đại học có chuyên ngành quản lý giáo dục và một số cán bộ trong các cơ quan quản lý nhà nước cao nhất về giáo dục và đào tạo. Mức độ cần thiết của các biện pháp đề xuất được chia theo 3 mức độ: 1 - Không cần thiết; 2 - Cần thiết; 3 - Rất cần thiết (Phụ lục 1). Kết quả thể hiện ở bảng 3.4:

*Bảng 3.4. Tổng hợp kết quả khảo nghiệm về mức độ cần thiết của các nhóm biện pháp được đề xuất (n=42)*

| STT | Nhóm biện pháp                                                                                                                                                                                                             | Kết quả KS           |         |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|
|     |                                                                                                                                                                                                                            | $\frac{TB}{\bar{X}}$ | Thứ bậc |
| 1   | Hiệu trưởng trường trung học phổ thông xây dựng hệ thống sứ mạng, giá trị, tầm nhìn gắn với bối cảnh đổi mới giáo dục và đa dạng hóa các hình thức quảng bá sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và hệ thống mục tiêu của nhà trường | 2.9267               | 1       |
| 2   | Hiệu trưởng trường trung học phổ thông phát huy quyền tự chủ và huy động các bên liên quan trong xây dựng và điều phối chương trình giáo dục gắn với bối cảnh đổi mới giáo dục                                             | 2.8167               | 2       |
| 3   | Hiệu trưởng trường trung học phổ thông phát triển năng lực lãnh đạo của bản thân và đội ngũ giáo viên, học sinh, chia sẻ quyền lãnh đạo hướng tới xây dựng môi trường học tập tích cực trong nhà trường                    | 2.7576               | 3       |

### **3.3.2. Kết quả khảo nghiệm về mức độ khả thi của các nhóm biện pháp đề xuất**

Đề khảo nghiệm về mức độ khả thi của các biện pháp đề xuất, đề tài sử dụng phương pháp lấy ý kiến chuyên gia (số lượng: 42). Mức độ khả thi của các biện pháp đề xuất cũng được chia theo 3 mức độ: 1 - Không khả thi; 2 –Khả thi; 3 - Rất Khả thi (Phụ lục 1). Kết quả thể hiện ở bảng 3.5:

*Bảng 3.5. Tổng hợp kết quả khảo nghiệm về mức độ khả thi của các nhóm biện pháp được đề xuất (n=42)*

| STT | Nhóm biện pháp                                                                                                                                                                                                             | Kết quả KS           |         |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|
|     |                                                                                                                                                                                                                            | $\frac{TB}{\bar{X}}$ | Thứ bậc |
| 1   | Hiệu trưởng trường trung học phổ thông xây dựng hệ thống sứ mạng, giá trị, tầm nhìn gắn với bối cảnh đổi mới giáo dục và đa dạng hóa các hình thức quảng bá sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và hệ thống mục tiêu của nhà trường | 2.7267               | 3       |
| 2   | Hiệu trưởng trường trung học phổ thông phát huy quyền tự chủ và huy động các bên liên quan trong xây dựng và điều phối chương trình giáo dục gắn với bối cảnh đổi mới giáo dục                                             | 2.8177               | 1       |
| 3   | Hiệu trưởng trường trung học phổ thông phát triển năng lực lãnh đạo của bản thân và đội ngũ giáo viên, học sinh, chia sẻ quyền lãnh đạo hướng tới xây dựng môi trường học tập tích cực trong nhà trường                    | 2.7579               | 2       |

## **3.4 . Nghiên cứu trường hợp về lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam.**

Kết quả nghiên cứu trường hợp được mô tả tóm tắt dưới đây.

Bí quyết tạo động lực cho học sinh của cô L (Hiệu trưởng trường THPT NGT – Nghiên cứu trường hợp) như sau: Thăm lớp 12A5, nói chuyện và trao đổi với học sinh, cô L phát hiện các em đang rất khó khăn và lo lắng về 2 môn học, đó là môn Toán và môn Tiếng Anh. Một số học sinh chia sẻ với cô rằng các thầy cô dạy nhanh quá và các em không theo kịp, trao đổi với cô hiệu phó phụ trách chuyên môn về trường hợp môn toán của thầy Hải, vốn là một thầy giáo có phong cách dạy rất điềm tĩnh và được đánh giá cao về mặt chuyên môn của nhà trường, cô hiệu trưởng có chỉ đạo “em cần tìm hiểu thêm thông tin để có kết luận chính xác, vì thông tin này là của nhóm học sinh chứ không phải là ý kiến của cá nhân”. Quan sát cuộc trao đổi này, chúng tôi nhận thấy thái độ cởi mở và chia sẻ của cô hiệu trưởng với đội ngũ giáo viên của mình chứ không hề có ý trách phạt với những thông tin nhận được từ học sinh. Việc này tạo sự thoải mái cho hiệu phó trong quá trình xác định giải pháp tìm kiếm thông tin xác minh sự thực và cũng cởi mở trong trao đổi thông tin ngược đối với hiệu trưởng, ví dụ cô hiệu phó nói “em thấy thầy Hải dạy rất

Trường không xã hội hóa được bất cứ khoản kinh phí nào, mọi hoạt động liên quan tới sửa chữa và trang bị cơ sở vật chất và các trang thiết bị khác của nhà trường đều dựa vào nguồn tài chính duy nhất là ngân sách nhà nước (Tổng chi cho tất cả các hoạt động liên quan tới cơ sở vật chất của nhà trường trung bình 1 năm là 8 tỷ).

Tiền dạy và học tăng cường được hiệu trưởng chi trả cho giáo viên là 170k/tiết/lớp 12 và 160k/tiết/lớp 11. Khi được lãnh đạo Sở và Ủy ban trao đổi về việc cần chi hết các khoản tiền này cho giáo viên giảng dạy, cô hiệu trưởng lập luận rằng cần phải tính tới việc tái tạo nguồn chất xám, trí tuệ cho giáo viên từ những khoản kinh phí này, vì vậy cần phải giữ lại 1 phần kinh phí để đầu tư cho máy móc, trang thiết bị nâng cao chất lượng dạy học, một chút phúc lợi cho những giáo viên không có điều kiện dạy tăng cường (ngày 20/10 chi cho giáo viên 200k tiền son phấn) để họ không cảm thấy mình quá thiệt thòi và không được quan tâm, bản thân những giáo viên này cũng có những đóng góp nhất định trong việc nâng cao chất lượng giáo dục học sinh trong toàn trường. Bảo vệ và nhân viên tạp vụ trong nhà trường được phụ cấp thêm 30% lương hàng tháng, chính sách này giúp cho đội nhân viên phục vụ và bảo vệ trong nhà trường luôn tận tâm với nhiệm vụ được giao trong nhà trường. Đội ngũ bảo vệ luôn quan tâm tới từng chi tiết nhỏ để đảm bảo an ninh, an toàn cho nhà trường, coi nhà trường Ngô Gia Tự như nhà của mình, bất cứ thứ gì hỏng các chú cũng tự giác sửa chữa mà không cần phải nhắc nhở hay đợi cấp trên giao nhiệm vụ.

Trao đổi với phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn của trường, chúng tôi nhận được những chia sẻ hết sức tâm huyết của Thầy về những hoạt động mà thầy đang triển khai. Cảm nhận chung của chúng tôi là thầy hoàn toàn thể hiện sự chủ động trong công việc hiệu phó phụ trách chuyên môn chứ không phải đang triển khai công việc theo sự phân công chỉ đạo của hiệu trưởng nhà trường, điều này biểu hiện trong ánh mắt, nét mặt, và việc nắm rất chắc những thông tin thuộc nội dung công việc mà thầy phụ trách. Thầy chia sẻ việc tổ chức cho học sinh khối 12 làm

quen dần với việc thi tốt nghiệp cuối năm và nhằm khảo sát, đánh giá chất lượng dạy học của đội ngũ giáo viên, ban giám hiệu nhà trường đã tiến hành lập kế hoạch khảo sát hàng tuần cho khối 12 vào sáng thứ 7, các môn học được kiểm tra luân phiên, học sinh khối 12 được lên danh sách chia phòng đúng 24 em/phòng, việc tổ chức thi được thực hiện đúng như quy trình thi tốt nghiệp THPT, ngoài việc giúp các em học sinh làm quen với hình thức và cách thức tổ chức thi thì việc làm này còn đảm bảo tính khách quan và chính xác trong kết quả kiểm tra định kỳ các môn học, giúp cho giáo viên và nhà trường điều chỉnh hoạt động dạy học của mình hướng tới mục tiêu thi tốt nghiệp và đại học cuối năm. Việc tổ chức thi được thực hiện vào sáng thứ 7, ngay ngày chủ nhật sau đó đội ngũ giáo viên phụ trách giảng dạy được huy động đến để chấm bài, đảm bảo đầu tuần có kết quả công bố tới học sinh ngay và điều chỉnh hoạt động dạy học ở tuần kế tiếp nếu cần. Quan sát hoạt động chấm bài của các thầy cô vào sáng chủ nhật, chúng tôi nhận thấy sự vui vẻ, thoải mái trong quá trình làm việc của đội ngũ giáo viên, không hề có biểu hiện của cảm xúc “phải làm ngoài giờ”.

Khi được hỏi về việc điều gì khiến các thầy cô tự nguyện chủ động và vui vẻ khi nhận và thực hiện nhiệm vụ như vậy, chúng tôi nhận được những câu trả lời khá tương đồng, đó là: Chúng tôi thấy việc làm này giúp cho học sinh tiến bộ từng ngày, ngoài ra tất cả những việc chúng tôi đang làm đều được cô hiệu trưởng ghi nhận và có những hình thức động viên, khích lệ và ghi nhận kịp thời như: ban giám hiệu tính toán và chi trả kinh phí hợp lý; luôn sắp xếp những công việc khác một cách hợp lý, không tạo áp lực hay sự quá tải cho giáo viên;

## **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

### **1. Kết luận**

*Lãnh đạo dạy học* hiệu quả có tác động tích cực đến chất lượng giáo dục phổ thông; nếu không hiệu quả sẽ có tác động tiêu cực đến *năng lực* và *động lực* làm việc của từng giáo viên và của cả học sinh toàn trường, làm cản trở, kìm hãm sự phát triển của các tổ chức giáo dục do hiệu trưởng này điều hành.

Với nhận thức đó, *tác giả* đã nghiên cứu lí luận và thực tiễn để tìm ra những biện pháp *nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học* phù hợp, có tính khả thi trong bối cảnh đổi mới giáo dục ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu được trình bày ở các chương 1, 2, 3 cho thấy mục đích, nhiệm vụ đặt ra đã hoàn thành. Có thể rút ra một số kết luận sau:

#### **1.1. Về lí luận**

Luận án đã nghiên cứu một cách hệ thống lí luận *lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng*, từ quá trình phát triển đến các lí thuyết hiện đại, cũng như các thành tố liên quan đến *lãnh đạo dạy học* như mục tiêu, điều phối xây dựng chương trình và xây dựng văn hóa nhà trường. Luận án đã hệ thống hoá được các vấn đề lí luận về *lãnh đạo dạy học* và đã xác định được luận cứ khoa học và cách tiếp cận phù hợp cho *lãnh đạo nhà trường trung học phổ thông* ở Việt Nam trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Các cơ sở khoa học để xây dựng biện pháp cũng đã được nghiên cứu, áp dụng và có tính đến bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Cụ thể, Luận án đã đề xuất được *khung lí luận tổng thể về lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường trung học phổ*

*thông*. Theo đó, nội dung lãnh đạo dạy học gồm 3 lĩnh vực và 10 nhóm tiêu chí.

## **1.2. Về thực tiễn**

Luận án đã tổng hợp và phân tích thực trạng về biểu hiện lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng ở Việt Nam. Luận án đã tổ chức khảo sát 290 HT và phỏng vấn 39 của cả nước về lãnh đạo dạy học. Trên cơ sở đó Luận án đã tổng hợp, phân tích và rút ra những nhận định về điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức đối với lãnh đạo dạy học hiện nay.

Kết quả nghiên cứu của Luận án cho thấy *lãnh đạo dạy học* ở Việt Nam hiện nay còn nhiều khác biệt, có nhiều yếu tố cản trở và chưa đáp ứng yêu cầu của đổi mới giáo dục, còn có những bất cập ở cả cấp địa phương và trung ương. Cụ thể, điểm mạnh: hiệu trưởng là những cán bộ có tiềm năng, gắn kết chặt chẽ, có nguyện vọng cống hiến, có giá trị cá nhân chia sẻ với giá trị chung của giáo dục; điểm yếu là: (i) *lãnh đạo* chưa chuyên nghiệp, (ii) hệ thống pháp lý chưa phù hợp, (iii) chất lượng chuyên môn chưa đáp ứng và (iv) hoạt động lãnh đạo còn hạn chế.

Nghiên cứu cũng khẳng định để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, biện pháp nâng cao hiệu quả lãnh đạo dạy học là (i) xây dựng và triển khai chiến lược phát triển nhà trường; (ii) hoàn thiện hệ thống chính sách phát triển đối với nhà trường phổ thông và (iii) cải tiến hoạt động chỉ đạo phát triển phẩm chất và năng lực của hiệu trưởng.

Kết quả nghiên cứu của Luận án đã được thực nghiệm và kiểm chứng trong thực tiễn. Giả thuyết khoa học của Luận án đã được chứng minh là khả thi và có tác động tích cực đến chất lượng của nhà trường như làm tăng *năng lực, động lực và sự thỏa mãn nghề nghiệp* của hiệu trưởng. Hệ thống các biện pháp trên có cơ sở khoa học, có tính ứng dụng cao và có thể sử dụng trong việc triển khai Chiến lược giáo dục giai đoạn 2011 – 2020 và đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông.

## **2. Khuyến nghị**

### **2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo**

- Tăng đầu tư cho công tác *quản lý nhà trường*, đặc biệt là lĩnh vực phát triển năng lực nghề nghiệp cho HT;

- Tổ chức nghiên cứu các biện pháp do Luận án đề xuất để áp dụng, triển khai, đặc biệt là biện pháp *xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược phát triển nhà trường và hoàn thiện hệ thống chính sách về HT*;

- Thành lập trung tâm dịch vụ công về bồi dưỡng cho CBQL để nghiên cứu về nhu cầu và nội dung bồi dưỡng cho HT;

- Có kế hoạch chiến lược bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ làm công tác *quản lý nhà trường phổ thông*, đặc biệt là các HT.

- Tổ chức nghiên cứu và xây dựng mô hình trường học hiệu quả;

- Tổ chức tập huấn và áp dụng chuẩn hiệu trưởng trường THPT mới để cập nhật và điều chỉnh cho phù hợp với khoa học quản lý hiện đại và yêu cầu của đổi mới giáo dục; trong đó cần nghiên cứu và cải tiến phương pháp đánh giá; tổ chức nghiên cứu và xây dựng bộ công cụ đánh giá theo chuẩn để giúp HT tự đánh giá và xác định các nhu cầu bồi dưỡng cho bản thân;

### **2.2. Đối với các sở giáo dục và đào tạo**

- Chỉ đạo khẩn trương việc triển khai phân cấp cho các HT, tăng cường quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội cho ĐNHT; cần xem đây là giải pháp đột phá giúp tạo động lực, gắn kết các HT và phát huy được nội lực sẵn có của Ngành;
- Tăng cường đầu tư cho ĐNHT đặc biệt là đầu tư phát triển năng lực cho ĐNHT;
- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý (EMIS) về ĐNHT bao gồm cả thông tin về năng lực và quá trình phát triển nghề nghiệp;

### 2.3. Đối với các cơ sở nghiên cứu và đào tạo về quản lý giáo dục

- Tiếp tục tổ chức nghiên cứu sâu về lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng bao gồm:
- Tổ chức nghiên cứu về xây dựng chiến lược phát triển nhà trường của hiệu trưởng
  - Tổ chức cho các giảng viên tiếp cận với khoa học quản lý hiện đại như đi học nước ngoài hoặc cung cấp các tài liệu nước ngoài;
  - Tổ chức nghiên cứu tổng kết các kinh nghiệm tiên tiến về lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng.

## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

[1] Trịnh Thị Quý, Nguyễn Văn Anh (2015), “Yêu cầu về năng lực của hiệu trưởng trường phổ thông đáp ứng chương trình, sách giáo khoa mới”, *Tạp chí Quản lý giáo dục*, tháng 5/2015 (72), tr.7-11.

[2] Trịnh Thị Quý và các tác giả (2015), Quản lý và lãnh đạo nhà trường, *Sách chuyên khảo*, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.

[3] Trịnh Thị Quý, Vu Thị Mai Hương (2017), “Instructional leadership at Primary school under School-Based Management approach – case study at Doan Thi Diem Private Primary school”, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Sư phạm Hà Nội*, tháng 12/2017 (62), tr.146-154.

[4] Trịnh Thị Quý và các tác giả (2017), Cẩm nang quản lý và lãnh đạo nhà trường, *Sách chuyên khảo*, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.

[5] Trịnh Thị Quý (2018), “Mô hình lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường phổ thông”, *Tạp chí Thiết bị giáo dục*, tháng 3/2018 (165), tr.19-21.

[6] Trịnh Thị Quý (2018), “Xây dựng thang đo lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng trường phổ thông”, *Tạp chí Quản lý giáo dục*, tháng 6/2018 (06), tr.13-17.

[7] Trịnh Thị Quý (2018), “Kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính trong nghiên cứu khoa học giáo dục”, *Tạp chí Quản lý giáo dục*, tháng 10/2018 (10), tr.122-126