

VIỆN HÀN LÂM
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

LÊ TUYẾT MAI

**KỸ NĂNG QUẢN LÝ DẠY HỌC
CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC**

**Ngành : Tâm lý học
Mã số : 9.31.04.01**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC

**Người hướng dẫn khoa học : 1. PGS.TS. Nguyễn Xuân Thúc
2. TS. Dương Thị Thoan**

Hà Nội - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các dữ liệu, kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực và chưa từng công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Tác giả luận án

Lê Tuyết Mai

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC	8
1.1. Các nghiên cứu trên thế giới	8
1.2. Các nghiên cứu ở Việt Nam.....	13
Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC	21
2.1. Kỹ năng	21
2.2. Kỹ năng quản lý	28
2.3. Quản lý dạy học ở tiểu học.....	31
2.4. Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học	36
2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học	45
Chương 3: TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	57
3.1. Tổ chức nghiên cứu.....	57
3.2. Phương pháp nghiên cứu.....	63
3.3. Tiêu chí và thang đo đánh giá kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học	73
Chương 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN VỀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TIỂU HỌC	78
4.1. Thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng tiểu học.....	78
4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường Tiểu học	107
4.3. Các chân dung tâm lý điển hình về kỹ năng quản lý dạy học.....	126
4.4. Kết quả thực nghiệm tác động	134
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	141
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ	144
TÀI LIỆU THAM KHẢO	145

BẢNG DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

TT	Các từ viết tắt	Viết đầy đủ
1	CBQL	Cán bộ quản lý
2	DH	Dạy học
3	ĐB	Đồng bằng
4	ĐC	Đối chứng
5	ĐH	Đại học
6	ĐTB	Điểm trung bình
7	ĐLC	Độ lệch chuẩn
8	HT	Hiệu trưởng
9	KN	Kỹ năng
10	KNQLDH	Kỹ năng quản lý dạy học
11	MN	Miền núi
12	TB	Thứ bậc
13	TD	Trung du
14	TN	Thực nghiệm
15	SĐH	Sau đại học
16	VB	Ven biển

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 3.1: Phân bố mẫu khách thể nghiên cứu.....	58
Bảng 4.1 Mức độ đánh giá của Hiệu trưởng về kỹ năng quản lý dạy học.....	78
Bảng 4.2: Đánh giá về mức độ kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học theo các biến số	81
Bảng 4.3: Mức độ kỹ năng lập kế hoạch dạy học theo các biến số	84
Bảng 4.4: Mức độ của kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học theo các biến số	86
Bảng 4.5: Mức độ của kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học theo các biến số	88
Bảng 4.6: Mức độ biểu hiện kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học theo các biến số	89
Bảng 4.7: Mức độ biểu hiện kỹ năng lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng tiểu học	91
Bảng 4.8: Mức độ biểu hiện của kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng tiểu học	94
Bảng 4.9: Mức độ biểu hiện kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.....	96
Bảng 4.10: Mức độ biểu hiện kỹ năng giải quyết các tình huống quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học	98
Bảng 4.11: Kết quả thực trạng KNQLDH của Hiệu trưởng qua việc giải quyết tình huống.....	101
Bảng 4.12: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan thuộc về người hiệu trưởng đến kỹ năng quản lý dạy học.....	107
Bảng 4.13: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong hoạt quản lý dạy học đến kỹ năng quản lý dạy học.....	109

Bảng 4.14: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tri thức và kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học.....	111
Bảng 4.15: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tâm lý người Hiệu trưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học	113
Bảng 4.16: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học	116
Bảng 4.17: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước đến kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng	118
Bảng 4.18: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm đến kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng.....	120
Bảng 4.19: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo cho hoạt động dạy học đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng.....	122
Bảng 4.20. So sánh mức độ ảnh hưởng của yếu tố chủ quan và khách quan đến kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng	124
Bảng 4.21: Chân dung tâm lý điển hình của Hiệu trưởng có kỹ năng quản lý dạy học ở mức trung bình	131
Bảng 4.22. Sự thay đổi kỹ năng lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng trước và sau thực nghiệm.....	135
Bảng 2.23: Kết quả kiểm định Paired Samples T - Test của nhóm đối chứng, nhóm thực nghiệm trước và sau thực nghiệm.....	137

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1: Mối tương quan giữa các KN thành phần của KNQLDH.....	100
Sơ đồ 4.2: Mối tương quan giữa yếu tố chủ quan với KNQLDH.....	114
Sơ đồ 4.3: Mối tương quan giữa yếu tố khách quan với KNQLDH.....	123

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 1: Mức độ các kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng tiểu học....	99
Biểu đồ 2: Kết quả xử lý bài tập tình huống	106
Biểu đồ 3: Các yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng Tiểu học.....	108
Biểu đồ 4: Các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng Tiểu học.....	117

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, đất nước ta đang trên đường phát triển và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng. Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực để phát triển kinh tế - xã hội đã đặt ra cho ngành giáo dục nhiều khó khăn và thử thách. Chính điều này, đòi hỏi ngành giáo dục phải không ngừng đổi mới, phát triển nhằm đáp ứng các yêu cầu của thời đại. Trong chiến lược phát triển giáo dục, việc chú trọng đổi mới công tác quản lý giáo dục, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và đội ngũ cán bộ quản lý luôn được Đảng và Nhà nước coi là khâu trọng tâm hàng đầu. Nghị quyết hội nghị lần thứ II Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa VIII đã khẳng định: “Muốn tiến hành công nghiệp hóa, hiện đại hóa thắng lợi, phải phát huy nguồn lực con người, yếu tố cơ bản của việc phát triển mạnh và bền vững”, “Khâu then chốt để thực hiện chiến lược phát triển giáo dục là phải chăm lo đào tạo và tiêu chuẩn hóa đội ngũ giáo viên cũng như cán bộ quản lý giáo dục cả về chính trị, tư tưởng, đạo đức và chuyên môn nghiệp vụ” [27].

Đội ngũ cán bộ quản lý trong các nhà trường (Hiệu trưởng, phó Hiệu trưởng, các tổ trưởng chuyên môn) giữ vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục trong nhà trường.

Hiệu trưởng là người đứng đầu và chịu trách nhiệm trước xã hội về việc quản lý mọi hoạt động của nhà trường, trong đó quản lý dạy học được coi là nội dung chủ yếu trong công tác quản lý của người Hiệu trưởng bởi đây là hoạt động đặc thù trong nhà trường và kết quả dạy học khẳng định được sự thành công của nhà trường trong công tác giáo dục học sinh.

Trong hệ thống giáo dục quốc dân, bậc Tiểu học là bậc học có vị trí trọng yếu, đặt nền tảng cơ sở ban đầu cho việc hình thành và phát triển nhân cách toàn diện của con người, đặt nền móng vững chắc cho các bậc học tiếp theo. Mục tiêu giáo dục tiểu học nêu rõ: “Trang bị cho học sinh hệ thống tri thức cơ bản ban đầu, hình thành ở học sinh những kỹ năng cơ bản nền tảng, phát triển hứng thú học tập ở học sinh, thực hiện các mục tiêu giáo dục

toàn diện đối với học sinh tiểu học” [6]. Chính vì vậy, việc nâng cao chất lượng dạy học tiểu học không chỉ nhiệm vụ của người giáo viên mà còn là nhiệm vụ trọng tâm của người Hiệu trưởng, bởi vì chất lượng dạy học trong nhà trường phụ thuộc trước hết vào hiệu quả công tác kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo, điều chỉnh, điều khiển... hoạt động dạy học của người Hiệu trưởng. Để làm điều này đòi hỏi người Hiệu trưởng phải có kỹ năng quản lý hoạt động dạy học.

Kỹ năng quản lý dạy học là một kỹ năng cần thiết dẫn đến sự thành công của người Hiệu trưởng nhà trường phổ thông nói chung và người Hiệu trưởng nhà trường tiểu học nói riêng. Kỹ năng quản lý dạy học gắn với các đặc điểm tâm lý của người Hiệu trưởng trong quá trình quản lý hoạt động, góp phần quyết định đến hiệu quả quản lý dạy học - một hoạt động đặc trưng trong nhà trường tiểu học. Đồng thời kỹ năng quản lý dạy học cũng là một chỉ báo, biểu hiện về hành vi thích ứng tâm lý với hoạt động quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học.

Nhờ có kỹ năng quản lý dạy học người Hiệu trưởng có thể quản lý được hoạt động dạy của giáo viên và hoạt động học tập của học sinh trong nhà trường nhằm nâng cao chất lượng dạy học đáp ứng với yêu cầu của xã hội đặt ra. Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy: một số Hiệu trưởng trường tiểu học chưa thực sự thực hiện có hiệu quả kỹ năng quản lý dạy học, các thao tác thực hiện kỹ năng còn chậm, lúng túng. Bên cạnh đó, có những Hiệu trưởng thiếu hụt về kiến thức, chưa được đào tạo bồi dưỡng về kỹ năng quản lý dạy học; kinh nghiệm quản lý còn ít, chưa có biện pháp hữu hiệu trong quá trình quản lý dạy học. Do đó chất lượng đào tạo của nhà trường đang còn hạn chế.

Qua phỏng vấn một số Hiệu trưởng trường tiểu học đại diện cho ba vùng: đồng bằng, ven biển và trung du miền núi của tỉnh Thanh Hóa, chúng tôi được biết: Phần lớn Hiệu trưởng hiện nay được bổ nhiệm khi chưa được đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ để trở thành Hiệu trưởng do đó kỹ năng quản lý

chưa cao, nhất là kỹ năng quản lý dạy học. Điều này đã làm ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng dạy học trong các nhà trường.

Từ trước đến nay, trong lĩnh vực Tâm lý học đã có nhiều nghiên cứu về kỹ năng hoạt động như: kỹ năng học tập [34], [85], [94], kỹ năng dạy học [44],[57], [111], kỹ năng tư vấn tâm lý [3], kỹ năng tham vấn [64], kỹ năng giao tiếp [2], [83], [104], kỹ năng ứng phó [29], kỹ năng xử lý tình huống [20],... nhưng nghiên cứu về kỹ năng quản lý dạy học và đặc biệt là kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học còn rất ít và mới trong Tâm lý học.

Xuất phát từ những lý do nêu trên, việc nghiên cứu đề tài: ***“Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học”*** là việc làm cần thiết. Nghiên cứu góp phần làm sáng tỏ thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học hiện nay, là cơ sở khoa học đề xuất biện pháp đào tạo bồi dưỡng góp phần nâng cao kỹ năng quản lý dạy học và giáo dục trong nhà trường tiểu học.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án

2.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu lý luận và thực trạng mức độ kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học. Trên cơ sở đó đề xuất và thực nghiệm các biện pháp tác động nhằm nâng cao kỹ năng quản lý dạy học cho Hiệu trưởng các trường tiểu học.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Tổng quan các công trình nghiên cứu về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học.
- Xây dựng cơ sở lý luận về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học.
- Phát hiện thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học và các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học .

- Đề xuất và khẳng định tính hiệu quả của các biện pháp Tâm lý – Giáo dục nhằm nâng cao kỹ năng quản lý dạy học cho Hiệu trưởng trường tiểu học.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Mức độ, biểu hiện kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

3.2.1. Phạm vi nội dung nghiên cứu

- Mức độ, biểu hiện kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học trong quá trình quản lý hoạt động dạy của giáo viên.

- Kỹ năng có nhiều đặc điểm nhưng trong luận án nghiên cứu kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng thông qua 3 đặc điểm: Tính đầy đủ, tính đúng đắn và tính hiệu quả.

3.2.2. Phạm vi khách thể nghiên cứu

Để giải quyết nhiệm vụ đặt ra, luận án tiến hành nghiên cứu trên 2 nhóm khách thể đó là Hiệu trưởng trường tiểu học và các giáo viên tiểu học.

- Khách thể là Hiệu trưởng trường tiểu học:

Nghiên cứu thực trạng kỹ năng quản lý dạy học tiến hành trên 321 Hiệu trưởng trường tiểu học và khách thể thực nghiệm tác động: 21 Hiệu trưởng trường tiểu học.

- Khách thể là giáo viên: Phỏng vấn 20 giáo viên trường tiểu học.

3.2.3. Phạm vi địa bàn nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu trên Hiệu trưởng các trường tiểu học trên địa bàn 3 vùng: vùng đồng bằng, vùng ven biển và vùng trung du, miền núi của tỉnh Thanh Hóa.

4. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu của luận án

4.1. Phương pháp luận nghiên cứu

Để thực hiện đề tài luận án chúng tôi dựa trên cơ sở của Tâm lý học giáo dục và Tâm lý học quản lý. Ngoài ra, luận án còn thực hiện dựa trên cơ sở một số nguyên tắc phương pháp luận trong tâm lý học sau đây:

- Nguyên tắc tiếp cận hoạt động:

Nghiên cứu kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học được thực hiện và gắn liền với hoạt động quản lý dạy học trong nhà trường của Hiệu trưởng. Việc hình thành và phát triển nâng cao kỹ năng quản lý dạy học được thực hiện thông qua quá trình hoạt động quản lý bằng các hình thức quan sát thực tiễn, bài tập tình huống và sản phẩm của hoạt động quản lý dạy học.

- Nguyên tắc tiếp cận hệ thống:

Nghiên cứu kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học là một chỉnh thể thống nhất trong đó bao gồm nhiều kỹ năng thành phần và các kỹ năng này có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại lẫn nhau. Đồng thời, việc nghiên cứu kỹ năng quản lý dạy học được tiến hành trong mối quan hệ tác động qua lại với các yếu tố chủ quan và khách quan.

- Nguyên tắc tiếp cận liên ngành:

Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học được thể hiện là một trong kỹ năng của con người và được tiếp cận ở góc độ lĩnh hội hoạt động (thuộc lĩnh vực địa hạt Tâm lý học). Đồng thời kỹ năng này được thực hiện trong hoạt động quản lý dạy học (thuộc lĩnh vực Quản lý giáo dục). Do vậy cách tiếp cận nghiên cứu là liên ngành: Tâm lý học quản lý và Quản lý giáo dục.

4.2. Các phương pháp nghiên cứu

Để giải quyết được các nhiệm vụ đặt ra, đề tài sử dụng phối hợp các phương pháp nghiên cứu khoa học sau:

4.2.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

4.2.2. Các phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi
- Phương pháp chuyên gia
- Phương pháp phỏng vấn sâu
- Phương pháp nghiên cứu trường hợp (Case Study)
- Phương pháp thực nghiệm tác động
- Phương pháp giải quyết bài tập tình huống

4.3. Phương pháp toán thống kê

5. Đóng góp mới về khoa học của luận án

5.1. Về mặt lý luận

- Luận án đã hệ thống hóa, sáng tỏ những vấn đề lý luận cơ bản về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học. Từ đó góp phần nâng cao nhận thức của Hiệu trưởng trường tiểu học về kỹ năng quản lý dạy học trong quá trình quản lý hoạt động dạy học ở nhà trường.

- Luận án chỉ ra bốn kỹ năng quản lý dạy học đó là: kỹ năng lập kế hoạch dạy học, kỹ năng tổ chức dạy học, kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và kỹ năng giải quyết tình huống trong quản lý dạy học.

- Luận án đưa ra các yếu tố chủ quan và khách quan chi phối kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học.

5.2. Về mặt thực tiễn:

- Luận án phát hiện được thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học cùng các kỹ năng thành phần của kỹ năng quản lý dạy học. Sự khác nhau về giới tính, trình độ, thâm niên và vùng miền có ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học.

- Luận án xác định các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa.

- Đề ra các biện pháp nâng cao kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học. Trên cơ sở thực nghiệm tác động, luận án cho thấy bằng cách cung cấp tri thức đầy đủ và tổ chức rèn luyện kỹ năng quản lý dạy học theo quy trình khoa học có thể nâng cao kỹ năng này ở các Hiệu trưởng trường tiểu học.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận án

6.1. Ý nghĩa lý luận

- Góp phần bổ sung và làm rõ một số vấn đề lý luận tâm lý học về kỹ năng quản lý dạy học: Kỹ năng, kỹ năng quản lý, quản lý dạy học, kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học.

6.2. Ý nghĩa thực tiễn

- Kết quả nghiên cứu thực tiễn của luận án cho thấy thực trạng mức độ kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học, trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp để nâng cao kỹ năng quản lý dạy học.

- Kết quả nghiên cứu của luận án có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo cho các lớp đào tạo, bồi dưỡng Hiệu trưởng trường tiểu học.

7. Cơ cấu của luận án

Cấu trúc của luận án bao gồm: Mở đầu, 4 chương, kết luận, kiến nghị, danh mục tài liệu tham khảo, danh mục các công trình công bố và phụ lục.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

Với mục đích dựng lên một bức tranh tổng thể về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học nhằm kế thừa và xác định được điểm mới trong nghiên cứu, luận án sẽ tổng quan các công trình nghiên cứu cả ở thế giới và ở Việt Nam theo 2 hướng sau:

- Các nghiên cứu về kỹ năng quản lý của nhà quản lý.
- Các công trình nghiên cứu về kỹ năng dạy học, kỹ năng quản lý lãnh đạo trường học và kỹ năng quản lý dạy học trong nhà trường.

1.1. Các nghiên cứu trên thế giới

1.1.1. Các công trình nghiên cứu về kỹ năng quản lý của nhà quản lý

Để thực hiện tốt hoạt động quản lý, đòi hỏi các nhà quản lý cần phải hình thành được các kỹ năng quản lý khác nhau. Dưới đây là các công trình nghiên cứu về kỹ năng quản lý của nhà quản lý như:

Tiếp cận trong lĩnh vực đào tạo nhà quản lý doanh nghiệp, tác giả Harwell đã nêu ra 13 kỹ năng cần thiết đối với nhà quản lý đó là: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nghe, kỹ năng cam kết sự thật, kỹ năng đồng cảm, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng tập trung, kỹ năng phân chia công việc, kỹ năng loại bỏ trở ngại, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng loại bỏ sự không chắc chắn, kỹ năng quản lý dự án, kỹ năng hành chính và tài chính [129]. Harwell cũng khẳng định đây là những kỹ năng để nhà quản lý thành công và được thăng tiến lên cấp quản lý cao hơn.

Cũng dựa trên cách tiếp cận trên, theo nghiên cứu của các nhà khoa học ở trường Đại học kinh doanh Havard (Mỹ) các kỹ năng quản lý có hiệu quả đó là: kỹ năng mang tính tổng hợp; kỹ năng thiết lập mục tiêu; kỹ năng đánh giá kết quả thực hiện công việc; kỹ năng phát triển chuyên môn và kỹ năng sử dụng thời gian [dẫn theo 113].

Tiếp cận theo mức độ phát triển kỹ năng quản lý, tác giả F. John Reh đã xây dựng kim tự tháp kỹ năng quản lý theo 3 mức độ khác nhau. Mức độ 1: Có các kỹ năng cơ bản - Basic management skill (kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều khiển); Mức độ 2: Các kỹ năng quản lý nhóm - Team management skill (gồm các kỹ năng: Động viên, đào tạo và hướng dẫn, khuyến khích sự tham gia của nhân viên); Mức độ 3: Các kỹ năng cá nhân - Personal management skill (kỹ năng quản lý bản thân và kỹ năng quản lý thời gian...). Việc xây dựng kim tự tháp kỹ năng quản lý của F. John Reh nhằm mô tả các mức độ kỹ năng khác nhau của các nhà quản lý thành công trong việc trau dồi và phát triển sự nghiệp của họ [125].

Dựa trên cách tiếp cận phân cấp quản lý trong tổ chức, tác giả Robert L. Katz, đưa ra ba loại kỹ năng cần thiết cho quy trình quản lý thành công đó là: Kỹ năng khái quát (Conceptual Skills); Kỹ năng nhân sự (Human or Interpersonal Managerial Skills); Kỹ năng chuyên môn/kỹ thuật (Technical Skills). Tác giả cũng khẳng định: tất cả các cấp quản lý từ cấp cao, cấp trung và cấp thấp cần phải có đầy đủ các kỹ năng nói trên. Tuy nhiên mức độ đòi hỏi từng loại kỹ năng này sẽ phụ thuộc vào từng cấp quản lý [86].

Dựa trên cách tiếp cận theo chức năng và các cấp quản lý trong tổ chức, nghiên cứu của tác giả Carter Mc Namara đưa ra 5 kỹ năng quản lý cốt lõi đó là: giải quyết vấn đề và ra quyết định, lập kế hoạch, quản lý cuộc họp, ủy quyền, truyền thông và tự quản lý. Các kỹ năng này giúp cho nhà quản lý thực hiện tốt việc quản lý tổ chức của mình [120].

Ngoài các cách tiếp cận kể trên về kỹ năng quản lý, còn phải kể đến công trình nghiên cứu của các tác giả như: Nghiên cứu của Harold Koontz, Cyril Odounell và Heinz Weirch (1994) đã chỉ ra rằng: Muốn đạt kết quả trong hoạt động quản lý đòi hỏi những người quản lý cần có những kỹ năng quản lý khác nhau và tầm quan trọng tương đối của các kỹ năng có thể thay đổi ở mỗi cấp trong tổ chức. Theo các tác giả này các kỹ năng quản lý trong

phân cấp tổ chức bao gồm: kỹ năng về kỹ thuật, kỹ năng trong quan hệ, kỹ năng về mặt nhận thức và kỹ năng thiết kế [36].

Nghiên cứu của David A. Whetten và Kim S. Cameron cho rằng: Kỹ năng quản lý là phương tiện để các nhà quản lý thực hiện công việc của họ. Đối với các nhà quản lý họ cần được trang bị những nhóm kỹ năng cơ bản nhất như: nhóm kỹ năng phát triển cá nhân, nhóm kỹ năng tương tác với người khác và nhóm kỹ năng tạo dựng, làm việc nhóm. Các kỹ năng này có thể được vận dụng đa dạng và linh hoạt trong bất kì hoàn cảnh, trong các tổ chức và trong môi trường làm việc có sự thay đổi nhanh chóng [133].

Các tác giả K.B. Everard và Geoffrey Morris Ian Wilson đi sâu nghiên cứu vào các kỹ năng quản lý xung đột trong quản lý. Theo quan điểm của các tác giả này là có thể học được các kỹ năng kiểm soát bản thân, quản lý sự giận dữ và điều đó giúp ngăn chặn những xung đột không cần thiết như: khi phê bình chỉ trích người khác hay giải quyết trường hợp những học sinh hung hăng hoặc có tâm trạng thích gây ảnh hưởng. Hầu như bất kỳ mối quan hệ nào (kể cả quan hệ hôn nhân) cũng có thể được cải thiện bằng cách vận dụng khả năng hiểu biết thấu cảm...[32].

Tóm lại, nghiên cứu của các tác giả ở trên đã chỉ ra các kỹ năng cần có của nhà quản lý. Mỗi tác giả có cách tiếp cận và quan điểm riêng trong việc đưa ra các kỹ năng quản lý trong lĩnh vực hoạt động của mình. Tuy nhiên, các tác giả cũng đưa ra các kỹ năng quản lý chung cho nhà quản lý như: kỹ năng nhận thức, kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng thiết kế. Bên cạnh đó, nghiên cứu của các tác giả nước ngoài tập trung đi vào phân tích kỹ năng quản lý với tư cách là một loại kỹ năng nghề.

1.1.2. Các công trình nghiên cứu về kỹ năng dạy học, kỹ năng quản lý lãnh đạo trường học và kỹ năng quản lý dạy học trong nhà trường.

Trong nhà trường hoạt động dạy học giữ vai trò chủ đạo. Chính vì vậy việc nghiên cứu kỹ năng dạy học, kỹ năng quản lý lãnh đạo trường học và kỹ năng

quản lý dạy học trong nhà trường góp phần quan trọng vào việc nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng các nhà quản lý giáo dục đồng thời qua đó cũng góp phần nâng cao chất lượng quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường.

Các công trình nghiên cứu về kỹ năng dạy học có thể kể đến như: “Hình thành các năng lực sư phạm” của tác giả N.V. Cudomin, “Những phẩm chất tâm lý của người giáo viên” của Gônobolin [33], “Hình thành các kỹ năng, kỹ xảo sư phạm trong điều kiện giáo dục đại học” của X.I. Kixegof [47]... Các công trình nghiên cứu này đã cho thấy sự cần thiết phải hình thành và phát triển các kỹ năng, năng lực cho giáo viên và sinh viên sư phạm.

Trong cuốn “*Kỹ năng quản lý trong nhà trường*” Jeff Jones tập trung phân tích các kỹ năng dành cho nhà lãnh đạo và nhà quản lý như: kỹ năng dẫn dắt và phát triển các nhóm làm việc; kỹ năng động viên nhân viên; kỹ năng quản lý mục tiêu và thời gian; kỹ năng cải tiến hiệu quả của các cuộc họp tập thể; kỹ năng khuyến khích sự phát triển của nhóm làm việc thông qua ủy quyền hiệu quả... Đối với các nhà lãnh đạo, quản lý trường học muốn công việc quản lý diễn ra thuận lợi cần thực hiện tốt các kỹ năng này [126].

Nghiên cứu của các tác giả Michael Jazsar, Laura Trujillo- jenks, Aura Trujillo- Jenks về “*Kỹ năng quản lý theo hướng dẫn và sự hài lòng của giáo viên khoa học ở các trường trung học*” đã cho thấy mức độ hài lòng của giáo viên với công việc tăng lên khi nhận thức của họ về kỹ năng lãnh đạo theo hướng dẫn của hiệu trưởng tăng lên. Cụ thể hơn, giáo viên hài lòng hơn với công việc của họ khi lãnh đạo trường học tham gia với các hành vi phù hợp với định nghĩa của trường về sứ mệnh, quản lý chương trình giảng dạy và phát triển chương trình liên quan đến môi trường học tập [dẫn theo 113].

Nghiên cứu của L. David Weller (2004) trong tác cuốn *Quality Middle School Leadership: Eleven Central Skills Areas* của tập trung nghiên cứu những kỹ năng lãnh đạo và quy trình phát triển kỹ năng lãnh đạo trường trung học cơ sở [123].

Trong dự án “*Lựa chọn hiệu trưởng trường trung học*” của nhà trường Anh (1983) đã đề cập đến các kỹ năng tổ chức và lãnh đạo quản lý mang tính tổng hợp gắn với 13 lĩnh vực như: kế hoạch phát triển của nhà trường; với học sinh; chương trình học; công tác tổ chức; quản lý sự thay đổi; công tác tiếp thị học đường; công tác quản lý hành chính học đường; quản lý hành vi học sinh; quản lý nhân sự; truyền thông; tuyển chọn và phát triển cán bộ giáo dục; nhà trường và cộng đồng; đánh giá. Trong đó, các kỹ năng của người Hiệu trưởng gắn với các lĩnh vực này là: xây dựng kế hoạch; trình bày ý kiến; quan sát; truyền thông; đàm phán; thương lượng; thương thuyết; giải quyết vấn đề; phỏng vấn; ra quyết định; kế hoạch hóa; đánh giá...[32].

Trong bài viết về: *Các kỹ năng quản lý của Hiệu trưởng và hiệu quả quản lý ở trường cấp 2* của tạp chí Global Journal of Management and business research (2014) đã chỉ ra rằng: Hiệu trưởng nhà trường nên thể hiện rõ sự tận tâm đối với công việc của mình, bởi chúng là cốt lõi chính của nền giáo dục. Hiệu trưởng nhà trường nên học cách thực hiện các loại hình quản lý cho các tình huống khác nhau để có thể đạt được môi trường làm việc tốt nhất cho giáo viên và các công nhân viên khác trong nhà trường [127].

Tạp chí International Journal of Humanities and Social Science (2015) có bài viết về: *Quan điểm của giáo viên về kỹ năng quản lý của Hiệu trưởng nhà trường*. Theo bài viết những kỹ năng quản lý cơ bản mà người Hiệu trưởng nhà trường cần có đó là kỹ năng chuyên môn (Hiệu trưởng cần có kiến thức chuyên môn sâu và những kiến thức chuyên môn về các công việc khác liên qua đến công việc của mình), kỹ năng quản lý con người (kỹ năng làm việc với đối tượng mà mình quản lý), kỹ năng quản lý đường lối (Hiệu trưởng phải nhận thức được vai trò và vị trí của mình đối với môi trường xung quanh, những thay đổi có thể ảnh hưởng đối với công việc quản lý) [131].

Dựa trên quan điểm của David A. Whetten và Kim S. Cameron về kỹ năng quản lý, quan điểm của Peter Drucker (2011) về quản lý bản thân của nhà quản

lý, với tiếp cận quản lý giáo dục chính là quản lý con người trong tổ chức và các cơ sở giáo dục, có thể đề xuất hệ thống kỹ năng quản lý con người của nhà quản lý giáo dục, bao gồm: kỹ năng phát triển cá nhân, kỹ năng tương tác với người khác và kỹ năng tạo dựng nhóm và làm việc nhóm [75].

Trong tác phẩm *Những kỹ năng quản lý của điều phối giáo dục đặc biệt trong nhà trường tiểu học (Management Skills for SEN Coordinators in the Primary School)* các tác giả Jennifer Goodwin, Rosta Heron, Sylvia Philips dựa trên nhiệm vụ quản lý nguồn lực nhà quản lý, trong đó có giáo dục đặc biệt, đã đề cập đến các kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng quản lý chương trình giáo dục đặc biệt trong nhà trường tiểu học nói riêng [dẫn theo 113].

Nghiên cứu của tác giả Les Bell, Chris Rhodes về kỹ năng quản lý trong nhà trường Tiểu học dựa trên vai trò của các nhà quản lý giáo dục, không phải Hiệu trưởng và tiếp cận theo chức năng để đề xuất 13 kỹ năng quản lý khác nhau như: Lập kế hoạch, tổ chức, kiểm tra và động cơ hóa, kết nối cộng đồng...[dẫn theo 113]. Các kỹ năng này được xem là chiến lược hiệu quả để quản lý trường tiểu học.

Tóm lại, các công trình nghiên cứu của các tác giả trên mới chỉ tập trung vào kỹ năng quản lý của người lãnh đạo trong lĩnh vực giáo dục. Có rất ít công trình nghiên cứu về kỹ năng quản lý dạy học của người Hiệu trưởng nói chung và kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học nói riêng.

1.2. Các nghiên cứu ở Việt Nam

1.2.1. Các công trình nghiên cứu về kỹ năng quản lý của nhà quản lý

Các tác giả Nguyễn Đình Chính và Phạm Ngọc Uyển (1998), trong cuốn Tâm lý học quản lý đã chỉ ra rằng: kỹ năng quản lý có vai trò quyết định đối với chất lượng và hiệu quả của việc giải quyết các nhiệm vụ của hoạt động giao tiếp quản lý của chủ thể quản lý. Kỹ năng quản lý được xem như một hệ thống cấu trúc, bao gồm các kỹ năng bộ phận như: biết định hướng đúng, biết

tổ chức chỉ đạo việc thực hiện tốt kế hoạch và biết kiểm tra, đánh giá hiệu chỉnh một cách hợp lý các quá trình giải quyết các nhiệm vụ quản lý [17].

Tác giả Đỗ Hoàng Toàn (1999) khi nghiên cứu về kỹ năng quản lý của người lãnh đạo xuất phát từ hai nhiệm vụ của người lãnh đạo trong một tổ chức đã chia ra các kỹ năng quản lý của người lãnh đạo bao gồm: kỹ năng tư duy, kỹ năng tổ chức và kỹ năng nghiệp vụ [93].

Theo tác giả Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2015) kỹ năng quản lý có thể được phân thành: kỹ năng khái quát (tầm nhìn), kỹ năng chuyên môn, kỹ năng liên nhân cách. Song có thể tổng hợp thành 2 loại kỹ năng: kỹ năng nhận thức và kỹ năng tác nghiệp thực tiễn [58].

Tác giả Nguyễn Quốc Chí đề cập đến việc quản lý xung đột trong đội công tác đã cho rằng: trong số tất cả những kỹ năng đòi hỏi ở những người lãnh đạo phải có để quản lý một cách hiệu quả đội công tác đó là: kỹ năng quản lý, kỹ năng xử lý các xung đột tất yếu nảy sinh trong đội [13].

Các công trình nghiên cứu trên cho thấy vai trò của kỹ năng quản lý đối với việc nâng cao chất lượng hoạt động quản lý. Bên cạnh đó, các tác giả cũng đưa ra các kỹ năng cần có đối với nhà quản lý như: kỹ năng tư duy, kỹ năng định hướng, kỹ năng tổ chức chỉ đạo việc thực hiện kế hoạch, kỹ năng kiểm tra...

1.2.2. Các công trình nghiên cứu về kỹ năng dạy học, kỹ năng quản lý lãnh đạo trường học và kỹ năng quản lý dạy học trong nhà trường.

1.2.2.1. Các nghiên cứu về kỹ năng dạy học:

Các công trình nghiên cứu về kỹ năng dạy học của các tác giả: Trần Hữu Luyện (2008), Nguyễn Hữu Dũng (2002), Phan Thanh Long (2004), Trần Anh Tuấn (1998), Nguyễn Thị Thanh Nga (2015)...

Tác giả Trần Hữu Luyện (2008) trong cuốn *cơ sở Tâm lý học dạy học ngoại ngữ* đã đề cập đến kỹ năng lời nói trong dạy học ngoại ngữ và cho rằng kỹ năng lời nói gồm 2 bậc: kỹ năng bậc 1 hay còn gọi là tri thức ngôn ngữ và kỹ năng lời nói bậc 2 hay còn gọi là kỹ năng lời nói sáng tạo [62].

Nghiên cứu của tác giả Phan Thanh Long (2004) về *Các biện pháp rèn luyện kỹ năng dạy học cho sinh viên cao đẳng sư phạm* đã cho rằng: Việc rèn luyện kỹ năng dạy học cho sinh viên là một bộ phận quan trọng của quá trình rèn luyện nghiệp vụ sư phạm. Kỹ năng dạy học có thể chia thành các nhóm, rồi từ các nhóm lại chia thành các kỹ năng cụ thể. Tác giả đưa ra các nhóm kỹ năng dạy học bao gồm: nhóm kỹ năng chẩn đoán; nhóm kỹ năng thiết kế kế hoạch dạy học; nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học; nhóm kỹ năng giám sát, kiểm tra, đánh giá kết quả hoạt động; nhóm kỹ năng giải quyết các vấn đề và nhóm kỹ năng tổ chức hình thức dạy học khác [57].

Tác giả Nguyễn Thị Thanh Nga (2015) khi nghiên cứu *sự thích ứng với hoạt động dạy học của giáo viên tiểu học mới vào nghề* đã nghiên cứu kỹ năng dạy học như một mặt biểu hiện của sự thích ứng với hoạt động dạy học, từ đó tác giả kết luận: kỹ năng dạy học của giáo viên tiểu học mới vào nghề gồm: kỹ năng chuẩn bị dạy học, kỹ năng tổ chức điều khiển hoạt động dạy học, kỹ năng kiểm tra đánh giá kết quả học tập của học sinh. Mức độ kỹ năng dạy học của giáo viên tiểu học mới vào nghề không đồng đều nhau, đạt ở các mức độ khác nhau: cao, trung bình, thấp nhưng tập trung chủ yếu nhất là ở mức độ trung bình [68].

Tác giả Đặng Thành Hưng trong bài viết: “*Kỹ năng dạy học và tiêu chí đánh giá*” đã trình bày các vấn đề: Quan niệm về kỹ năng dạy học; khái niệm kỹ năng dạy học; bản chất của dạy học; các đặc điểm của kỹ năng dạy học; những kỹ năng dạy học cơ bản; một số tiêu chí chung nhận diện kỹ năng dạy học. Theo quan điểm của tác giả, có thể dựa vào 5 tiêu chí chung, bao gồm 15 chỉ số thực hiện để đánh giá trình độ phát triển của kỹ năng dạy học nào đó của cá nhân theo nhiều góc độ [45].

Nhóm các tác giả: Đào Thị Việt Anh, Nguyễn Ngọc Tú, Hoàng Thị Kim Huyền trong bài viết: “*Thực trạng công tác rèn luyện kỹ năng nghề dạy học cho sinh viên các trường đại học sư phạm*” cho thấy: Đào tạo đạt chuẩn và đáp ứng

yêu cầu xã hội đã và đang là nhiệm vụ trọng tâm của các trường sư phạm. Một mặt, các trường sư phạm cần đảm bảo sinh viên tốt nghiệp đạt chuẩn về kiến thức, kỹ năng ở chuyên ngành họ được đào tạo. Mặt khác, sinh viên tốt nghiệp cần được phát triển, rèn luyện các kỹ năng nghề để đáp ứng các yêu cầu thực tế ở trường phổ thông sau này. Do đó, việc rèn luyện kỹ năng nghề dạy đóng vai trò quan trọng trong quá trình đào tạo giáo viên ở các trường sư phạm. Bài viết này đóng góp một góc nhìn về phương diện trên từ góc độ phát triển năng lực nghề [dẫn theo 105].

Trong bài viết: “*Xây dựng rubric đánh giá kỹ năng dạy học của sinh viên sư phạm*” của tác giả Dương Tiến Sỹ và Trương Thị Thanh Mai đã đánh giá mức độ đạt được về kỹ năng dạy học của sinh viên ngành Sư phạm dựa trên việc nghiên cứu, thiết kế các Rubric hướng dẫn đánh giá, tự đánh giá bao gồm các tiêu chí thực hiện và mô tả cụ thể chỉ số hành vi. Mỗi tiêu chí thực hiện được đánh giá theo 5 mức độ: Kém biểu hiện; Ban đầu có kỹ năng nhưng chưa hiệu quả; Chưa chuyên nghiệp; Làm chuẩn xác; Tự nhiên hóa. Sử dụng bộ Rubric theo hướng tiếp cận này cho phép thu thập những thông tin cần thiết để xác định được vị trí của cá nhân trên đường phát triển kỹ năng và đánh giá chính xác mức độ đạt được về kỹ năng dạy học của sinh viên tại các cơ sở đào tạo giáo viên [92].

Nghiên cứu của tác giả Thân Văn Quân về “*Hoàn thiện kỹ năng dạy học cho trợ giảng ở các trường đại học hiện nay*” đã trình bày thực trạng, nguyên nhân số lượng và chất lượng trợ giảng còn thiếu và yếu, nhiều kỹ năng dạy học chưa thuần thục hoặc phát triển chưa đồng đều. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất các biện pháp cơ bản để hoàn thiện kỹ năng dạy học cho trợ giảng các trường đại học hiện nay [82].

Như vậy, kỹ năng dạy học là một trong những mảng đề tài được các tác giả quan tâm nghiên cứu nhiều. Các tác giả đã nghiên cứu kỹ năng dạy học ở

các khía cạnh khác nhau như: các nhóm kỹ năng dạy học cơ bản, tiêu chí đánh giá kỹ năng dạy học, các biện pháp rèn luyện kỹ năng dạy học...

1.2.2.2. Các công trình nghiên cứu về kỹ năng quản lý lãnh đạo trường học và kỹ năng quản lý dạy học trong nhà trường.

Ở Việt Nam các công trình nghiên cứu về kỹ năng quản lý lãnh đạo trường học và kỹ năng quản lý dạy học trong nhà trường có thể kể đến như:

Các tác giả Trần Kiểm, Nguyễn Xuân Thức và Dương Thị Thanh Thanh (2013) khi nghiên cứu về kỹ năng quản lý của Hiệu trưởng nhà trường cho rằng đó là các kỹ năng thực hiện bốn chức năng quản lý. Ngoài ra còn có các kỹ năng quản lý khác như: kỹ năng nhận thức (kỹ năng nắm bắt nội dung cơ bản chủ trương của cấp trên; kỹ năng giao tiếp; kỹ năng dự báo; kỹ năng nắm bắt thông tin), kỹ năng kỹ thuật (kỹ năng lập kế hoạch; kỹ năng tổ chức thực hiện; kỹ năng kiểm tra, đánh giá; kỹ năng sử dụng công cụ, phương tiện kỹ thuật trong quản lý) và kỹ năng nhân sự (kỹ năng sắp xếp cán bộ; kỹ năng đánh giá cán bộ; kỹ năng khen thưởng và kỹ năng khiển trách cán bộ) [107].

Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Huy Hoàng (2011) về *vai trò và kỹ năng quản lý của hiệu trưởng trường trung học cơ sở* đã đưa ra các cách tiếp cận khác nhau như: tiếp cận theo quan niệm về các kỹ năng truyền thống, tiếp cận vai trò kép của người Hiệu trưởng, tiếp cận theo quan điểm quản lý theo chức năng và từ đó phân chia các kỹ năng quản lý theo các cách tiếp cận này [38].

Trong chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường học - Cục nhà giáo về bồi dưỡng cán bộ quản lý các cơ sở giáo dục và học viên quản lý giáo dục ban hành hành theo quy định số 382/QĐ/BGD & ĐT ngày 20/01/2012 của Bộ trưởng BGD & ĐT đã đưa ra: 6 chương trình bồi dưỡng cho cán bộ quản lý trường mầm non, tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông, cán bộ quản lý các phòng ban của trường Đại học, cán bộ quản lý trường trung cấp chuyên nghiệp và trung tâm giáo dục thường xuyên; 5 mô đun và 19 chuyên đề trong đó có 1 nội dung quan trọng là bồi dưỡng 3 kỹ năng quản lý nhà trường cho

cán bộ quản lý bao gồm: kỹ năng đàm phán, kỹ năng ra quyết định và kỹ năng làm việc nhóm [5].

Tác giả Dương Hoàng Yến (2015) dựa trên quan điểm của David A. Whetten, Kim S. Cameron và Peter Drucker trong các công trình nghiên cứu về kỹ năng quản lý con người đã đưa ra các nhóm kỹ năng quản lý cần thiết của người làm công tác quản lý giáo dục trường phổ thông đó là: kỹ năng phát triển cá nhân (kỹ năng tự nhận thức; kỹ năng quản lý stress và thời gian; kỹ năng giải quyết vấn đề sáng tạo; kỹ năng phát triển nghề nghiệp cho tương lai), kỹ năng tương tác với người khác (kỹ năng truyền thông hỗ trợ; kỹ năng tạo ảnh hưởng đến người khác; kỹ năng tạo động cơ làm việc cho cấp dưới; kỹ năng giải quyết xung đột) và kỹ năng tạo dựng và làm việc nhóm (kỹ năng phát triển sự tin tưởng giữa các thành viên trong nhóm; kỹ năng xác định và chuyển tải tầm nhìn đến các thành viên trong nhóm; kỹ năng đóng các vai trò có lợi trong nhóm; kỹ năng cung cấp thông tin phản hồi hữu ích cho thành viên trong nhóm; kỹ năng chẩn đoán về giai đoạn phát triển của nhóm; kỹ năng gia tăng thành tích của nhóm) [113].

Trong hội thảo khoa học “Đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục nhân kỷ niệm 10 năm thành lập khoa Quản lý Giáo dục trường đại học Sư phạm Hà Nội, tác giả Đỗ Văn Đạt (2015) trên cơ sở phân tích hoạt động của người tổ trưởng chuyên môn và chức năng nhiệm vụ mà người tổ trưởng chuyên môn cần thực hiện đã đề cập đến những kỹ năng lãnh đạo, quản lý cần thiết của người tổ trưởng chuyên môn trong đó đưa ra 4 nhóm kỹ năng thành phần của kỹ năng quản lý như sau: Kỹ năng lập kế hoạch tác nghiệp và các chương trình hành động; kỹ năng tổ chức, triển khai thực hiện kế hoạch; kỹ năng giám sát, điều hành hoạt động và kỹ năng kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh. Các kỹ năng này được biểu hiện:

- Kỹ năng lập kế hoạch tác nghiệp và các chương trình hành động là kỹ năng đầu tiên để người tổ trưởng xây dựng kế hoạch hành động trong năm học.

- Kỹ năng tổ chức, triển khai thực hiện kế hoạch: Trên cơ sở kế hoạch đã xây dựng, người tổ trưởng cần tiến hành các hoạt động một cách cụ thể để đạt được mục tiêu đã đề ra ban đầu.

- Kỹ năng giám sát, điều hành hoạt động: Người tổ trưởng chuyên môn cần phải theo dõi, chỉ đạo việc thực hiện nhiệm vụ của các giáo viên trong tổ mình đạt kết quả.

- Kỹ năng kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh: Phân tích, đánh giá chất lượng, hiệu quả giảng dạy và giáo dục của giáo viên trong tổ từ đó có biện pháp điều chỉnh kịp thời [30].

Nghiên cứu của tác giả Đặng Quốc Bảo chỉ ra rằng: người Hiệu trưởng tiểu học phải là nhà sư phạm có năng lực, để điều hành nhà trường trong hoàn cảnh hiện nay họ phải có năng lực quản lý hành chính nhà nước, hoạt động xã hội, vận động cộng đồng, thực hiện dân chủ hóa trường học, phải là người có đầu óc luôn đổi mới, năng động và cách tân sư phạm. Người Hiệu trưởng tiểu học phải có kỹ năng kế hoạch hóa, kỹ năng tổ chức, kỹ năng ra quyết định điều hành công việc, kỹ năng thanh tra, kiểm tra nội bộ, biết phối hợp cả đức trị và pháp trị, phối hợp cả quyền uy và sự bao dung, phối hợp mệnh lệnh, sự thuyết phục và tư vấn, là nhà chiến lược, từ chiến lược thực thi bài học đến chiến lược phát triển nhà trường, ở đó có sự phối hợp nội lực và ngoại lực, thực hiện bằng được các mục tiêu đã đề ra [8].

Nghiên cứu của các tác giả Nguyễn Xuân Thức, Dương Thị Thanh Thanh (2013) về mức độ thích ứng với hoạt động quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường Tiểu học đã nghiên cứu các kỹ năng quản lý dạy học như một thành tố của sự thích ứng với hoạt động quản lý dạy học. Theo các tác giả căn cứ vào chức năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học thì kỹ năng quản lý hoạt động dạy học của hiệu trưởng Tiểu học bao gồm các kỹ năng cơ bản: kỹ năng lập kế hoạch dạy học, kỹ năng tổ chức chỉ đạo hoạt động dạy học, kỹ năng kiểm tra hoạt động dạy học và kỹ năng xử lý các tình huống dạy học.

Kết quả nghiên cứu về mức độ đạt được của các kỹ năng này là không đồng nhau [107].

Như vậy, các công trình nghiên cứu của các tác giả theo hướng này mới chỉ đề cập đến kỹ năng quản lý của người Hiệu trưởng trong nhà trường phổ thông nói chung, rất ít công trình đi sâu nghiên cứu kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học.

Tóm lại:

Hiện nay, trong khoa học tâm lý tập trung các công trình nghiên cứu nhiều về kỹ năng ở các lĩnh vực khác nhau như: kỹ năng học tập, kỹ năng tham vấn, kỹ năng giao tiếp... Còn nghiên cứu về kỹ năng quản lý của nhà lãnh đạo, quản lý nhà trường đặc biệt là kỹ năng quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường của Hiệu trưởng tiểu học ít được quan tâm nghiên cứu.

Tiểu kết chương 1

Luận án tổng quan các công trình nghiên cứu theo hai hướng đó là: Các nghiên cứu về kỹ năng quản lý của nhà quản lý và các công trình nghiên cứu về kỹ năng dạy học, kỹ năng quản lý lãnh đạo trường học, kỹ năng quản lý dạy học trong nhà trường. Từ việc tổng quan các công trình nghiên cứu trên thế giới và ở trong nước liên quan đến luận án cho thấy: Vấn đề kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học chưa được nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu cả về mặt lý luận và thực tiễn.

Nghiên cứu về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học cần được tiếp cận như một năng lực tâm lý trong nhân cách của người lãnh đạo, quản lý nhà trường. Đồng thời là kỹ năng tâm lý, công cụ quản lý hoạt động trong nhà trường có hiệu quả của người Hiệu trưởng.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

2.1. Kỹ năng

2.1.1 Khái niệm kỹ năng

2.1.1.1. Về mặt thuật ngữ

Trong Từ điển Tâm lý học do tác giả Vũ Dũng (chủ biên) đã định nghĩa: “Kỹ năng là năng lực vận dụng có kết quả những tri thức về phương thức hành động đã được chủ thể lĩnh hội để thực hiện những nhiệm vụ tương ứng” [24].

Trong từ điển Tâm lý học (1983) của Liên Xô kỹ năng được hiểu là giai đoạn giữa của việc nắm vững một phương thức hành động mới- cái dựa trên một quy tắc (tri thức) nào đó và trên quá trình giải quyết một loạt các nhiệm vụ tương ứng với tri thức đó, nhưng chưa đạt đến một trình độ kỹ xảo [138].

Theo từ điển Tâm lý học của Mỹ do tác giả J.P. Chaplin (1968) định nghĩa: Kỹ năng là thực hiện một trật tự cao cho phép chủ thể tiến hành hành động một cách trôi chảy và đúng đắn [121].

Trong từ điển tiếng Nga (1968) kỹ năng lại được hiểu với ba ý: *Một*: Kỹ năng là khả năng làm một cái gì đó; *Hai*: Khả năng này được hình thành bởi tri thức, kinh nghiệm; *Ba*: Khi có kỹ năng tất cả đều có thể làm được.

Trong từ điển tiếng Việt (1992) kỹ năng được định nghĩa là khả năng vận dụng những kiến thức thu nhận được trong một lĩnh vực nào đó vào thực tế [77].

2.1.1.2 Quan điểm của các nhà khoa học về kỹ năng

Kỹ năng là một vấn đề phức tạp trong Tâm lý học được nhiều tác giả trong và ngoài nước quan tâm nghiên cứu. Qua các tổng hợp các quan điểm có thể chia thành 3 hướng nghiên cứu sau:

Hướng thứ nhất: Coi kỹ năng là mặt kỹ thuật của thao tác, hành động hay hoạt động nào đó. Đại diện cho quan niệm này là các tác giả:

V.A.Kruchexki, A.G.Covaliov, V.V.Tsebuseva, P.A. Rudich, Trần Trọng Thủy, Đào Thị Oanh...

- Theo V.A. Kruchexki: “Kỹ năng là các phương thức thực hiện hành động- những cái mà con người đã nắm vững” [52].

- Trong cuốn “Tâm lý học cá nhân” tác giả A.G.Covaliov cho rằng: “Kỹ năng là phương thức thực hiện hành động phù hợp với mục đích và điều kiện của hành động” [4]. Theo ông, để đạt được kết quả hành động cần có nhiều yếu tố trong đó quan trọng hơn cả là năng lực của con người.

- Theo tác giả P.A. Rudich: “KN là động tác mà cơ sở của nó là sự vận dụng thực tế các kiến thức đã tiếp thu được để đạt kết quả trong một hình thức hoạt động cụ thể [89].

- Tác giả Trần Trọng Thủy cho rằng: “Kỹ năng là mặt kỹ thuật của hành động, con người nắm được cách thức hành động – tức kỹ thuật hành động là có kỹ năng” [106].

- Theo tác giả Đào Thị Oanh “Kỹ năng là phương thức vận dụng tri thức vào hoạt động thực hành đã được củng cố” [73].

Nhìn chung, các tác giả khi nghiên cứu kỹ năng theo hướng này cho rằng: Kỹ năng là phương thức thực hiện hành động, để thực hiện được hành động con người cần phải có tri thức về hành động đó tức là phải hiểu được mục đích hành động, cách thức và điều kiện hành động. Từ chỗ coi kỹ năng là kỹ thuật của hành động các tác giả cho rằng cần phải có học tập và rèn luyện để nắm vững kỹ thuật của hành động.

Hướng thứ hai: Kỹ năng được xem là một biểu hiện năng lực của con người. Đại diện cho quan niệm này là các tác giả như: N.Đ. Lêvitov, K.K.Platonov, X.I.Kixegov, A.V. Petrovski, Nguyễn Quang Uẩn, Vũ Dũng, Ngô Công Hoàn, Nguyễn Ánh Tuyết, Trần Quốc Thành...

- Theo N.Đ. Lêvitov: “ Kỹ năng là sự thực hiện có kết quả một động tác nào đó hay một hoạt động phức tạp hơn bằng cách lựa chọn và áp dụng những

cách thức đúng đắn có tính đến những điều kiện nhất định”. N.Đ. Lêvitov còn cho rằng người có kỹ năng không chỉ nắm vững lý thuyết về hành động mà còn phải biết vận dụng vào thực tế [55].

- K.K.Platonov, G.G. Goolubep khi nghiên cứu kỹ năng đã nhấn mạnh: “Kỹ năng là năng lực thực hiện một công việc có kết quả với một chất lượng cần thiết trong điều kiện khác nhau. Với bất kì một kỹ năng nào cũng bao hàm cả vốn tri thức và kỹ xảo” [78].

- A.V.Petrovski cho rằng: “Kỹ năng là sự vận dụng những tri thức, kỹ xảo đã có để lựa chọn và thực hiện những phương thức hành động tương ứng với mục đích đặt ra” [76].

- M.A.Đanhilop cho rằng: Kỹ năng là khả năng của con người biết sử dụng một cách có mục đích và sáng tạo những kiến thức, kỹ xảo của mình trong quá trình hoạt động lý thuyết cũng như thực tiễn. Cơ sở hình thành kỹ năng đó là sự thông hiểu mối quan hệ qua lại giữa mục đích hành động, các điều kiện và kiến thức tiến hành hành động. Kỹ năng xuất phát từ kiến thức, dựa trên kiến thức, là kiến thức trong hành động [31].

Các tác giả theo hướng này không chỉ coi kỹ năng là mặt kỹ thuật của hành động mà còn là một biểu hiện năng lực của con người. Đây là quá trình con người vận dụng tri thức vào một lĩnh vực hoạt động thực tiễn nhằm làm cho hoạt động đó có kết quả. Cũng theo hướng này kỹ năng vừa có tính ổn định, tính mềm dẻo, tính linh hoạt và tính sáng tạo.

Hướng thứ ba: Kỹ năng là biểu hiện hành vi, thái độ của cá nhân

Đây là hướng nghiên cứu mới về kỹ năng trong Tâm lý học. Kỹ năng không đơn thuần là mặt kỹ thuật của hành động hay là mặt năng lực của con người mà kỹ năng còn được hiểu là biểu hiện hành vi, thái độ của cá nhân. Ở hướng nghiên cứu này phải kể đến các công trình nghiên cứu của các tác giả như:

S.A Morales & W. Sheator nhấn mạnh đến sự ảnh hưởng của thái độ, niềm tin cá nhân trong kỹ năng của cá nhân [128]. Nghiên cứu của tác giả J.N.Richard coi kỹ năng là những hành vi được thể hiện ra hành động bên

ngoài và chịu sự chi phối của cách thức cảm nhận và suy nghĩ của cá nhân [136]. Với hướng nghiên cứu này các tác giả xem xét kỹ năng dưới góc độ rộng hơn khi có sự liên kết giữa yếu tố kiến thức, kinh nghiệm, phương thức hành động với các giá trị thái độ, động cơ hành động của cá nhân. Tuy nhiên, khi coi kỹ năng là hành vi, thái độ của cá nhân, các tác giả chưa quan tâm nhiều đến mặt kỹ thuật của nó. Cách hiểu này về kỹ năng dẫn đến khó khăn trong việc đào tạo và thiết kế các công cụ đo lường, đánh giá chúng trong thực tiễn.

Tóm lại, có nhiều quan điểm khác nhau về kỹ năng. Các hướng nghiên cứu trên không mâu thuẫn nhau mà nói lên các mặt khác nhau của kỹ năng. Luận án đi theo quan điểm xét kỹ năng ở góc độ kỹ thuật, mức độ lĩnh hội hành động, lĩnh hội thao tác hành động.

Từ việc tìm hiểu và kế thừa quan điểm của các tác giả đi trước, chúng tôi đưa ra định nghĩa về kỹ năng như sau:

Kỹ năng là sự vận dụng các thao tác để thực hiện có kết quả một hành động hay hoạt động trong điều kiện thực tiễn cụ thể.

Khi đề cập đến khái niệm kỹ năng cần lưu ý đến các vấn đề:

- Kỹ năng là mặt kỹ thuật của thao tác hay hành động nhất định của con người, kỹ năng thường gắn liền với một hành động cụ thể hay hoạt động và được thể hiện qua kết quả của hành động đó. Kỹ năng không có đối tượng riêng mà đối tượng của kỹ năng chính là đối tượng của hành động. Không có kỹ năng chung chung, trừu tượng, tách rời hành động của cá nhân.

- Kỹ năng biểu hiện ở mức độ vận dụng đầy đủ hay chưa đầy đủ, đúng đắn hay chưa đúng đắn, hiệu quả hay chưa hiệu quả các thao tác hành động để đạt được kết quả.

- Kỹ năng hình thành, phát triển nhờ quá trình học tập, rèn luyện và là sản phẩm hoạt động thực tiễn của con người.

2.1.1.3. Các đặc điểm của kỹ năng:

Kỹ năng là sự vận dụng các thao tác để thực hiện có kết quả một hành động hay hoạt động trong điều kiện thực tiễn cụ thể. Kỹ năng được thể hiện qua các đặc điểm sau:

+ Tính đúng đắn: Kỹ năng được hình thành trên cơ sở nhận thức, tri thức, kinh nghiệm và vận dụng tri thức kinh nghiệm vào thực hiện hành động. Tính đúng đắn thể hiện nhận thức đúng các thao tác và vận dụng đúng, phù hợp với điều kiện cụ thể. Hành động chính xác và đầy đủ, ít mắc lỗi.

+ Tính thuận thực: thể hiện ở sự phù hợp, thành thực ít lỗi của sự vận dụng các thao tác vào thực hiện hành động có kết quả (kết hợp hợp lý các thao tác trong hành động)

+ Tính linh hoạt: thể hiện ở sự vận dụng sáng tạo, linh hoạt của kỹ năng trong các tình huống và điều kiện khác nhau mà vẫn đạt kết quả (hành động vẫn nhanh, chính xác và phù hợp)

+ Tính đầy đủ: hoàn cảnh khác nhau, yêu cầu nhiệm vụ với các mức độ phức tạp khác nhau nhưng các thao tác của kỹ năng (sự vận dụng tri thức, kinh nghiệm vào hành động) vẫn đầy đủ, linh hoạt đảm bảo hiệu quả (đến giai đoạn phát triển cao thì mới bỏ bớt một số thao tác)

+ Tính hiệu quả: thể hiện thao tác trong kỹ năng nhanh, phù hợp, ít lỗi và có hiệu quả giúp chủ thể giải quyết nhiệm vụ thực tiễn của mình.

+ Tính khái quát: thể hiện trong quá trình vận dụng tri thức thực hiện hành động các thao tác diễn ra theo một trật tự khái quát và giảm thiểu bớt động tác thừa, thay thế bằng thao tác phù hợp [62].

Ngoài các đặc điểm trên kỹ năng còn có tính thành thạo, tính ổn định, tính bền vững... Để đánh giá đúng, khách quan và thể hiện rõ kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học luận án xác định và giới hạn ở 3 đặc điểm: Tính đầy đủ, tính đúng đắn và tính hiệu quả để xây dựng tiêu chí và các

mức độ đánh giá kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng nhà trường tiểu học hiện nay.

2.1.2. Các giai đoạn hình thành kỹ năng

Kỹ năng của con người được hình thành nhanh hay chậm phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: sự kiên trì, quá trình rèn luyện, năng lực tiếp nhận của chủ thể... Khi đề cập đến các giai đoạn hình thành kỹ năng đã có rất nhiều quan điểm khác nhau như:

Các tác giả X.I.Kixegov, P.Ia. Gapenrin... đã đưa ra 5 giai đoạn hình thành kỹ năng:

Theo X.I.Kixegov quá trình hình thành kỹ năng được phân chia làm 5 giai đoạn sau đây:

- Giai đoạn 1: Cá nhân nhận thức được mục đích, ý nghĩa, cách thức, điều kiện tiến hành hành động.
- Giai đoạn 2: Diễn đạt lại hoặc tái hiện những hiểu biết về hoạt động
- Giai đoạn 3: Quan sát hành động mẫu để nắm được trình tự các thao tác của hành động cũng như cách thức tiến hành hành động.
- Giai đoạn 4: Vận dụng các tri thức hành động để thực hiện hành động một cách có ý thức.
- Giai đoạn 5: Vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo trong những tình huống khác nhau của hoạt động [47].

Các tác giả V.A. Kruchetxki, F.P.Abbatt, Phạm Minh Hạc, Trần Quốc Thành đã đưa ra quy trình hình thành kỹ năng bao gồm 3 giai đoạn:

Theo F.P.Abbatt quy trình rèn luyện kỹ năng, kỹ xảo gồm 3 giai đoạn sau đây:

- Giai đoạn 1: Mô tả về kỹ năng, kỹ xảo. Giảng dạy kỹ năng, kỹ xảo là gì và vì sao nó quan trọng và khi nào cần dùng.
- Giai đoạn 2: Trình bày kỹ năng, kỹ xảo để cho học viên xem một chuyên viên (thường là giáo viên) thao diễn kỹ xảo.

- Giai đoạn 3: Tổ chức các buổi thực hành kỹ năng

Mẫu làm này thường hợp lý dù rằng các giai đoạn không thể tách biệt nhau hoàn toàn [119].

Các tác giả Nguyễn Như An, Trần Quốc Thành đã đưa ra 3 giai đoạn hình thành kỹ năng, đó là:

- Giai đoạn nhận thức đầy đủ về mục đích, cách thức thực hiện và điều kiện hành động.

- Giai đoạn quan sát mẫu và làm thử theo mẫu

- Giai đoạn luyện tập để tiến hành các hành động theo đúng yêu cầu điều kiện để hành động nhằm đạt được mục đích đã đặt ra [1] [101].

Như vậy, mỗi tác giả có quan điểm riêng khi đề cập đến các giai đoạn hình thành kỹ năng. Thực chất các quan điểm đó không mâu thuẫn nhau, sự khác nhau ở đây là do các tác giả xuất phát từ các góc độ khác nhau để xem xét, phân chia các giai đoạn hình thành kỹ năng hoặc có tác giả lại gộp một số các giai đoạn của kỹ năng lại. Qua nghiên cứu các quan điểm về giai đoạn hình thành kỹ năng, chúng tôi thống nhất với quan điểm của các tác giả Nguyễn Như An, Trần Quốc Thành là quá trình hình thành kỹ năng diễn ra từ đơn giản đến phức tạp, bao gồm: Chủ thể phải có tri thức, hiểu biết hành động; quan sát mẫu hành động để nắm được trình tự các thao tác thực hiện, sau đó làm theo mẫu và cuối cùng là chủ thể phải vận dụng linh hoạt, sáng tạo vào trong các tình huống, hoàn cảnh khác nhau.

Trên cơ sở phân tích trên, luận án đưa ra quy trình hình thành kỹ năng gồm bốn giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Hình thành tri thức, hiểu biết về hoạt động (nhận thức được mục đích, yêu cầu của hoạt động, điều kiện, cách thức tiến hành hoạt động)

- Giai đoạn 2: Làm mẫu các hành động

- Giai đoạn 3: Thực hiện theo mẫu đã được quan sát trong các tình huống quen thuộc.

- Giai đoạn 4: Vận dụng kỹ năng trong các tình huống khác nhau của hoạt động (thử nghiệm và luyện tập kỹ năng).

Dựa vào quy trình hình thành kỹ năng này luận án vận dụng vào thực nghiệm hình thành kỹ năng quản lý dạy học cho Hiệu trưởng trường tiểu học.

2.2. Kỹ năng quản lý

2.2.1. Quản lý

2.2.1.1. Khái niệm quản lý

Quản lý là dạng hoạt động cơ bản diễn ra trong mọi tổ chức. Xã hội càng phát triển thì quản lý càng có vai trò quan trọng và sự có mặt của quản lý diễn ra trên hầu hết ở các lĩnh vực hoạt động của con người. Hiện nay, khái niệm quản lý được dùng một cách rộng rãi và phổ biến trong mọi lĩnh vực hoạt động. Các nhà khoa học đã đưa ra định nghĩa về quản lý như sau:

Tác giả H.Koontz cho rằng: Quản lý là một hoạt động thiết yếu nhằm đảm bảo sự phối hợp những nỗ lực của cá nhân để đạt được mục đích của nhóm (tổ chức). Mục tiêu của quản lý là hình thành một môi trường trong đó con người có thể đạt được mục đích của nhóm với thời gian, tiền bạc, vật chất và sự bất mãn cá nhân ít nhất [36].

Theo Đại Bách khoa toàn thư Liên Xô (1977), quản lý là chức năng của những hệ thống có tổ chức với bản chất khác nhau (xã hội, sinh vật, kỹ thuật), nó bảo toàn cấu trúc xác định của chúng, duy trì chế độ hoạt động, thực hiện những chương trình, mục đích hoạt động.

Đa số các tác giả Việt Nam cho rằng: Quản lý là sự tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý nhằm đạt được mục đích đã đề ra. Tác giả Vũ Dũng cho rằng: “ Quản lý là sự tác động có định hướng, có mục đích, có kế hoạch và có hệ thống thông tin của chủ thể đến khách thể của nó” [25].

Theo tác giả Nguyễn Ngọc Quang : Quản lý là sự tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến tập thể những người lao động (nói chung là khách thể quản lý nhằm thực hiện được những mục tiêu đã dự kiến) [81].

Theo tác giả Nguyễn Quốc Chí và Nguyễn Thị Mỹ Lộc: “ Quản lý là tác động có định hướng, có chủ đích của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý trong một tổ chức nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích của tổ chức”. Các tác giả nhấn mạnh đến những tác động có tính liên tục, có mục đích của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý để đạt được hiệu quả cao nhất trong tổ chức [14].

Tác giả Hà Sĩ Hồ cho rằng: Quản lý là một quá trình tác động có định hướng (có chủ đích), có tổ chức, lựa chọn các tác động có thể có, dựa trên các thông tin về tình trạng của đối tượng và môi trường nhằm giữ cho sự vận hành của đối tượng ổn định và làm cho nó phát triển tới mục đích đã định [40].

Đề cập đến khái niệm quản lý có rất nhiều định nghĩa khác nhau nhưng nhìn chung các tác giả đều khẳng định:

- Quản lý là một quá trình diễn ra liên tục, theo một trình tự nhất định.
- Đó là các tác động có mục đích, có định hướng diễn ra trong một điều kiện nhất định để đạt được mục tiêu.
- Quản lý bao giờ cũng có chủ thể và đối tượng.

Từ các quan điểm về quản lý, chúng tôi đưa ra khái niệm quản lý như sau:

Quản lý là những tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý trong một tổ chức nhằm đạt được mục tiêu quản lý đã đề ra.

2.2.1.2. Các chức năng của quản lý

Chức năng quản lý là nội dung, phương thức hoạt động cơ bản mà nhờ nó chủ thể quản lý tác động đến đối tượng quản lý thông qua quá trình quản lý nhằm thực hiện mục tiêu quản lý.

Vào những năm 60 của thế kỷ XX, các tác giả cho rằng quản lý có năm chức năng là: Lập kế hoạch; Tổ chức; Chỉ huy; Quản lý nhân sự; Kiểm tra.

Từ những năm 80 của thế kỷ XX trở lại đây, đa số các công trình nghiên cứu về khoa học quản lý đã đưa ra bốn chức năng của quản lý bao gồm: Lập kế hoạch; Tổ chức; Chỉ đạo và kiểm tra. Các chức năng này có liên quan mật thiết, phụ thuộc lẫn nhau trong quá trình quản lý.

Hiện nay, trong các tổ chức đang thực hiện việc quản lý theo bốn chức năng này. Đây là cơ sở để xác định những nhiệm vụ quản lý, xây dựng bộ máy quản lý và phân công nhiệm vụ cho phù hợp.

2.2.2. Kỹ năng quản lý

Tác giả Nguyễn Đình Chính cho rằng: Kỹ năng quản lý được hiểu là chủ thể đã biết tiến hành các hoạt động quản lý đúng, trong quá trình thực thi các hành động quản lý nhằm tìm ra được những lời giải hợp lý và tối ưu nhất cho các bài toán, các vấn đề quản lý đang được đặt ra trước họ”[16].

Tác giả Đỗ Hoàng Toàn cho rằng: Kỹ năng quản lý hay nói đầy đủ là kỹ năng quản lý của người lãnh đạo, đó là năng lực vận dụng có hiệu quả các tri thức về phương thức hành động trong quá trình lãnh đạo, điều khiển, tổ chức hoàn thành nghĩa vụ của mình [93].

Theo Hoàng Minh Thao: Kỹ năng quản lý là cách thức hoàn thành hành động quản lý được chủ thể lãnh hội. Như vậy, theo tác giả nắm vững cách thức hành động thì chủ thể quản lý đã có kỹ năng quản lý [103].

Tác giả Nguyễn Thị Thúy Dung đã định nghĩa về kỹ năng quản lý: “ là biểu hiện của năng lực quản lý. Đó là sự thực hiện có kết quả các hành động quản lý bằng cách tiến hành đúng đắn kỹ thuật của hành động quản lý, trên cơ sở vận dụng những tri thức và kinh nghiệm về hành động quản lý đó” [20].

Từ những vấn đề lý luận về: kỹ năng, quản lý, luận án xác định khái niệm kỹ năng quản lý như sau: *Là sự vận dụng các thao tác của chủ thể quản lý để thực hiện có kết quả một hành động hay hoạt động quản lý cụ thể.*

Trong khái niệm này, kỹ năng quản lý có những đặc điểm sau:

- Kỹ năng quản lý là mặt kỹ thuật của thao tác hay hành động nhất định của chủ thể quản lý, kỹ năng quản lý thường gắn liền với một hành động hay hoạt động quản lý cụ thể.

- Kỹ năng quản lý được hình thành và phát triển trên cơ sở vận dụng các tri thức, hiểu biết về quản lý. Đó là hiểu biết về mục đích của quản lý, nguyên tắc quản lý, cách thức quản lý, biện pháp quản lý và các kinh nghiệm để tác động đến đối tượng quản lý.

- Kỹ năng quản lý biểu hiện ở mức độ vận dụng đầy đủ hay chưa đầy đủ, đúng đắn hay chưa đúng đắn, hiệu quả hay chưa hiệu quả các thao tác hành động của chủ thể quản lý để đạt được kết quả.

- Con đường hình thành kỹ năng quản lý chủ yếu thông qua quá trình tự tu dưỡng, tự rèn luyện của chủ thể quản lý trong hoạt động nghề nghiệp.

- Kỹ năng quản lý được thực hiện bởi các hành động quản lý để thiết lập mối quan hệ với đối tượng và giải quyết tốt các mối quan hệ giữa con người với con người trong hoạt động quản lý.

- Kết quả của kỹ năng quản lý là đạt được các mục đích mà chủ thể quản lý đề ra.

- Kỹ năng quản lý được đánh giá như các kỹ năng khác thông qua các tiêu chí: tính đúng đắn, tính đầy đủ và tính hiệu quả.

2.3. Quản lý dạy học ở tiểu học

2.3.1. Quản lý dạy học

2.3.1.1. Dạy học

Khi đề cập đến khái niệm dạy học có rất nhiều quan điểm khác nhau nhưng không mâu thuẫn nhau. Có thể khái quát lên thành 2 quan điểm cơ bản về khái niệm dạy học:

- Dạy học là quá trình tác động qua lại giữa người dạy (giáo viên) và người học (học sinh) nhằm truyền thụ và lĩnh hội tri thức khoa học, những kỹ

năng và kỹ xảo, hoạt động nhận thức và thực tiễn, để trên cơ sở đó hình thành thế giới quan, phát triển năng lực sáng tạo và xây dựng các phẩm chất nhân cách người học.

+ Tác giả A.N. Petrovski cho rằng: “Dạy học là quá trình tác động qua lại giữa người dạy và người học mà kết quả là người học hình thành được những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo nhất định”. Tác giả đã khẳng định sự tác động qua lại giữa người dạy và người học [76].

Khi nói về dạy học Mentinscaia đã viết: “Hai hoạt động của thầy trò là hai mặt của một hoạt động”. Như vậy, hoạt động dạy học là hoạt động bao gồm hai hoạt động đó là hoạt động dạy của thầy và hoạt động học của học sinh.

Tác giả Đỗ Ngọc Đạt cho rằng: “Dạy học là quá trình cộng tác giữa thầy với trò nhằm điều khiển, truyền đạt và tự điều khiển, lĩnh hội tri thức nhân loại nhằm thực hiện mục đích giáo dục” [28].

Theo tác giả Hà Thế Ngữ và Đặng Vũ Hoạt: “Dạy học là một bộ phận của quá trình tổng thể giáo dục nhân cách toàn vẹn- là quá trình tác động qua lại giữa giáo viên và học sinh nhằm truyền thụ và lĩnh hội tri thức khoa học, kỹ năng, kỹ xảo hoạt động nhận thức và thực tiễn để trên cơ sở đó hình thành thế giới quan, phát triển năng lực sáng tạo và phát triển các phẩm chất nhân cách người học theo mục đích giáo dục [71].

- Dạy học là hoạt động truyền thụ, tổ chức, điều khiển... của người giáo viên trong quá trình hình thành tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, nhân cách cho người học. Theo quan điểm này có các tác giả: Lê Văn Hồng, Vũ Dũng, Nguyễn Xuân Thúc, Phan Trọng Ngọ, Lê Khánh Bằng... Các tác giả này nhấn mạnh đến vai trò của người giáo viên (người dạy) trong việc hình thành tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, nhân cách cho người học.

Theo tác giả Vũ Dũng: “Dạy học là quá trình truyền thụ để hình thành một cách có mục đích các kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo cho người học” [24].

Tác giả Nguyễn Xuân Thúc cho rằng: “Dạy học là quá trình tác động có mục đích, chương trình, kế hoạch của người giáo viên nhằm tổ chức cho học sinh lĩnh hội được tri thức, khái niệm khoa học của nhân loại, hình thành nên tâm lý, nhân cách của học sinh” [108].

Các tác giả khi đưa ra khái niệm dạy học dựa trên các cách tiếp cận khác nhau song đều có quan điểm chung đó là: Dạy học là sự kết hợp hữu cơ giữa hoạt động dạy (giáo viên) và hoạt động học (học sinh). Hai hoạt động này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

- Dạy có thể diễn ra ở mọi lúc, mọi nơi trong cuộc sống của con người nhằm truyền đạt những kinh nghiệm đã tích lũy được của thế hệ trước cho thế hệ sau. Khi nhà trường xuất hiện, việc dạy được thực hiện theo phương thức nhà trường hay có thể gọi là dạy học. Hoạt động dạy do giáo viên đảm nhận (người được đào tạo nghề dạy học) nhằm giúp học sinh lĩnh hội nền văn hóa xã hội, phát triển tâm lý, ý thức và nhân cách.

- Học có nhiều loại hình khác nhau như: học ngẫu nhiên, học kết hợp và học theo phương thức nhà trường (hay gọi là hoạt động học). Học diễn ra trong nhà trường được gọi là hoạt động học. Hoạt động học do học sinh thực hiện nhằm lĩnh hội những tri thức, kinh nghiệm lịch sử xã hội, biến nó thành kinh nghiệm riêng của mình, qua đó thỏa mãn nhu cầu nhận thức, phát triển tâm lý cá nhân.

Trên cơ sở quan điểm của các tác giả đi trước nghiên cứu về dạy học, luận án đưa ra định nghĩa về dạy học như sau: *Dạy học là quá trình tác động một cách có mục đích, có kế hoạch của người giáo viên nhằm tổ chức cho học sinh lĩnh hội được tri thức, kỹ năng, kỹ xảo trên cơ sở đó phát triển nhân cách học sinh.*

2.3.1.2. Quản lý dạy học

Hoạt động dạy học là sự kết hợp chặt chẽ giữa hoạt động dạy và hoạt động học. Hai hoạt động này luôn gắn liền với nhau. Hoạt động dạy học là

hoạt động cơ bản, đặc trưng cho nhà trường. Do đó, trong quản lý nhà trường thì trọng tâm là quản lý dạy học.

Bàn về quản lý dạy học ở tiểu học tác giả Nguyễn Phúc Châu cho rằng: Quản lý dạy học là quản lý các thành tố mục tiêu, nội dung – chương trình, phương pháp – hình thức, cơ sở vật chất, đánh giá kết quả và môi trường dạy học [11].

Quản lý dạy học có thể được tiếp cận theo các góc độ khác nhau như: tiếp cận dạy học theo quá trình thì quản lý dạy học gắn với quản lý quá trình dạy học; tiếp cận dạy học theo góc độ hoạt động thì quản lý dạy học tương đồng với quản lý hoạt động dạy học. Luận án sử dụng quản lý dạy học theo cách tiếp cận hoạt động.

Theo quan niệm của chúng tôi: *Quản lý dạy học là sự tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến hoạt động dạy học nhằm đạt được mục tiêu quản lý dạy học đã xác định.*

- Quản lý dạy học đó là các tác động có mục đích, có định hướng diễn ra trong một điều kiện nhất định để đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Chủ thể quản lý dạy học ở là Hiệu trưởng, người đứng đầu và chịu trách nhiệm trước xã hội về mọi hoạt động của nhà trường trong đó có hoạt động dạy học.

- Đối tượng quản lý dạy học của người Hiệu trưởng tiểu học là quản lý hoạt động dạy của giáo viên, quản lý hoạt động học của học sinh và quản lý các hoạt động hỗ trợ cho dạy và học trong nhà trường.

- Nội dung quản lý dạy học được thông qua các chức năng của quản lý như: lập kế hoạch dạy học, tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học, kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và giải quyết các tình huống trong dạy học.

2.3.2. Quản lý dạy học ở tiểu học

2.3.2.1. Khái niệm quản lý dạy học ở tiểu học

Trên cơ sở định nghĩa về quản lý dạy học luận án xác định quản lý dạy học ở tiểu học là sự tác động mục đích, có kế hoạch của người Hiệu trưởng tiểu học đến hoạt động dạy học tiểu học nhằm đạt được mục tiêu quản lý dạy học đã xác định ở bậc tiểu học.

- Quản lý dạy học tiểu học đó là các tác động có mục đích, có định hướng diễn ra trong một điều kiện nhất định để đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Chủ thể quản lý dạy học ở tiểu học là Hiệu trưởng, người đứng đầu và chịu trách nhiệm trước xã hội về mọi hoạt động trong nhà trường tiểu học, trong đó có hoạt động dạy học (hoạt động chủ đạo trong nhà trường).

- Quản lý dạy học của người Hiệu trưởng tiểu học được tiến hành thông qua quản lý hoạt động dạy của giáo viên (Quản lý việc phân công giảng dạy của giáo viên trong nhà trường; Quản lý việc thực hiện nội dung, chương trình giảng dạy của giáo viên; Quản lý giờ dạy của giáo viên; Quản lý việc đổi mới phương pháp giảng dạy của giáo viên; Quản lý sinh hoạt của tổ chuyên môn; Quản lý công tác bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ giáo viên; Quản lý phương tiện và điều kiện hỗ trợ hoạt động giảng dạy của giáo viên) và quản lý hoạt động học của học sinh (Quản lý các hoạt động trong giờ lên lớp và quản lý các hoạt động ngoài giờ lên lớp; quản lý công tác kiểm tra đánh giá kết quả học tập của học sinh) trong nhà trường nhằm đạt được mục tiêu giáo dục tiểu học đã đề ra.

2.3.2.2. Vai trò của quản lý dạy học ở tiểu học

Dạy học là một hoạt động đặc thù ở nhà trường phổ thông nói chung và ở nhà trường tiểu học nói riêng. Do đó, trong quá trình quản lý hoạt động nhà trường, người Hiệu trưởng tiểu học cần nhận thức sâu sắc tầm quan trọng của của hoạt động dạy học để có những biện pháp quản lý một cách khoa học, sáng tạo nhằm nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường.

Trong giai đoạn hiện nay, việc nâng cao chất lượng dạy học trong các nhà trường tiểu học đang là một vấn đề được xã hội quan tâm. Chính vì vậy, việc quản lý dạy học tiểu học giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình quản lý nhà trường của người Hiệu trưởng. Quản lý dạy học đòi hỏi người Hiệu trưởng phải quản lý tốt hoạt động dạy của giáo viên và hoạt động học của học sinh. Việc quản lý hoạt động dạy học của người Hiệu trưởng có ý nghĩa quyết định đến chất lượng dạy học trong nhà trường.

2.3.2.2. Yêu cầu quản lý dạy học ở tiểu học

Một trong những nhiệm vụ trọng tâm và cơ bản nhất của người Hiệu trưởng Tiểu học là quản lý hoạt động dạy học của nhà trường. Đặc biệt, trong giai đoạn hiện nay giáo dục tiểu học đang thực hiện việc đổi mới một cách căn bản và toàn diện thì việc quản lý dạy học lại càng trở nên cần thiết. Để công tác quản lý dạy học ở tiểu học tiến hành có hiệu quả đòi hỏi người Hiệu trưởng phải thực hiện các yêu cầu sau:

- Đảm bảo thực hiện đúng chương trình dạy học tiểu học, biểu hiện: Đảm bảo tính hệ thống liên tục của chương trình dạy học (đúng tiến độ thực hiện chương trình từng môn như: Toán, Tiếng việt, Đạo đức, ..); Đảm bảo đúng nội dung đã qui định của chương trình về yêu cầu kiến thức, kỹ năng, thái độ đối với học sinh tiểu học.

- Bảo đảm không ngừng cải tiến và hoàn thiện các phương pháp dạy học nhằm nâng cao chất lượng dạy học ở tiểu học đáp ứng với yêu cầu xã hội đặt ra.

- Đảm bảo việc đánh giá kết quả dạy học ở tiểu học theo đúng quy định.

2.4. Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học

2.4.1. Khái niệm kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

Trên cơ sở phân tích ở trên về các khái niệm như: kỹ năng, kỹ năng quản lý, quản lý dạy học ở tiểu học, luận án xác định kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học như sau:

- *Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học là sự vận dụng các thao tác của người Hiệu trưởng tiểu học vào việc thực hiện có kết quả hoạt động lập kế hoạch dạy học, tổ chức dạy học, kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và giải quyết các tình huống quản lý dạy học trong điều kiện thực tiễn nhất định.*

Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học biểu hiện:

- Kỹ năng quản lý dạy học là một loại kỹ năng quản lý hoạt động, kỹ năng quản lý con người.

- Kỹ năng quản lý dạy học biểu hiện ở mức độ vận dụng đầy đủ hay chưa đầy đủ, đúng đắn hay chưa đúng, hiệu quả hay chưa hiệu quả các thao tác để đạt được kết quả trong hành động.

- Kỹ năng quản lý dạy học của người Hiệu trưởng được thực hiện thông qua việc Hiệu trưởng có các kỹ năng: lập kế hoạch dạy học, tổ chức dạy học, kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học.

- Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học gắn liền với các đặc điểm tâm lý của người Hiệu trưởng trong quá trình quản lý giáo dục và là mức độ linh hoạt của hoạt động.

- Để đánh giá kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học cần phải dựa vào các tiêu chí khác nhau, đó là: tính đầy đủ; tính đúng đắn và tính hiệu quả trong quản lý dạy học ở nhà trường.

- Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học được hình thành nhờ quá trình người Hiệu trưởng tích cực, thường xuyên rèn luyện trong hoạt động thực tiễn nghề nghiệp của cá nhân.

2.4.2. Các kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học

2.4.2.1. Cơ sở xác định các kỹ năng thành phần của kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học

Có rất nhiều cách xác định các kỹ năng thành phần của kỹ năng quản lý dạy học như: theo quá trình dạy học thì kỹ năng quản lý dạy học bao gồm các

kỹ năng cơ bản như: kỹ năng nhận thức dạy học (nhận thức vai trò, tầm quan trọng, những hiểu biết về dạy học, nhận thức về các thao tác thủ thuật dạy học); kỹ năng tổ chức dạy học (tổ chức hoạt động dạy của giáo viên, hoạt động học của học sinh, huy động các điều kiện phục vụ dạy học); kỹ năng đánh giá dạy học (đánh giá hoạt động dạy của giáo viên, đánh giá hoạt động học của học sinh).

- Coi quản lý hoạt động dạy học như quản lý một hoạt động trong đời sống và trong khoa học thì quản lý dạy học bao gồm các nội dung và có các kỹ năng quản lý dạy học tương ứng: Kỹ năng lập kế hoạch dạy học; kỹ năng tổ chức dạy học (bao gồm cả kỹ năng tổ chức nhân sự và kỹ năng tổ chức hoạt động); kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học và kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học.

Với cách nhìn nhận, xem xét như trên sẽ giúp cho các nhà khoa học, nhà quản lý bao quát toàn bộ hoạt động quản lý dạy học.

Luận án tiếp cận kỹ năng quản lý dạy học theo các chức năng của quản lý và căn cứ vào thực tế giải quyết các tình huống nảy sinh trong việc thực hiện các chức năng của quản lý giáo dục thì kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học gồm có 4 bốn nhóm kỹ năng sau đây:

- Kỹ năng lập kế hoạch dạy học
- Kỹ năng tổ chức dạy học
- Kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học
- Kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học.

2.4.2.2. Biểu hiện kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học

** Kỹ năng lập kế hoạch dạy học:*

Căn cứ vào ý kiến của các nhà khoa học khi bàn đến nội dung quản lý như: Carter McNamara, Trần Kiểm, Nguyễn Xuân Thúc, Nguyễn Thị Thanh Nga cho rằng: chức năng đầu tiên trong quản lý là lập kế hoạch hoạt động.

Người Hiệu trưởng nhà trường muốn quản lý được hoạt động dạy học thì cần phải có kỹ năng tương ứng đó là kỹ năng lập kế hoạch dạy học.

- Kỹ năng lập kế hoạch dạy học là sự vận dụng các thao tác của người Hiệu trưởng tiểu học vào việc thực hiện có kết quả hoạt động lập kế hoạch dạy học trong điều kiện thực tiễn nhất định.

- Nhóm kỹ năng lập kế hoạch dạy học giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động quản lý dạy học của người Hiệu trưởng tiểu học. Nhóm kỹ năng này giúp cho người Hiệu trưởng có thể đưa ra những kế hoạch hợp lý và hướng tới toàn bộ thành viên trong trường làm theo mục tiêu của kế hoạch đã định. V.I Lê Nin đã từng nói: “Mọi kế hoạch đều là thước đo, tiêu chuẩn, đèn pha và là cái móc”.

- Kỹ năng lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học biểu hiện qua các kỹ năng:

+ Biết lựa chọn các văn bản, chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học: vào đầu mỗi năm học trên cơ sở các các văn bản, chỉ thị về nhiệm vụ chủ yếu của ngành Giáo dục đòi hỏi người Hiệu trưởng phải biết lựa chọn các văn bản, chỉ thị, nghị quyết của Bộ, tỉnh, ngành...có liên quan đến hoạt động dạy học nhằm thực hiện có hiệu quả hoạt động này.

+ Biết phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học: có khả năng phân tích một cách chính xác, chi tiết các chỉ thị, thông tư liên quan đến hoạt động dạy học nhằm xây dựng kế hoạch dạy học phù hợp.

+ Biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học: Căn cứ vào kết quả hoạt động dạy học của năm học trước những thuận lợi, khó khăn trong quá trình tiến hành hoạt động dạy học và các nhiệm vụ đặt ra cho năm học mới để xây dựng kế hoạch dạy học.

+ Biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch: Trước khi tiến hành xây dựng kế hoạch dạy học năm học, Hiệu

trường cần đề ra mục tiêu cần đạt được trong hoạt động nói chung và hoạt động dạy học nói riêng.

+ Biết xây dựng kế hoạch dạy học cụ thể trong năm học của nhà trường: Hiệu trưởng phải xây dựng kế hoạch dạy học chi tiết, đầy đủ, phù hợp với điều kiện của nhà trường và yêu cầu của ngành giáo dục đề ra.

+ Biết xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học:

Trên cơ sở mục tiêu dạy học đề ra, người Hiệu trưởng cần phải có cách làm cụ thể để đạt được mục tiêu đó.

+ Biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học: Căn cứ trên tình hình kinh tế xã hội của địa phương Hiệu trưởng có thể dự báo và huy động được các nguồn lực xã hội, các phương tiện vật chất hỗ trợ cho công tác dạy học.

** Kỹ năng tổ chức dạy học*

Tại Khoản 5 Điều 20 Thông tư 41/2010/TT-BGDĐT về Điều lệ Trường tiểu học do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành đã quy định nhiệm vụ của Hiệu trưởng trong việc tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học. Do đó đòi hỏi người Hiệu trưởng trong quá trình quản lý dạy học cần phải có nhóm kỹ năng tổ chức thực dạy học.

- *Kỹ năng tổ chức dạy học là sự vận dụng các thao tác của người Hiệu trưởng tiểu học vào việc tổ chức, thực hiện dạy học trong điều kiện thực tiễn nhất định.*

- Nhóm kỹ năng tổ chức dạy học là một trong những nhóm kỹ năng cơ bản của người Hiệu trưởng để thực hiện việc quản lý dạy học có hiệu quả. Nhờ có kỹ năng này mà người Hiệu trưởng thực hiện kế hoạch dạy học đã đề ra thuận lợi và có thể điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tiễn.

- Kỹ năng tổ chức hoạt động dạy học bao gồm:

+ Biết xác định nhiệm vụ của từng bộ phận trong nhà trường (Ban giám hiệu, tổ chuyên môn) trong việc quản lý dạy học: Hiệu trưởng quản lý hoạt

động dạy học của giáo viên thông qua sự phân công công việc cụ thể cho Hiệu phó (phụ trách chuyên môn) và các tổ chuyên môn trong nhà trường.

+ Biết xác lập cách thức phối hợp làm việc của Ban giám hiệu, tổ chuyên môn, cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học: Muốn thực hiện kế hoạch dạy học đề ra có hiệu quả thì người Hiệu trưởng cần phải phối hợp chặt chẽ, thường xuyên và bằng nhiều hình thức với Hiệu phó, tổ chuyên môn và với các giáo viên trong nhà trường.

+ Biết động viên cán bộ quản lý, giáo viên, học sinh trong nhà trường thực hiện kế hoạch dạy học: Hiệu trưởng cần sử dụng các biện pháp động viên về vật chất và tinh thần để khích lệ giáo viên và học sinh trong nhà trường thực hiện nhiệm vụ dạy học đã đề ra.

+ Biết ra các quyết định dạy học phù hợp với hoàn cảnh và giáo viên, học sinh: Hiệu trưởng cần nắm được các đặc điểm tâm lý, hoàn cảnh của giáo viên; tình hình của học sinh trong nhà trường; tìm hiểu các tình huống nảy sinh trong thực tiễn hoạt động dạy học để đưa ra các quyết định cho phù hợp.

+ Biết tổ chức hoạt động dạy và học trong nhà trường hiệu quả: Quá trình quản lý hoạt động dạy học đòi hỏi người Hiệu trưởng phải biết tổ chức, sắp xếp, phối hợp, phân công nhiệm vụ... sao cho hợp lý nhằm đạt được hiệu quả trong dạy học.

+ Biết phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học: Người Hiệu trưởng cần nhanh chóng phát hiện ra những hạn chế, sai sót trong hoạt động dạy học để có hướng khắc phục kịp thời.

+ Biết điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy học và học sinh: Trong quá trình quản lý hoạt động dạy học có những trường hợp Hiệu trưởng đưa ra các quyết định liên quan đến dạy học và học sinh. Tuy nhiên sau khi xem xét, cân nhắc và tính toán Hiệu trưởng đã điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường.

+ Biết tổng kết, đánh giá dạy học và phát triển dạy học trong nhà trường:

Hiệu trưởng cần đánh giá quá trình tiến hành hoạt động dạy học để có phương hướng thực hiện trong thời gian tiếp theo.

+ Biết huy động các nguồn lực vật chất trong nhà trường phục vụ dạy học: Việc tìm ra các nguồn lực và huy động một cách kịp thời các nguồn lực vật chất phục vụ cho công tác dạy học là nhiệm vụ rất quan trọng đối với người Hiệu trưởng. Để làm được điều này đòi hỏi người Hiệu trưởng phải linh hoạt, khéo léo vận dụng những tri thức, kinh nghiệm trong hoạt động quản lý để thực hiện có hiệu quả kỹ năng này.

** Kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học*

Kiểm tra, đánh giá là một công việc không thể thiếu trong quá trình tiến hành hoạt động. Theo các tác giả Nguyễn Xuân Thúc, Dương Thị Thanh Thanh, Phan Thanh Long, Đỗ Văn Đoạt để đạt được kết quả quá trình quản lý hoạt động dạy học thì người Hiệu trưởng cần phải có kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học.

- Kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học là sự vận dụng các thao tác của người Hiệu trưởng tiểu học vào kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch dạy học trong điều kiện thực tiễn nhất định.

- Nhóm kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học giúp người Hiệu trưởng đánh giá thực tế việc thực hiện kế hoạch dạy học đã đề ra trên cơ sở đó có sự điều chỉnh cho phù hợp nhằm nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường.

- Nhóm kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học gồm:

+ Biết xác định và xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả dạy học: Để làm được việc này đòi hỏi người Hiệu trưởng phải xây dựng các tiêu chí làm căn cứ đánh giá việc thực hiện kế hoạch dạy học của giáo viên ở các khối lớp trong nhà trường.

+ Biết đánh giá mức độ đáp ứng kết quả dạy học với tiêu chuẩn đã xây dựng: Đánh giá hoạt động dạy học được tiến hành bằng nhiều hình thức và vào

các thời điểm khác nhau trong năm học. Hiệu trưởng cần đánh giá mức độ đạt được của hoạt động dạy học trong nhà trường so với các tiêu chuẩn đã đặt ra ở đầu năm học để có hướng điều chỉnh cho phù hợp.

+ Biết tổ chức các hoạt động kiểm tra đánh giá dạy học của giáo viên: Hiệu trưởng phải thường xuyên tổ chức các hoạt động như dự giờ; trao đổi, nhận xét, rút kinh nghiệm giờ dạy của giáo viên,... nhằm đánh giá kết quả các giờ dạy qua đó có biện pháp nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường.

+ Biết điều chỉnh kế hoạch dạy học trong các trường hợp cần thiết: Hiệu trưởng cần có sự nhanh nhạy, linh hoạt trong việc giải quyết các vấn đề phát sinh, ngoài kế hoạch dạy học.

+ Biết tổng kết, rút kinh nghiệm trong khi thực hiện kế hoạch dạy học: Khả năng nhìn nhận lại những kết quả đã đạt được và rút ra những bài học cần thiết trong quá trình thực hiện kế hoạch dạy học.

+ Biết sử dụng kết quả kiểm tra đánh giá dạy học vào phát triển dạy học và phát triển nghề nghiệp giáo viên: Với những kết quả đạt được trong quá trình kiểm tra dạy học Hiệu trưởng phải biết sử dụng nó để thúc đẩy, kích thích sự phát triển hoạt động dạy học trong nhà trường nói chung và của giáo viên nói riêng.

+ Biết làm cho giáo viên có có cách thức đánh giá cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học: Người Hiệu trưởng phải hướng dẫn giáo viên trong nhà trường có khả năng tự đánh giá việc thực hiện hoạt động dạy học của lớp mình phụ trách so với kế hoạch dạy học đã đề ra.

** Kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học*

Các tác giả như: Phan Thế Sung, Trần Thị Bích Liễu, Nguyễn Đức Minh, Nguyễn Thị Thúy Dung đã đi vào nghiên cứu kỹ năng giải quyết tình huống trong quản lý giáo dục và chỉ ra sự cần thiết của việc nghiên cứu các kỹ năng này đối với sự thành công của nhà quản lý. Đối với người Hiệu trưởng

trong quá trình quản lý hoạt động dạy học cần phải có kỹ năng giải quyết các tình huống trong hoạt động này.

Tình huống trong quản lý: là toàn bộ những sự việc, hiện tượng có chứa đựng mâu thuẫn nảy sinh trong hoạt động lãnh đạo, quản lý đòi hỏi tập thể hay cá nhân người lãnh đạo phải suy nghĩ và tìm cách giải quyết.

- Kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học là sự vận dụng các thao tác của người Hiệu trưởng tiểu học vào việc giải quyết các tình huống nảy sinh trong hoạt động quản lý dạy học.

- Kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học là kỹ năng không thể thiếu góp phần vào sự thành công trong công tác quản lý của người Hiệu trưởng. Kỹ năng này biểu hiện năng lực quản lý và mức độ thích ứng của người Hiệu trưởng trong hoạt động quản lý dạy học.

- Kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học biểu hiện:

+ Biết nhận diện tình huống dạy học: Có rất nhiều tình huống nảy sinh trong hoạt động dạy học như: tình huống diễn ra trong việc lập kế hoạch dạy học, tình huống trong tổ chức việc thực hiện kế hoạch dạy học, tình huống trong kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học...các tình huống này đa dạng đòi hỏi người Hiệu trưởng phải dựa vào các biểu hiện để nhận diện một cách chính xác nội dung tình huống.

+ Biết phân tích và đưa ra cách thức giải quyết tình huống:

Trên cơ sở nhận diện tình huống dạy học, Hiệu trưởng cần phải phân tích một cách sâu sắc các dữ liệu của tình huống và đưa ra cách giải quyết tình huống sao cho hợp lý.

+ Biết lựa chọn phương án tối ưu giải quyết tình huống quản lý dạy học: Mỗi một tình huống trong quản lý dạy học sẽ có nhiều cách giải quyết khác nhau. Tuy nhiên, người Hiệu trưởng phải lựa chọn trong số đó một phương án giải quyết tối ưu nhằm đảm bảo tính khách quan, đáp ứng được mục tiêu dạy học đã đề ra.

+ Biết huy động tri thức giải quyết tình huống dạy học: Đó là khả năng huy động những hiểu biết về các vấn đề liên quan đến tình huống dạy học để đưa ra cách giải quyết tình huống.

+ Biết tổ chức hiệu quả việc giải quyết tình huống dạy học: là việc giải quyết tình huống một cách khéo léo, tối ưu, không tạo ra vấn đề mới.

+ Biết điều chỉnh cách thức giải quyết phù hợp với hoàn cảnh cụ thể: Trong một số tình huống dạy học khi Hiệu trưởng đưa ra cách giải quyết nếu thấy không hợp lý thì cần khéo léo điều chỉnh cho phù hợp.

+ Biết đánh giá việc thực hiện giải quyết tình huống dạy học: Hiệu trưởng phải đánh giá phương án, cách thức tiến hành giải quyết các tình huống so với mục tiêu đã đề ra.

Bốn nhóm kỹ năng quản lý dạy học nêu trên được Hiệu trưởng Tiểu học thực hiện trong quá trình hoạt động nghề nghiệp của mình. Mức độ thực hiện các nhóm kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường Tiểu học khác nhau.

2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

2.5.1. Các yếu tố chủ quan

Bao gồm các yếu tố bên trong thuộc về Hiệu trưởng có ảnh hưởng lớn đến kỹ năng quản lý dạy học. Các yếu tố chủ quan đã tạo ra nét riêng trong tâm lý người Hiệu trưởng khi thực hiện hoạt động quản lý dạy học. Các yếu tố chủ quan bao gồm: Tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học; các yếu tố tâm lý của Hiệu trưởng; Tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong quản lý dạy học.

2.5.1.1. Tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học

Trong quá trình tiến hành hoạt động con người cần phải nhận thức được vai trò, vị trí của hoạt động đó. Từ đó trang bị cho mình những tri thức cần thiết để tiến hành hoạt động có hiệu quả. Bên cạnh đó, những kinh nghiệm có

được do quá trình tiến hành hoạt động và sự từng trải trong hoạt động sẽ giúp con người tiến hành hoạt động có kết quả.

Quản lý dạy học là hoạt động đặc thù của người Hiệu trưởng ở nhà trường phổ thông nói chung và ở nhà trường tiểu học nói riêng. Khi người Hiệu trưởng làm tốt công tác quản lý dạy học sẽ nâng cao chất lượng đào tạo và khẳng định được uy tín của nhà trường trước xã hội.

Tri thức, kinh nghiệm của cá nhân về công tác quản lý dạy học bao gồm:

- Hiểu biết về hoạt động dạy học trong nhà trường:

Hoạt động dạy học luôn vận động, phát triển không ngừng trong các nhà trường và chịu ảnh hưởng của các yếu tố khác nhau (vị trí địa lý, sự quan tâm của các bậc phụ huynh đối với kết quả học tập của con cái, yêu cầu của xã hội..). Chính vì vậy, hoạt động dạy học ở mỗi nhà trường có những sắc thái, đặc trưng riêng. Người Hiệu trưởng phải có hiểu biết về đặc điểm hoạt động dạy học của nhà trường để có cách thức quản lý hoạt động hiệu quả.

- Hiểu biết về vai trò của quản lý dạy học trong việc nâng cao chất lượng dạy học:

Quản lý hoạt động dạy - học giữ vị trí quan trọng trong công tác quản lý nhà trường và là nhiệm vụ trọng tâm trong công tác quản lý của người Hiệu trưởng. Chính vì vậy, người Hiệu trưởng phải nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động này để có biện pháp quản lý khoa học, sáng tạo nhằm nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

- Hiểu biết về nội dung, cách thức, phương pháp quản lý dạy học trong nhà trường.

Là người đứng đầu nhà trường vì vậy trong quá trình quản lý hoạt động dạy học đòi hỏi người Hiệu trưởng phải có những tri thức, hiểu biết về nội dung, cách thức và phương pháp quản lý dạy học để chỉ đạo, tiến hành hoạt động đạt kết quả.

- Hiểu biết về đặc điểm tâm lý của cán bộ giáo viên và lứa tuổi học sinh tiểu học.

Mỗi con người có đặc điểm riêng về cơ thể, giác quan, não bộ, hệ thần kinh... do đó tâm lý của con người khác nhau. Trong nhà trường mỗi giáo viên có đặc điểm tâm lý riêng biệt, đặc điểm tâm lý của giáo viên khác với tâm lý của học sinh (đặc biệt lứa tuổi học sinh tiểu học các em có những đặc điểm tâm lý riêng so với các lứa tuổi khác). Để có biện pháp tác động đến giáo viên và học sinh trong việc thực hiện nhiệm vụ dạy học của nhà trường đòi hỏi Hiệu trưởng phải hiểu biết về đặc điểm tâm lý của cán bộ giáo viên và học sinh.

- Hiểu biết về mối quan hệ tâm lý của con người trong quản lý dạy học (cấp trên- cấp dưới, giáo viên - học sinh).

Sự hiểu biết về mối quan hệ tâm lý của con người là một yếu tố dẫn đến sự thành công trong quá trình quản lý dạy học của người Hiệu trưởng, đó là sự hiểu biết về nhu cầu, tình cảm, tính cách... giữa cấp trên – cấp dưới, giáo viên và học sinh. Sự hiểu biết này tạo ra sự đồng cảm, thấu hiểu lẫn nhau trong hoạt động.

- Vốn tri thức, kinh nghiệm về cách thức quản lý dạy học trong nhà trường.

Đối với người Hiệu trưởng, tri thức và kinh nghiệm về cách thức thực hiện hoạt động quản lý nói chung và quản lý dạy học nói riêng càng nhiều, càng phong phú, đa dạng thì càng đạt được kết quả cao. Những tri thức và kinh nghiệm về cách thức quản lý được hình thành từ quá trình hoạt động thực tiễn và đúc rút kinh nghiệm nghề nghiệp của người Hiệu trưởng.

- Kinh nghiệm giải quyết các xung đột trong quản lý dạy học

Trong nhà trường có thể xảy ra xung đột giữa giáo viên với giáo viên, giáo viên với học sinh, giữa học sinh với nhau... Người Hiệu trưởng nhà trường ngoài sự linh hoạt, có kiến thức về tâm lý quản lý cần phải tích lũy những kinh nghiệm cần thiết để giải quyết các xung đột một cách nhanh chóng.

Như vậy, yếu tố tri thức và kinh nghiệm có sự ảnh hưởng không nhỏ đến sự hình thành, phát triển kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng quản lý dạy học nói riêng của Hiệu trưởng nhà trường.

2.5.1.2 Các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng

Trong quá trình con người tham gia vào hoạt động các yếu tố tâm lý có chức năng định hướng, điều khiển, điều chỉnh hành vi của con người. Sự tham gia của các yếu tố tâm lý như: Ý thức, thái độ, khí chất, tính cách, năng lực... giúp con người tiến hành hoạt động một cách dễ dàng và có hiệu quả.

Đối với người Hiệu trưởng kỹ năng quản lý dạy học rất quan trọng và là điều kiện cơ bản để nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường. Để có kỹ năng quản lý dạy học thành thực đòi hỏi người Hiệu trưởng phải có các yếu tố tâm lý cần thiết tham gia vào hoạt động quản lý. Các yếu tố tâm lý trong nhân cách người Hiệu trưởng có nhiều nhưng trong luận án giới hạn một số yếu tố tâm lý sau:

- Sự sáng tạo trong hoạt động quản lý:

Người Hiệu trưởng giỏi là người không ngừng học hỏi, sáng tạo để tạo ra sự thay đổi về mọi mặt trong nhà trường. Sự sáng tạo của người Hiệu trưởng thể hiện trong hoạt động chuyên môn, trong quá trình tổ chức, trong kiểm tra – đánh giá các hoạt động...

- Khả năng làm chủ bản thân trong quản lý:

Khả năng làm chủ bản thân là yếu tố không thể thiếu trong sự thành công đối với mỗi con người. Đối với Hiệu trưởng yếu tố này lại càng trở nên quan trọng hơn bởi Hiệu trưởng là người đứng đầu nhà trường, những cảm xúc, tâm trạng, hành vi ... của họ sẽ ảnh hưởng đến tập thể giáo viên, học sinh trong nhà trường.

- Khả năng quan hệ của Hiệu trưởng trong các mối quan hệ công việc:

Nhờ có các mối quan hệ trong quá trình thực hiện hoạt động quản lý, người Hiệu trưởng có thể giải quyết công việc nhanh chóng, huy động được

rất nhiều lực lượng tham gia vào công tác giáo dục cùng với nhà trường như sự ủng hộ về mặt vật chất và tinh thần của phụ huynh học sinh, của các tổ chức xã hội để nhà trường tiến hành các hoạt động dạy học dễ dàng.

- Thái độ của Hiệu trưởng trong công việc:

Thái độ là yếu tố tâm lý bên trong con người rất khó để nhận biết nhưng nó lại được thể hiện bằng hành vi của họ. Thái độ tích cực hay không tích cực trong quản lý của Hiệu trưởng sẽ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động trong nhà trường. Do đó, người Hiệu trưởng cần phải có thái độ làm việc tích cực, nghiêm túc để dẫn dắt các hoạt động của nhà trường đạt kết quả cao.

- Ý thức trách nhiệm trong công việc:

Ý thức trách nhiệm là một đức tính tốt mà mỗi người cần phải có trong công việc. Là người đứng đầu nhà trường, người Hiệu trưởng cần phải ý thức được đầy đủ chức trách, nhiệm vụ của mình trong quá trình quản lý nhà trường. Ý thức trách nhiệm trong công việc giúp người Hiệu trưởng làm việc có kế hoạch, tận tụy với công việc, luôn đặt lợi ích của tập thể lên trên lợi ích cá nhân...

- Sự phù hợp của tính cách và công việc: Tính cách là một thuộc tâm lý cần thiết của người Hiệu trưởng, nó được biểu hiện ra bên ngoài bằng hệ thống thái độ của tính cách và những hành vi cử chỉ của cá nhân. Quản lý nhà trường là công việc của Ban Giám hiệu trong đó vai trò chính thuộc về người Hiệu trưởng. Công việc này một hoạt động đòi hỏi người Hiệu trưởng cần phải có những tính cách như: Cần cù, sáng tạo, có tình cảm trách nhiệm ... để thực hiện công việc một cách thuận lợi.

- Năng lực quản lý: Là người đứng đầu nhà trường, dẫn dắt mọi hoạt động của nhà trường do đó trong công tác quản lý người Hiệu trưởng cần phải có những năng lực nhất định, đó là: Năng lực chuyên môn, năng lực lãnh đạo, năng lực xây dựng mối quan hệ giữa nhà trường với các lực lượng giáo dục khác ...nhưng có một năng lực không thể thiếu đối với người Hiệu trưởng đó

là năng lực quản lý. Nhờ có năng lực này mà người Hiệu trưởng làm tốt công tác quản lý các hoạt động của nhà trường.

- Trí tuệ của Hiệu trưởng:

Từ điển Tâm lý học định nghĩa trí tuệ là “mức độ phát triển nhất định hoạt động tư duy của nhân cách, đảm bảo khả năng đạt được các tri thức mới và sử dụng chúng có hiệu quả trong các hoạt động sống, là khả năng thực hiện quá trình nhận thức và giải quyết vấn đề có hiệu quả”. Trí tuệ của người Hiệu trưởng giúp họ vạch ra phương hướng, kế hoạch thực hiện hành động, giải quyết các vấn đề nảy sinh trong quản lý... một cách dễ dàng.

- Khí chất của Hiệu trưởng:

Khí chất là một đặc điểm nói lên bộ mặt tâm lý của cá nhân, có ảnh hưởng đến hoạt động nghề nghiệp của con người. Mỗi kiểu khí chất có đặc điểm riêng, đối với những Hiệu trưởng có khí chất linh hoạt sẽ thuận lợi hơn trong quá trình quản lý dạy học so với các kiểu khí chất khác.

Như vậy, các yếu tố tâm lý nêu trên là điều kiện cần thiết để người Hiệu trưởng đạt được những kết quả nhất định trong hoạt động quản lý dạy học ở nhà trường.

2.5.1.3. Tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong quản lý dạy học

Tính tích cực hành vi có vai trò quan trọng trong quá trình tham gia vào hoạt động của con người. Tính tích cực hành vi giúp con người say mê, hăng hái, nhiệt tình nhằm nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động.

Tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong quản lý dạy học được biểu hiện qua các nội dung: Quý thời gian dành cho công việc quản lý nhiều; tìm tòi, ham học hỏi để phát triển kỹ năng quản lý của bản thân; tự rèn luyện của bản thân thông qua rút kinh nghiệm trong công tác quản lý; tích cực giao tiếp với đồng nghiệp để nâng cao trình độ trong các hoạt động quản lý chuyên môn; tích cực tham gia các lớp tập huấn bồi dưỡng chuyên môn; tích cực tham gia các câu lạc bộ quản lý của sở, phòng; nhiệt tình, say mê trong công việc.

2.5.2. Các yếu tố khách quan

Bao gồm các tác động từ bên ngoài ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng, đó là: Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà nước, bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm và điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học.

2.5.2.1. Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà nước

Hiện nay giáo dục Việt Nam đang tiến hành đổi mới một cách căn bản và toàn diện, đặc biệt là nâng cao chất lượng dạy học trong các nhà trường. Đứng trước xu thế đổi mới đó, đòi hỏi đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục ở các nhà trường phải có đủ năng lực đáp ứng nhiệm vụ trong bối cảnh mới, phải có đủ khả năng quản lý công việc và quản lý những người dưới quyền có hiệu quả. Vì vậy, việc tiến hành tổ chức đào tạo bồi dưỡng của Nhà nước đối với Hiệu trưởng các trường phổ thông để nâng cao KN quản lý nói chung và KNQLDH nói riêng đáp ứng yêu cầu của công tác cán bộ trong thời kì đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước là một việc làm rất cần thiết.

Tổ chức đào tạo bồi dưỡng của Nhà nước đối với đội ngũ cán bộ quản lý ở Nhà trường bao gồm có các nội dung.

- Định hướng tổ chức, đào tạo bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học của Nhà nước.
- Mức độ thường xuyên tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng trường tiểu học.
- Cách tổ chức đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý dạy học.
- Nền tảng tri thức quản lý cung cấp cho Hiệu trưởng các lớp bồi dưỡng để hình thành kỹ năng.
- Tỷ lệ cung cấp tri thức lý luận và rèn luyện thực hành trong đào tạo bồi dưỡng
- Cách thức đánh giá hiệu quả việc rèn luyện kỹ năng quản lý trong các lớp đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng tiểu học.

Tóm lại: Việc đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ quản lý các nhà trường tạo ra bước

chuyển cơ bản trong việc nâng cao chất lượng giáo dục – đào tạo của các nhà trường đáp ứng với yêu cầu của xã hội.

2.5.2.2. Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm

Bầu không khí tâm lý được hình thành thông qua quá trình hoạt động cùng nhau giữa các thành viên trong tập thể. Bầu không khí tâm lý tích cực của tập thể có tác dụng làm cho mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể thân thiện, thoải mái, vui vẻ... qua đó nâng cao chất lượng công việc.

Trong nhà trường bầu không khí tâm lý tích cực của tập thể sư phạm phản ánh mối quan hệ giữa Ban giám hiệu với đội ngũ cán bộ giáo viên trong trường, là động lực thúc đẩy Hiệu trưởng, giáo viên làm tốt nhiệm vụ của mình góp phần nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường. Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm bao gồm các nội dung sau:

- Ý thức, trách nhiệm của tập thể sư phạm trong công tác dạy học.

Cố thủ tướng Phạm Văn Đồng đã từng nói: " Nghề dạy học là một nghề cao quý, nghề dạy học là một nghề sáng tạo, vào bậc nhất trong các nghề sáng tạo vì nó sáng tạo ra những con người sáng tạo". Tại hội nghị lần thứ hai Ban chấp hành trung ương Đảng khóa VIII cũng đã khẳng định: "Đội ngũ giáo viên giữ vai trò quyết định chất lượng giáo dục và được xã hội tôn vinh [27]. Do đó, mỗi thầy giáo, cô giáo cần nâng cao ý thức và trách nhiệm của mình trong công tác giáo dục học sinh.

Ý thức, trách nhiệm của mỗi một người giáo viên và của cả tập thể sư phạm của nhà trường đối với công tác giáo dục và dạy học cho học sinh biểu hiện ở sự tận tâm, tận tụy với nghề, say mê với hoạt động nghề nghiệp, làm tốt quan điểm "tất cả vì học sinh thân yêu"... Khi tập thể sư phạm có ý thức, trách nhiệm trong công tác dạy học sẽ giúp người Hiệu trưởng dễ dàng trong việc quản lý và nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường.

- Sự tín nhiệm và uy tín của tập thể sư phạm đối với Hiệu trưởng trong công tác quản lý.

Một trong những yếu tố tạo nên thành công trong công tác quản lý của người Hiệu trưởng đó chính là sự tín nhiệm và uy tín của họ đối với tập thể sư phạm nhà trường, đối với học sinh và phụ huynh học sinh. Sự tín nhiệm và uy tín của Hiệu trưởng với tập thể sư phạm thể hiện ở sự tin cậy, tin tưởng, niềm tin...trong công việc và trong cuộc sống. Người Hiệu trưởng càng có tín nhiệm và uy tín càng thực hiện công việc quản lý dễ dàng và có hiệu quả.

- Bầu không khí tâm lý thuận lợi của tập thể sư phạm:

Bầu không khí tâm lý thuận lợi của tập thể sư phạm nhà trường có vai trò rất quan trọng. Bầu không khí tâm lý này tạo ra sự gắn kết với nhau giữa các thành viên trong tập thể, làm tăng tính tích cực của giáo viên trong các hoạt động, ảnh hưởng tới chất lượng hoạt động dạy học trong nhà trường ... Từ đó hiệu quả làm việc của tập thể sư phạm nhà trường cao hơn. Do đó, để thành công trong công tác quản lý người Hiệu trưởng cần phải xây dựng bầu không khí tâm lý dễ chịu, cởi mở, thoải mái, thân thiện trong tập thể sư phạm nhà trường.

- Sự đồng cảm, chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau của các thành viên trong tập thể và của tập thể đối với Hiệu trưởng:

Một tập thể vững mạnh đó là các thành viên luôn ý thức được trách nhiệm, nghĩa vụ của mình đối với nhiệm vụ được giao; luôn có sự đồng cảm, chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc lẫn trong cuộc sống. Đây cũng là cơ sở để Hiệu trưởng đề ra các nhiệm vụ dạy học cho tập thể sư phạm cùng nhau phấn đấu và thực hiện đạt hiệu quả. Mặt khác, sự đồng cảm, chia sẻ, giúp đỡ của tập thể sư phạm đối với Hiệu trưởng sẽ giúp người Hiệu trưởng vượt qua khó khăn, thử thách để dẫn dắt các hoạt động của nhà trường đi đến thành công.

- Môi quan hệ giữa Hiệu trưởng và tập thể sư phạm trong nhà trường.

Trong công tác quản lý, người Hiệu trưởng cần xây dựng mối quan hệ thân thiện với tập thể sư phạm trong nhà trường. Đây là việc cần thiết để tạo ra sự đồng lòng, quan tâm, chia sẻ...giữa Hiệu trưởng với tập thể sư phạm

trong các hoạt động; là tiền đề dẫn đến sự thành công trong công tác quản lý của người Hiệu trưởng.

- Sự chấp nhận của tập thể sư phạm đối với phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng

Phong cách lãnh đạo là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý của người lãnh đạo, đến tập hợp và thu hút những người thừa hành trong quá trình thực hiện các mục tiêu của tổ chức [25]. Chính vì vậy, trong quá trình quản lý, người Hiệu trưởng phải xác định được phong cách lãnh đạo của mình cho phù hợp với sự phát triển của tập thể và phong cách lãnh đạo ấy phải được sự chấp nhận của tập thể sư phạm.

- Sự đồng tình và chấp hành của các thành viên trong tập thể sư phạm với sự phân công nhiệm vụ của Hiệu trưởng đối với cá nhân:

Khi người Hiệu trưởng hiểu được đặc điểm, tính cách, trình độ, năng lực của các thành viên trong tập thể sư phạm sẽ phân công nhiệm vụ, giao việc cho các thành viên đảm bảo phát huy thế mạnh của từng người như: việc phân công giáo viên bồi dưỡng học sinh tham dự các cuộc thi; phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong các tổ chức chính quyền, đoàn thể (công đoàn, đoàn thanh niên...).

- Sự giao tiếp cởi mở, vui vẻ giữa tập thể sư phạm nhà trường với Hiệu trưởng

Quá trình quản lý hoạt động của nhà trường nói chung và hoạt động quản lý dạy học nói riêng đòi hỏi Hiệu trưởng phải thường xuyên giao tiếp với tập thể sư phạm nhà trường. Mọi quan hệ giao tiếp giữa giáo viên với Hiệu trưởng cởi mở, vui vẻ, thoải mái sẽ giúp Hiệu trưởng hiểu được tâm tư, tình cảm, nguyện vọng, nhu cầu của giáo viên trong cuộc sống cũng như trong công việc. Đây là cơ sở để Hiệu trưởng đưa ra các biện pháp tác động cho phù hợp.

2.5.2.3. Điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học

Để hình thành kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng, cần có sự tham gia của nhiều yếu tố khác nhau, trong đó yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học là yếu tố không thể thiếu để người hiệu trưởng tiến hành hoạt động quản lý dạy học đạt hiệu quả. Do đó các nhà trường cần được đầu tư các trang bị, cơ sở vật chất đầy đủ, hiện đại như: phòng học, thư viện, sách giáo khoa... nhằm nâng cao chất lượng dạy học.

- Công nghệ thông tin và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý dạy học.

- Ý thức sử dụng các điều kiện vật chất của cán bộ và giáo viên trong nhà trường.

- Năng lực sử dụng cơ sở vật chất trong dạy học của giáo viên và cán bộ quản lý.

- Các điều kiện vật chất đảm bảo cho dạy học (sách giáo khoa, phòng học, phương tiện dạy học

- Văn bản pháp quy về sử dụng cơ sở vật chất trong dạy học và quản lý dạy học trong nhà trường.

Tóm lại, trong quá trình tiến hành hoạt động quản lý, các yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường được đảm bảo giúp người hiệu trưởng thuận lợi hơn trong việc quản lý chất lượng dạy và học.

Tiểu kết chương 2

Quá trình nghiên cứu đã hệ thống hóa lý luận về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học, góp phần tạo ra cơ sở lý luận phong phú cho đề tài. Để từ đó khảo sát thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

Từ việc tìm hiểu lý luận, luận án đã xây dựng khái niệm kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học là sự vận dụng các thao tác của người Hiệu trưởng tiểu học vào việc thực hiện có kết quả hoạt động lập kế hoạch dạy học, tổ chức dạy học, kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và giải quyết các tình huống quản lý dạy học trong điều kiện thực tiễn nhất định.

Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học bao gồm có 4 nhóm kỹ năng:

- Kỹ năng lập kế hoạch quản lý dạy học
- Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học
- Kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học
- Kỹ năng xử lý các tình huống trong quản lý dạy học

Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học chịu sự ảnh hưởng bởi các yếu tố chủ quan (Tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong quản lý dạy học; tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học; các yếu tố tâm lý của hiệu trưởng) và các yếu tố khách quan (Tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng của Nhà nước; Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm và điều kiện cơ sở vật chất của nhà trường).

Chương 3

TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Tổ chức nghiên cứu

3.1.1. Vài nét về địa bàn và khách thể nghiên cứu

3.1.1.1 Vài nét về địa bàn

Thanh Hóa là một tỉnh lớn của Bắc Trung Bộ, đứng thứ 5 về diện tích và đứng thứ 3 về dân số trong cả nước. Thanh Hóa có 2 thành phố trực thuộc tỉnh, 1 thị xã và 24 huyện. Năm học 2015 – 2016 trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa có 722 trường tiểu học. Sự phân bố các trường tiểu học trên địa bàn tỉnh được tiến hành theo vùng khác nhau, trong đó vùng đồng bằng có 291 trường tiểu học, vùng ven biển có 189 trường và vùng miền núi, trung du có 242 trường. Trong những năm qua, công tác xã hội hóa giáo dục Tiểu học nhận được sự quan tâm Đảng, chính quyền địa phương, sự đóng góp của cha mẹ học sinh. Chính vì vậy, cơ sở vật chất của các nhà trường tiểu học trong địa bàn Tỉnh Thanh Hóa đã được đầu tư khang trang, đầy đủ (hệ thống phòng học, phòng chức năng, các trang thiết bị phục vụ dạy học...) nhằm phục vụ cho công tác dạy học.

3.1.1.2. Khách thể nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu, để khảo sát thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học chúng tôi lựa chọn khách thể nghiên cứu là Hiệu trưởng tiểu học trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa. Số lượng Hiệu trưởng trên địa bàn Tỉnh Thanh Hóa năm học 2015- 2016 là 722 Hiệu trưởng (tương ứng với số trường). Tuy nhiên, do điều kiện khách quan và chủ quan, chúng tôi chỉ tiến hành nghiên cứu trên 321 Hiệu trưởng tiểu học, trong đó có: 115 Hiệu trưởng ở đồng bằng, 110 Hiệu trưởng ở vùng ven biển và 96 Hiệu trưởng ở vùng trung du, miền núi.

* Cách thức chọn mẫu

Để chọn mẫu nghiên cứu mang tính đại diện, luận án sử dụng cách thức chọn mẫu xác xuất. Chọn mẫu nghiên cứu có phân nhóm thông qua các bước sau:

- Bước 1: Chia 722 Hiệu trưởng các trường tiểu học của Tỉnh (tổng thể) ra thành các nhóm theo các tiêu chí: trình độ đào tạo, thâm niên quản lý, giới tính và vùng miền (địa bàn công tác).

- Bước 2: Mô hình hóa cơ cấu của mẫu chọn theo cơ cấu của tổng thể (theo đúng tỉ lệ theo các tiêu chí giới tính, trình độ, thâm niên và vùng miền) để cơ cấu mẫu chọn là các hiệu trưởng tiểu học được lựa chọn phản ánh tối ưu cơ cấu của tổng thể (722 hiệu trưởng trong toàn địa bàn)

- Bước 3: Trong từng nhóm theo các tiêu chí xác định (giới tính, thâm niên, trình độ, vùng miền) dùng kĩ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên hệ thống để lựa chọn được các Hiệu trưởng tiểu học nằm trong mẫu nghiên cứu (321 Hiệu trưởng trường tiểu học)

- Bước 4: Lựa chọn 321 Hiệu trưởng trong mẫu nghiên cứu và định lượng số lượng các hiệu trưởng trường tiểu học theo các nhóm đã xác định (giới tính, thâm niên, trình độ, vùng miền).

Bảng 3.1: Phân bố mẫu khách thể nghiên cứu

TT	Các tham số		Số lượng	%
1	Thâm niên	< 5 năm	61	19
		5-10 năm	153	47,7
		>10 năm	107	33,3
2	Giới tính	Nam	147	45,8
		Nữ	174	54,2
3	Trình độ	Đại học	223	69,4
		Sau đại học	98	30,6
4	Vùng miền	Đồng bằng	115	35,8
		Vùng ven biển	110	34,3
		Vùng trung du miền núi	96	29,9

*** Khách thể nghiên cứu:**

Trong nhà trường, Hiệu trưởng là người đứng đầu, chịu trách nhiệm tổ chức và quản lý các mặt hoạt động của nhà trường. Đặc biệt, trong giai đoạn đổi mới giáo dục hiện nay vai trò của người Hiệu trưởng càng trở nên quan trọng trong việc dẫn dắt nhà trường đạt được những kết quả giáo dục đã đề ra. Người hiệu trưởng là thủ trưởng đơn vị, chịu trách nhiệm hoàn toàn về mọi mặt hoạt động của nhà trường. Hiệu trưởng có thẩm quyền cao nhất về mọi mặt hành chính và chuyên môn. Thay mặt nhà trường giải quyết các mối quan hệ giữa nhà trường, cộng đồng và các lực lượng xã hội... Tại điều 20 điều lệ trường Tiểu học quy định: “Hiệu trưởng trường tiểu học là người chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý các hoạt động và chất lượng giáo dục của nhà trường. Hiệu trưởng do Trưởng phòng giáo dục và đào tạo bổ nhiệm đối với trường tiểu học công lập, công nhận đối với trường tiểu học tư thục theo quy trình bổ nhiệm hoặc công nhận Hiệu trưởng của cấp có thẩm quyền. Người được bổ nhiệm hoặc công nhận làm Hiệu trưởng trường tiểu học phải đạt chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học. Nhiệm kỳ của Hiệu trưởng trường tiểu học là 5 năm. Sau 5 năm, Hiệu trưởng được đánh giá và có thể được bổ nhiệm lại hoặc công nhận lại” [5].

Phần lớn Hiệu trưởng tiểu học trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa có độ tuổi từ 40 trở lên, trước khi làm Hiệu trưởng họ là những tổ trưởng chuyên môn giỏi, được đào tạo bài bản về chuyên môn nghiệp vụ. Với sự tín nhiệm tập thể sư phạm nhà trường họ được bổ nhiệm làm Hiệu phó và sau đó làm Hiệu trưởng nhà trường.

Trong số các Hiệu trưởng tiểu học có những người đã được bổ nhiệm 2 nhiệm kỳ. Đây là những Hiệu trưởng có nhiều thành tích trong quá trình công tác (các bằng khen, giấy khen, kỷ niệm chương), họ nhận được sự tin tưởng của cấp trên, của giáo viên, phụ huynh và học sinh trong trường.

Để hoàn thành tốt chức trách, nhiệm vụ được giao người Hiệu trưởng phải không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của mình. Chính vì vậy, hàng năm Phòng và Sở giáo dục đào tạo tỉnh Thanh Hóa thường xuyên mở các lớp đào tạo bồi dưỡng cho Hiệu trưởng các trường tiểu học trên địa bàn tỉnh tham gia. Bên cạnh đó, có một số Hiệu trưởng đi học sau đại học để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng với yêu cầu của xã hội.

3.1.2. Các giai đoạn nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu luận án kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học được tiến hành trong thời gian 3 năm (tháng 5/2015 đến tháng 5/2018) và được tiến hành theo 3 giai đoạn nghiên cứu sau: Nghiên cứu lý luận, nghiên cứu thực tiễn và nghiên cứu thực nghiệm tác động.

3.1.2.1. Nghiên cứu lý luận (Giai đoạn 1)

Giai đoạn này được tiến hành chủ yếu trong thời gian từ tháng 7/2015 - 2/2016

a. Mục đích nghiên cứu:

Mục đích của giai đoạn này là xây dựng hệ thống cơ sở lý luận cho luận án từ các công trình nghiên cứu của tác giả ở trong nước và nước ngoài, xây dựng khung lý luận của luận án và đưa ra quan điểm nghiên cứu của luận án.

b. Nội dung nghiên cứu

- Phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa, khái quát hóa các công trình nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng.

- Xác định các khái niệm công cụ và các khái niệm có liên quan đến luận án như: kỹ năng, kỹ năng quản lý, kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng.

- Xác định các nhóm kỹ năng thành phần của kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

- Xác định và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

c. Phương pháp tiến hành

Trong quá trình nghiên cứu để xây dựng cơ sở lý luận cho luận án, chúng tôi sử dụng phương pháp chính là nghiên cứu văn bản tài liệu. Phương pháp này được tiến hành theo các bước: phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa, khái quát hóa các công trình nghiên cứu của tác giả ở trong và ngoài nước đã được đăng tải trong các tài liệu về những vấn đề liên quan đến kỹ năng, kỹ năng quản lý và kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

Mặt khác, trong nghiên cứu lý luận chúng tôi còn xin ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực Tâm lý học và Quản lý giáo dục để làm sáng tỏ thêm những vấn đề liên quan đến cơ sở lý luận của luận án.

3.1.2.2. Nghiên cứu thực tiễn (Giai đoạn 2)

Giai đoạn này được tiến hành trong thời gian từ tháng 5/2015 – tháng 5/2016

a. Mục đích nghiên cứu

- Nhằm phân tích, đánh giá làm rõ thực trạng KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học và mức độ biểu hiện của các KN thành phần.
- Tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học.

b. Nội dung nghiên cứu

Luận án nghiên cứu KNQLDH của Hiệu trưởng gồm các nội dung sau:

- Nghiên cứu thực trạng KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học và các kỹ năng thành phần của KNQLDH (KN lập kế hoạch dạy học, KN tổ chức dạy học, KN kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học và KN giải quyết các tình huống quản lý dạy học).
- Nghiên cứu các yếu tố chủ quan (Tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học; tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học; các yếu tố tâm lý của Hiệu trưởng) và các yếu tố khách quan (Tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng của Nhà nước, Bầu không khí tâm lý của tập thể sư

phạm và điều kiện cơ sở vật chất của nhà trường) ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học.

c. Phương pháp tiến hành

Trong giai đoạn nghiên cứu thực tiễn luận án đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau: Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, phương pháp phỏng vấn sâu, phương pháp lấy ý kiến chuyên gia, phương pháp nghiên cứu chân dung tâm lý điển hình và phương pháp phân tích dữ liệu.

3.1.2.3. Nghiên cứu thực nghiệm tác động (Giai đoạn 3)

Giai đoạn này được tiến hành trong thời gian từ tháng 7/2016 – tháng 9/2016

a. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu lý luận và thực trạng về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học, luận án đề xuất các biện pháp nâng cao kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học và tiến hành thực nghiệm biện pháp “Cung cấp tri thức và tổ chức rèn luyện kỹ năng lập kế hoạch theo quy trình khoa học” nhằm chứng minh tính hiệu quả của biện pháp này.

b. Nội dung nghiên cứu

- Đề xuất biện pháp nâng cao kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học.

- Tiến hành thực nghiệm biện pháp tác động “Cung cấp tri thức và tổ chức rèn luyện kỹ năng lập kế hoạch dạy học theo quy trình khoa học”.

c. Phương pháp tiến hành

Trong giai đoạn thực nghiệm tác động, các phương pháp nghiên cứu được sử dụng: Phương pháp nghiên cứu tài liệu, phương pháp chuyên gia, phương pháp điều tra, phương pháp phỏng vấn sâu và phương pháp phân tích dữ liệu.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu của luận án, chúng tôi sử dụng phối hợp các phương pháp nghiên cứu sau đây:

3.2.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu

a. Mục đích sử dụng

Nhằm xây dựng cơ sở lý luận của luận án, đưa ra cơ sở để xây dựng phiếu điều tra và tìm hiểu một số biện pháp nâng cao kỹ năng quản lý dạy học cho Hiệu trưởng tiểu học.

b. Cách tiến hành

Tìm kiếm, thu thập, lựa chọn các tài liệu trong và ngoài nước liên quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học. Trên cơ sở đó phân tích, tổng hợp và đánh giá khái quát các nghiên cứu về vấn đề này, xây dựng cơ sở lý luận, thiết kế công cụ nghiên cứu và lấy tài liệu để lý giải, phân tích, đánh giá kết quả thu được từ thực tiễn cũng như xây dựng các biện pháp nâng cao kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

3.2.2. Phương pháp chuyên gia

a. Mục đích sử dụng

Nhằm tranh thủ ý kiến đóng góp của các nhà chuyên môn có kinh nghiệm trong lĩnh vực Tâm lý học và Quản lý giáo dục và những lĩnh vực liên quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

b. Cách tiến hành

Xin ý kiến trực tiếp từ các chuyên gia về các nội dung sau: lựa chọn quan điểm nghiên cứu; các khái niệm công cụ của luận án; thiết kế bảng hỏi; các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học và cách thức tiến hành thực nghiệm tác động nâng cao kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

3.2.3. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Đây là phương pháp chính được sử dụng trong nghiên cứu luận án.

a. Mục đích sử dụng

Phương pháp này tiến hành nhằm tìm hiểu các vấn đề về: kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học; các thông tin cá nhân của Hiệu trưởng (giới tính, thâm niên, trình độ, vùng miền...).

b. Cách tiến hành

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi được tiến hành qua các bước sau:

** Bước 1: Thiết kế bảng hỏi*

- Thu thập thông tin để xây dựng bảng hỏi:

Để thu thập thông tin nhằm tìm hiểu các kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học, chúng tôi tiến hành khai thác bằng các nguồn khác nhau đó là: Phân tích tài liệu về các kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng quản lý dạy học nói riêng; Lấy ý kiến các chuyên gia về các kỹ năng quản lý trong dạy học... Những ý kiến của các chuyên gia tâm lý trong lĩnh vực quản lý dạy học là những định hướng, gợi ý cho việc xây dựng nội dung bảng hỏi.

- Xây dựng nội dung bảng hỏi

Chúng tôi xây dựng bảng hỏi cho Hiệu trưởng tiểu học gồm có 4 phần:
(Xem phụ lục 1)

Phần I: Đánh giá chung về KN quản lý dạy học trong nhà trường tiểu học.

Gồm 2 câu hỏi: Câu 1 và câu 2

Câu 1: Đánh giá về tầm quan trọng của kỹ năng quản lý dạy học trong việc nâng cao chất lượng dạy học.

Câu 2: Đánh giá kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học

Phần II: Đánh giá thực trạng các kỹ năng thành phần của KNQLDH của Hiệu trưởng Tiểu học thông qua 4 nhóm KN đó là:

- KN lập kế hoạch dạy học
- KN tổ chức dạy học
- KN kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học
- KN xử lý tình huống trong quản lý dạy học.

Mỗi kỹ năng thành phần của KNQLDH bao gồm có các item khác nhau.

Phần III: Tìm hiểu các yếu tố (chủ quan và khách quan) ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

- Các yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học bao gồm:

+ Tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học.

+ Các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng

+ Tính tích cực đối với hoạt động quản lý của Hiệu trưởng

- Các yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học bao gồm:

+ Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà Nước

+ Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm

+ Điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học

Phần IV: Tìm hiểu một số thông tin cá nhân về Hiệu trưởng

Đó là các thông tin giới tính, tuổi, chức vụ công tác, thâm niên công tác, trình độ chuyên môn, vùng miền...

** Bước 2: Điều tra thử*

Nhằm xác định độ tin cậy và độ hiệu lực của bảng hỏi để tiến hành chỉnh sửa những item không đạt yêu cầu. Khách thể khảo sát thử là 93 Hiệu trưởng các trường tiểu học trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa. Kết quả khảo sát được xử lý bằng phần mềm IBM SPSS dùng trong môi trường Window phiên bản 16.0. Chúng tôi sử dụng 2 kỹ thuật thống kê là: phân tích độ tin cậy bằng cách tính hệ số Alpha của Cronbach và phân tích nhân tố để xác định độ tin cậy của các thang đo trong bảng hỏi và độ hiệu lực về nội dung của từng thang đo. Kết quả phân tích như sau:

- Hệ số Cronbach's alpha của bảng hỏi về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học là:

- + Kỹ năng lập kế hoạch dạy học: 0,93
- + Kỹ năng tổ chức dạy học: 0,88
- + Kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học: 0,90
- + Kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học: 0,77

Kết quả phân tích trên cho thấy việc sử dụng bảng hỏi này để đánh giá có thể mang lại kết quả chính xác.

** Bước 3: Điều tra chính thức*

Chúng tôi tiến hành nghiên cứu trên 321 Hiệu trưởng các trường tiểu học trên đại bàn tỉnh Thanh Hóa. Mỗi khách thể tham gia nghiên cứu được phát 1 phiếu, khách thể trả lời bảng hỏi một cách độc lập, theo những suy nghĩ của riêng từng người, không được trao đổi với nhau. Trước khi tiến hành điều tra, điều tra viên giới thiệu cho khách thể sơ lược về mục đích khảo sát, hướng dẫn cách làm các câu hỏi. Những câu nào khách thể chưa hiểu rõ, điều tra viên có thể giải thích giúp họ sáng tỏ.

3.2.4. Phương pháp phỏng vấn sâu

a. Mục đích sử dụng:

Nhằm thu thập, bổ sung, kiểm tra và làm rõ hơn những thông tin đã thu được từ khảo sát thực tiễn ở phạm vi điều tra rộng.

b. Nội dung phỏng vấn:

Phỏng vấn một số Hiệu trưởng và giáo viên tiểu học về việc thực hiện các nhiệm vụ, công việc trong quản lý dạy học, các kỹ năng thành phần của kỹ năng quản lý dạy học và các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

c. Nguyên tắc phỏng vấn:

- Người nghiên cứu nêu rõ mục đích phỏng vấn đối với khách thể nghiên cứu để họ trả lời trung thực, khách quan nhằm thu thập các thông tin chính xác.
- Tạo ra không khí thoải mái, vui vẻ để khách thể nghiên cứu tự do trình bày những vấn đề mà người nghiên cứu đưa ra.

- Người nghiên cứu cần phải giữ thế chủ động để điều chỉnh cuộc phỏng vấn đi đúng hướng nghiên cứu.

- Cần phải ghi chép lời trao đổi giữa nhà nghiên cứu và khách thể nghiên cứu, kết hợp với việc sử dụng thiết bị ghi âm nhằm thu thập thông tin một cách chính xác.

- Phỏng vấn thông qua các tiêu chí đánh giá như: tính đầy đủ, tính đúng đắn và tính hiệu quả.

3.2.5. Phương pháp nghiên cứu chân dung tâm lý điển hình

a. Mục đích nghiên cứu: Nhằm minh họa, khẳng định cho các kết luận trong điều tra thực trạng về kỹ năng quản lý dạy học.

b. Khách thể nghiên cứu: 2 Hiệu trưởng tiểu học trong đó: 1 Hiệu trưởng có kỹ năng quản lý dạy học ở mức tương đối cao và 1 Hiệu trưởng có kỹ năng quản lý dạy học ở mức trung bình.

c. Nội dung nghiên cứu:

- Chúng tôi tìm hiểu một vài thông tin về khách thể nghiên cứu như: Họ tên, năm sinh, trình độ đào tạo, giới tính, địa điểm công tác...

- Nghiên cứu thực trạng KNQLDH thông qua phiếu hỏi và qua giải các bài tập tình huống.

- Tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học.

3.2.6. Phương pháp nghiên cứu thực nghiệm

a. Cơ sở đề xuất biện pháp tác động

Từ kết quả nghiên cứu lý luận và thực tiễn về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học chúng tôi nhận thấy rằng:

- Về mặt lý luận: Trong các chức năng quản lý giáo dục thì chức năng lập kế hoạch giữ vị trí quyết định và định hướng cho toàn bộ hoạt động quản lý giáo dục. Thông qua lập kế hoạch dạy học mà toàn bộ việc tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học và kiểm tra đánh giá việc thực hiện kế hoạch dạy học mới có định hướng, giảm thiểu được những tổn kém về kinh tế, thời gian và

công sức. Vì vậy, cung cấp tri thức về kỹ năng lập kế hoạch dạy học cho Hiệu trưởng là nâng cao được chất lượng quản lý dạy học trong nhà trường.

- Kết quả khảo sát thực trạng cho thấy Hiệu trưởng tiểu học đang còn yếu về kỹ năng lập kế hoạch dạy học (ĐTB = 3,01). Trong khi đó, kỹ năng lập kế hoạch dạy học là kỹ năng tiên quyết và nhờ có kỹ năng này mà người Hiệu trưởng nhà trường có thể đưa ra các mục tiêu và hướng toàn bộ hoạt động của nhà trường đi theo mục tiêu đó. Sự thiếu hụt kỹ năng này là do các văn bản không hướng dẫn rõ ràng việc xây dựng kế hoạch dạy học, Hiệu trưởng không được cung cấp tri thức đầy đủ về kỹ năng lập kế hoạch dạy học.

- Căn cứ vào thực trạng tương quan giữa tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về quản lý dạy học và KN lập kế hoạch dạy học cho thấy: kỹ năng lập kế hoạch dạy học có tương quan tỷ lệ thuận với các yếu tố chủ quan nói chung và đặc biệt là với tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng nói riêng.

- Mặt khác, căn cứ vào khả năng dự báo về độ biến thiên khi thay đổi các yếu tố chủ quan và khách quan cho thấy: Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng chịu tác động ảnh hưởng rất lớn của yếu tố chủ quan (tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về quản lý dạy học) và khách quan (Tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng của Nhà nước). Do đó, trong việc đề ra biện pháp nâng cao KN lập kế hoạch dạy học chúng tôi quan tâm đến biện pháp: Cung cấp tri thức cho Hiệu trưởng về quản lý dạy học trong thực nghiệm tác động.

- Ngoài ra, trong quá trình xây dựng kế hoạch dạy học người Hiệu trưởng chưa cụ thể hóa kế hoạch từng tuần, từng tháng, kế hoạch một số hoạt động chính trong tuần, trong tháng. Do đó, người Hiệu trưởng gặp khó khăn trong việc thực hiện quản lý dạy học.

b. Mục đích thực nghiệm

Nhằm khẳng định tính hiệu quả của biện pháp tác động “Cung cấp tri thức và tổ chức rèn luyện kỹ năng lập kế hoạch theo đúng quy trình khoa học”.

c. Giả thuyết thực nghiệm

Nếu cung cấp tri thức về kỹ năng lập kế hoạch dạy học đầy đủ và tổ chức rèn luyện kỹ năng lập kế hoạch theo đúng quy trình khoa học thì sẽ nâng cao được kỹ năng lập kế hoạch dạy học cho Hiệu trưởng trường tiểu học.

d. Nội dung thực nghiệm

Cung cấp tri thức và tổ chức rèn luyện kỹ năng lập kế hoạch dạy học theo quy trình khoa học thông qua hình thức tập huấn chuyên đề.

e. Cách thức tiến hành

Quá trình thực nghiệm kỹ năng lập kế hoạch dạy học chúng tôi sử dụng hai biện pháp sau:

** Biện pháp cung cấp tri thức về kỹ năng lập kế hoạch dạy học cho Hiệu trưởng trường tiểu học*

Việc sử dụng biện pháp này nhằm tác động vào nhận thức của Hiệu trưởng, giúp họ nhận ra và hiểu biết một cách đầy đủ về kỹ năng lập kế hoạch dạy học trong quá trình tiến hành hoạt động quản lý.

** Biện pháp tổ chức rèn luyện kỹ năng lập kế hoạch dạy học theo quy trình khoa học*

- Bước 1: Hình thành tri thức, hiểu biết về kỹ năng lập kế hoạch dạy học cho Hiệu trưởng tiểu học

- Bước 2: Giảng viên làm mẫu hành động, Hiệu trưởng quan sát

- Bước 3: Hiệu trưởng thử xây dựng bản kế hoạch dạy học theo mẫu

- Bước 4: Hiệu trưởng lập các kế hoạch dạy học khác nhau (Kế hoạch năm học, kế hoạch tháng, kế hoạch tuần)

g. Tổ chức thực nghiệm:

- Khách thể thực nghiệm tác động: 21 Hiệu trưởng các trường tiểu học trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa.

- Thời gian và địa điểm tiến hành thực nghiệm:

Từ tháng 7 đến tháng 9/2016 tại trường đại học Hồng Đức (Vào sáng thứ 7 hàng tuần)

h. Kế hoạch triển khai thực nghiệm

Để thực nghiệm kỹ năng lập kế hoạch dạy học chúng tôi tiến hành qua các bước sau đây:

* Bước 1: Chuẩn bị cho tập huấn kỹ năng lập kế hoạch dạy học

- Gặp gỡ, trao đổi với các Hiệu trưởng tham gia tập huấn.

- Giới thiệu với đối tượng về mục đích, nội dung, yêu cầu tập huấn nâng cao kỹ năng lập kế hoạch dạy học.

- Thống nhất thời gian, cách thức và địa điểm tiến hành tập huấn.

* Bước 2: Xây dựng chương trình tập huấn đối với khách thể thực nghiệm

Xây dựng chương trình tập huấn kỹ năng lập kế hoạch dạy học với thời lượng 45 tiết với các nội dung:

+ Nâng cao hiểu biết của Hiệu trưởng về vai trò của kỹ năng lập kế hoạch dạy học

+ Cung cấp kiến thức về kỹ năng lập kế hoạch dạy học.

+ Vận dụng thực hành kỹ năng lập kế hoạch dạy học

* Bước 3: Tiến trình thực hiện thực nghiệm

Quá trình thực nghiệm kỹ năng lập kế hoạch dạy học được tiến hành trong thời gian 9 buổi (mỗi buổi 5 tiết), với các nội dung cụ thể như sau:

- Buổi 1: Giảng viên giới thiệu về vai trò của kỹ năng lập kế hoạch dạy học, trang bị cho các Hiệu trưởng những tri thức cần thiết về kỹ năng lập kế hoạch và các bước lập kế hoạch.

- Buổi 2: Hiệu trưởng thảo luận nội dung đã được cung cấp nhằm củng cố khắc sâu đồng thời mở rộng thêm tri thức bằng cách giải các bài tập cá nhân.

- Buổi 3: Giảng viên cung cấp các tri thức về cách thức lập kế hoạch để cụ thể, chi tiết các hoạt động chính trong tháng, trong năm học, dự kiến phân công nhiệm vụ, dự kiến nguồn lực phục vụ cho công tác dạy học.

- Buổi 4+ 5: Thảo luận nhóm để phân tích, đánh giá và hình thành tri thức về cách thức lập kế hoạch dạy học.

- Buổi 6: Các nhóm trình bày nội dung đã thảo luận, sau đó giảng viên kết luận lại vấn đề.

- Buổi 7+8: Mỗi Hiệu trưởng tự lập một kế hoạch dạy học, bản kế hoạch phải thể hiện đầy đủ, cụ thể, chi tiết các hoạt động chính trong tháng, trong năm học, dự kiến phân công nhiệm vụ, dự kiến nguồn lực phục vụ cho công tác dạy học.

- Buổi 9: Hiệu trưởng vận dụng kiến thức về kỹ năng lập kế hoạch dạy học để giải các bài tập tình huống liên quan đến lập kế hoạch dạy học.

* Bước 4: Đánh giá và kết thúc tập huấn

k. Đánh giá kết quả thực nghiệm

Nhằm đánh giá sự thay đổi của kỹ năng lập kế hoạch dạy học sau thời gian tập huấn chúng tôi sử dụng các phương thức sau:

- Thông qua phiếu hỏi: Sử dụng phiếu hỏi trước và sau thực nghiệm để tìm hiểu sự thay đổi kỹ năng lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng nhóm thực nghiệm về mức độ kỹ năng lập kế hoạch dạy học.

- Thông qua phỏng vấn: Chúng tôi tiến hành phỏng vấn một số Hiệu trưởng nhóm thực nghiệm để thấy được sự tiến bộ trong các thao tác thực hiện kỹ năng lập kế hoạch dạy học trước và sau thực nghiệm.

- Thông qua giải bài tập tình huống: Tổ chức cho Hiệu trưởng nhóm thực nghiệm đóng vai xử lý các bài tập tình huống trong quản lý dạy học để thấy được mức độ thay đổi tích cực sau thực nghiệm trong việc xử lý các bài tập.

3.2.7. Phương pháp giải quyết bài tập tình huống

a. Mục đích nghiên cứu: Sử dụng các bài tập tình huống về quản lý dạy học để có thêm thông tin đánh giá về thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

b. Cách tiến hành:

Chúng tôi thiết kế 12 bài tập tình huống cho 4 kỹ năng thành phần: Kỹ năng lập kế hoạch dạy học, kỹ năng tổ chức dạy học, kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và kỹ năng xử lý tình huống trong quản lý dạy học (Mỗi kỹ năng có 3 tình huống). Thông qua kết quả giải bài tập tình huống chúng tôi đánh giá mức độ biểu hiện các kỹ năng thành phần của kỹ năng quản lý dạy học và đánh giá mức độ kỹ năng quản lý dạy học một cách đầy đủ và toàn diện hơn.

3.2.8. Phương pháp toán thống kê

a. Mục đích sử dụng

Nhằm xử lý các thông tin thu được từ phương pháp điều tra bằng bảng hỏi và kiểm tra lại độ tin cậy của bảng hỏi.

b. Các thông số và phép thống kê được sử dụng trong nghiên cứu này là phân tích thống kê mô tả và phân tích thống kê suy luận.

- Phân tích thống kê mô tả sử dụng các chỉ số sau:

+ Điểm trung bình cộng (mean): Dùng để tính điểm đạt được của từng mệnh đề, từng biểu hiện của mỗi kỹ năng và toàn bộ nhóm kỹ năng.

+ Độ lệch chuẩn (standardized deviation): Dùng để mô tả sự phân tán hay tập trung các câu trả lời mà khách thể đã lựa chọn.

+ Tần suất và chỉ số phần trăm các phương án trả lời các câu hỏi đóng và các câu hỏi mở.

- Phân tích thống kê suy luận sử dụng các phép thống kê sau:

+ Phân tích so sánh: Trong quá trình nghiên cứu thực trạng chúng tôi chủ yếu dùng phép so sánh giá trị trung bình (compare means). Các giá trị trung bình được coi là khác nhau có ý nghĩa về mặt thống kê khi xác suất $p < 0,05$.

+ Phân tích tương quan nhị biến: Trong nghiên cứu này chúng tôi sử dụng phép phân tích tương quan nhị biến để xác định mối liên hệ giữa các kỹ năng với nhau. Mức độ liên kết hay độ mạnh của mối liên hệ giữa hai biến số

được đo bởi hệ số tương quan r . Trong nghiên cứu này, dùng hệ số tương quan Pearson. Hệ số này có giá trị từ -1 đến $+1$ cho biết độ mạnh và hướng của mối liên hệ đó. Giá trị $+$ ($r > 0$) cho biết mối liên hệ thuận giữa hai biến số. Giá trị $-$ ($r < 0$) cho biết mối liên hệ nghịch giữa hai biến số. Khi $r = 0$ thì hai biến số đó không có mối liên hệ. Mức độ ý nghĩa của mối liên hệ dựa vào hệ số xác suất (p). Nếu $p < 0,05$ thì giá trị r có ý nghĩa cho phân tích về mối quan hệ giữa hai biến số.

+ Phân tích hồi quy tuyến tính đơn để xem xét sự tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc. Phép phân tích hồi quy cho phép xem xét mối quan hệ giữa một biến số phụ thuộc với một hay nhiều biến số độc lập. Chúng tôi dùng phép hồi quy để dự đoán biến số phụ thuộc từ những biến số độc lập. Do đó, các biến số độc lập còn gọi là những biến số dự đoán. Phân tích hồi quy cho biết khi các biến độc lập (biến số dự đoán) biến đổi thì biến phụ thuộc biến đổi như thế nào. Cụ thể trong nghiên cứu này, chúng tôi xem xét mối quan hệ giữa các yếu tố chủ quan, các yếu tố khách quan và cụm các yếu tố chủ quan, khách quan với KNQLDH, nếu các biến này thay đổi thì mức độ KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học sẽ thay đổi ra sao.

3.3. Tiêu chí và thang đo đánh giá kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học

3.3.1. Tiêu chí đánh giá kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học

a. Các tiêu chí và mức độ của tiêu chí trong đánh giá kỹ năng quản lý dạy học

Để đánh giá KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học chúng tôi dựa vào các tiêu chí sau: tính đầy đủ, tính đúng đắn và tính hiệu quả trong quản lý dạy học ở nhà trường.

- Tính đúng đắn: Thể hiện ở mức độ nhận thức đúng thao tác, hành động ít mắc lỗi, mức độ chính xác, đúng các thao tác kỹ năng quản lý dạy học của

Hiệu trưởng tiểu học. Tính đúng đắn của KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học được đánh giá qua 5 mức độ sau:

+ Mức thấp: Đa số các thao tác sai, chưa thực hiện đúng các thao tác kỹ năng quản lý dạy học (tỷ lệ % thao tác đúng 1-20%).

+ Mức tương đối thấp: Ít thao tác đúng, chính xác và có nhiều sai sót trong các thao tác kỹ năng quản lý dạy học (tỷ lệ 21- 40% thao tác đúng).

+ Mức trung bình: Ở mức này các thao tác của kỹ năng đúng ở mức cần thiết để thực hiện hoạt động (tỷ lệ 41-60% thao tác đúng).

+ Mức tương đối cao: Đa số các thao tác của kỹ năng quản lý dạy học thực hiện đúng, chính xác, ít sai sót (tỷ lệ 61- 80 % thao tác đúng).

+ Mức cao: Các thao tác của kỹ năng quản lý dạy học thực hiện đúng, chính xác và không sai sót (tỷ lệ 81-100% thao tác đúng).

- Tính đầy đủ: Thể hiện ở sự đầy đủ các thao tác của kỹ năng quản lý dạy học. Biểu hiện của tính đầy đủ được đánh giá qua 5 mức độ dưới đây:

+ Mức thấp: Ở mức này các thao tác của kỹ năng quản lý dạy học không đầy đủ, gần như không có các thao tác cần thiết của kỹ năng (tỷ lệ có 1- 20% thao tác được thực hiện).

+ Mức tương đối thấp: Ở mức này hiệu trưởng có một số ít các thao tác của kỹ năng (tỷ lệ có 21- 40% thao tác được thực hiện) .

+ Mức trung bình: Hiệu trưởng đã có được các thao tác thiết yếu nhất của kỹ năng quản lý dạy học (tỷ lệ có 41- 60 % thao tác được thực hiện).

+ Mức tương đối cao: Đây là mức có tính đầy đủ tương đối, Hiệu trưởng đã thực hiện gần như đầy đủ các thao tác của kỹ năng (tỷ lệ có 61- 80% thao tác được thực hiện)

+ Mức cao: Đây là mức cao nhất. Các thao tác của kỹ năng quản lý dạy học được Hiệu trưởng thực hiện đầy đủ (tỷ lệ có 81-100% thao tác được thực hiện).

- Tính hiệu quả: Thể hiện ở kết quả của hành động, giải quyết nhiệm vụ đặt ra, đây là sự phản ánh kỹ năng đạt được ở mức độ nào phụ thuộc vào kết quả của hành động mang lại. Tính hiệu quả được đánh giá qua 5 mức độ:

+ Mức thấp: Ở mức này, Hiệu trưởng thực hiện hành động đạt kết quả thấp.

+ Mức tương đối thấp: Hiệu trưởng thực hiện hành động đạt kết quả tương đối thấp.

+ Mức trung bình: Ở mức này Hiệu trưởng thực hiện hành động đạt kết quả trung bình.

+ Mức tương đối cao: Ở mức này, Hiệu trưởng thực hiện hành động đạt kết quả tương đối cao.

+ Mức cao: Đây là mức cao nhất của tính hiệu quả. Ở mức này Hiệu trưởng thực hiện hành động đạt kết quả tương đối cao.

b. Các mức độ đánh giá KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học

Để đánh giá các KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học chúng tôi dựa trên 3 tiêu chí: Tính đúng đắn; tính đầy đủ và tính hiệu quả. Các tiêu chí này đóng vai trò quan trọng để đánh giá KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học. Kết hợp 3 tiêu chí này chúng tôi đưa ra 5 mức độ của KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học như sau:

- Mức độ 1: Kỹ năng thực hiện ở mức độ thấp (1% -20% thao tác)

+ Hiệu trưởng thực hiện các kỹ năng quản lý dạy học đa số là sai, không chính xác.

+ Các thao tác thực hiện kỹ năng quản lý dạy học gần như không có.

+ Hiệu quả của kỹ năng quản lý dạy học ở mức thấp, nhiệm vụ quản lý dạy học chưa được giải quyết: bản kế hoạch dạy học nhiều sai sót; việc tổ chức dạy học gặp nhiều khó khăn; kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch dạy học kém hiệu quả và chưa giải quyết được các tình huống xảy ra trong quá trình dạy học.

- Mức độ 2: Kỹ năng thực hiện ở mức độ tương đối thấp (21% - 40% thao tác)

- + Các thao tác của kỹ năng QLDH ít đúng, ít chính xác, có nhiều sai sót .
- + Có một số ít các thao tác của kỹ năng QLDH .
- + Hiệu quả kỹ năng QLDH ở mức tương đối thấp như: bản kế hoạch dạy học chưa cụ thể, rõ ràng; quá trình tổ chức dạy học còn khó khăn; khả năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch dạy học còn hạn chế và chưa giải quyết triệt để các tình huống nảy sinh trong quản lý dạy học.

- Mức độ 3: Kỹ năng thực hiện ở mức độ trung bình (41% - 60% thao tác)

- + Thực hiện đúng một số các thao tác cần thiết của kỹ năng
- + Các thao tác thể hiện đầy đủ ở mức cần thiết.
- + Hiệu quả của kỹ năng QLDH ở mức trung bình: bản kế hoạch dạy học chưa rõ ràng; tổ chức thực hiện hoạt động dạy học còn gặp một số khó khăn nhất định; kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch dạy học chưa đáp ứng yêu cầu đặt ra và chỉ giải quyết được một số các tình huống trong quản lý dạy học.

- Mức độ 4: Kỹ năng thực hiện ở mức độ tương đối cao (61% - 80% thao tác)

- + Đa số các thao tác kỹ năng QLDH Hiệu trưởng thực hiện đúng, chính xác.
- + Các thao tác kỹ năng QLDH gần như đầy đủ.
- + Hiệu quả kỹ năng QLDH đạt ở mức tương đối cao, nhiệm vụ quản lý về cơ bản được giải quyết: bản kế hoạch dạy học đã thể hiện tương đối đầy đủ nhiệm vụ dạy học của nhà trường; tổ chức dạy học tương đối có hiệu quả; kiểm tra, đánh giá thực hiện kế hoạch dạy học đáp ứng với yêu cầu và giải quyết được các tình huống nảy sinh trong quản lý dạy học.

Mức độ 5: Kỹ năng thực hiện ở mức độ cao(81% - 100% thao tác)

- + Các thao tác kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng thực hiện đúng, chính xác, không có sai sót.
- + Các thao tác của kỹ năng QLDH đầy đủ.

+ Kết quả của kỹ năng QLDH phù hợp, giải quyết được các nhiệm vụ đặt ra ở mức cao: bản lập kế hoạch dạy học tốt; việc tổ chức dạy học tiến hành có hiệu quả, việc kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học tiến hành thường xuyên liên tục và giải quyết được các tình huống trong quản lý dạy học linh hoạt, phù hợp.

3.3.2. Thang đánh giá

Để đánh giá mức độ, biểu hiện kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học đề tài chủ yếu sử dụng điểm trung bình và kết hợp với tần suất đạt được ở mỗi ý trả lời. Thang đo được sử dụng với 5 mức độ: Thấp, tương đối thấp, trung bình, tương đối cao và cao. Cách tính điểm chênh lệch của mỗi thang đo là: Lấy điểm cao nhất của thang đo là 5 trừ đi điểm thấp nhất là 1 điểm và chia cho 5 mức. Điểm chênh lệch của mỗi mức độ là: $(5-1): 5 = 0.80$. Từ đó, các mức độ của thang đo được tính như sau:

- ĐTB < 1,8 : Kỹ năng ở mức độ thấp
- $1,8 < \text{ĐTB} < 2,6$: Kỹ năng ở mức độ tương đối thấp
- $2,6 < \text{ĐTB} < 3,4$: Kỹ năng ở mức độ trung bình
- $3,4 < \text{ĐTB} < 4,2$: Kỹ năng ở mức độ tương đối cao
- $4,2 < \text{ĐTB} < 5,0$: Kỹ năng ở mức độ cao

Tiểu kết chương 3

Trong chương 3 chúng tôi đã trình bày quá trình nghiên cứu qua 3 giai đoạn: nghiên cứu lý luận, nghiên cứu thực tiễn và giai đoạn thực nghiệm. Để làm sáng tỏ nội dung nghiên cứu ở từng giai đoạn chúng tôi đã sử dụng rất nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau như: Phương pháp nghiên cứu tài liệu, phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, phương pháp phỏng vấn, phương pháp nghiên cứu trường hợp, phương pháp lấy ý kiến chuyên gia, phương pháp giải bài tập tình huống, phương pháp thực nghiệm và phương pháp phân tích số liệu. Các phương pháp này bổ sung, hỗ trợ lẫn nhau giúp cho kết quả nghiên cứu đầy đủ, toàn diện và đảm bảo độ tin cậy để cho công trình nghiên cứu có giá trị về mặt khoa học.

Chương 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN VỀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ DẠY HỌC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

4.1 Thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học

Nghiên cứu thực tiễn kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học tập trung vào làm rõ các nội dung sau:

- Đánh giá thực trạng kỹ năng quản lý dạy học Hiệu trưởng tiểu học qua các kỹ năng thành phần và so sánh các kỹ năng theo các biến số.
- Phân tích các yếu tố chủ quan và khách quan tác động đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.
- Đưa ra các chân dung tâm lý điển hình về kỹ năng quản lý dạy học.
- Thực nghiệm tác động nhằm xác định tính hiệu quả của các biện pháp nâng cao kỹ năng quản lý dạy học cho Hiệu trưởng tiểu học.

4.1.1. Đánh giá chung thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

Qua tìm hiểu thực trạng về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học, chúng tôi thu được kết quả ở bảng dưới đây:

Bảng 4.1 Mức độ đánh giá của Hiệu trưởng về kỹ năng quản lý dạy học

T T	Mức độ % Các kỹ năng	Thấp	Tương đối thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	\bar{x}	ĐLC	TB
		1	KN lập kế hoạch DH	0	29,4	42,5	26,9	1,2	3,01
2	KN tổ chức dạy học thực hiện kế hoạch DH	0	2,2	25,5	58,9	13,4	3,66	0,46	1
3	KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học	2,5	34,1	15,9	36,2	11,2	3,16	0,86	3
4	KN xử lý tình huống trong quản lý dạy học	0	8,1	45,6	35,9	10,3	3,41	0,62	2
	Chung	0,3	2,5	53,6	39,6	4,0	3,30	0,52	

Chú thích: **ĐTB:** giá trị trung bình tính trên mẫu $0 \leq \text{ĐTB} \leq 5,0$; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn

Bảng số liệu trên cho thấy mức độ đánh giá chung về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học chỉ ở mức trung bình ($\overline{DTB} = 3,30$ và $\overline{DLC} = 0,52$). Điều này cho thấy Hiệu trưởng thực hiện các thao tác đầy đủ, đúng đắn ở mức cần thiết để thực hiện hoạt động quản lý dạy học, hiệu quả của kỹ năng quản lý dạy học trung bình.

Trong 4 nhóm kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học có sự phát triển không đồng đều nhau và xếp theo thứ bậc sau:

- *KN tổ chức dạy học được Hiệu trưởng Tiểu học đánh giá tốt nhất* ($\overline{DTB} = 3,66$) trong số 4 nhóm KN thành phần bởi vì: Đây là KN quyết định chất lượng dạy học, nếu không tổ chức tốt hoạt động dạy học thì kết quả dạy học cũng sẽ không đạt kết quả tốt.

Hiệu trưởng P.T.N cho biết: “KN tổ chức dạy học giúp tôi biết xác định nhiệm vụ, có cách thức phối hợp làm việc hiệu quả giữa ban giám hiệu, tổ chuyên môn và với các giáo viên trong nhà trường trên cơ sở đó biết huy động mọi nguồn lực tham gia vào công tác dạy học để đạt được mục tiêu đã đề ra. Trong quá trình thực hiện kỹ năng này về cơ bản chúng tôi đã thực hiện được đúng, đầy đủ, chính xác các thao tác vì vậy việc tổ chức dạy học trong nhà trường tương đối tốt”.

- *KN xử lý tình huống trong quản lý dạy học* được Hiệu trưởng Tiểu học xếp thứ 2 ($\overline{DTB} = 3,41$), bởi vì: Trong quá trình quản lý hoạt động dạy học của Hiệu trưởng ở nhà trường Tiểu học có rất nhiều tình huống nảy sinh, các tình huống này xuyên suốt quá trình quản lý hoạt động dạy học của người Hiệu trưởng như: tình huống nảy sinh trong việc lập kế hoạch dạy học; các tình huống trong tổ chức, chỉ đạo việc thực hiện kế hoạch dạy học, tình huống trong kiểm tra, đánh giá hoạt động dạy học... Việc xử lý kịp thời, chính xác, khách quan các tình huống nảy sinh trong hoạt động dạy học là thành công của người Hiệu trưởng trong hoạt động quản lý. Chính vì vậy, người Hiệu trưởng phải luôn có ý thức rèn luyện kỹ năng này cho bản thân.

Qua phỏng vấn Hiệu trưởng V.N.L cho biết: “Khi phát hiện có tình huống nảy sinh trong dạy học tôi đã phối hợp cùng với Hiệu phó chuyên môn giải quyết, tránh tình trạng các tình huống này làm ảnh hưởng đến kết quả dạy học trong nhà trường”.

Theo ý kiến của cô V.H.G: “Việc giải quyết các tình huống này sinh trong quản lý dạy học đòi hỏi người Hiệu trưởng phải nhanh nhạy, khéo léo và có kỹ năng xử lý thì các tình huống mới được giải quyết một cách triệt để”.

- *Xếp ở vị trí thứ 3 là KN kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học (ĐTB= 3,16)*. Kết quả này cho thấy các Hiệu trưởng tiểu học thực hiện các thao tác của kỹ năng này ở mức trung bình. Bản kế hoạch dạy học năm học sau khi được thông qua sẽ tiến hành triển khai trong nhà trường, quá trình quản lý hoạt động dạy học đòi hỏi người Hiệu trưởng phải kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học của giáo viên ở các khối lớp so với kế hoạch ban đầu. Từ đó, Hiệu trưởng có biện pháp điều chỉnh việc thực hiện kế hoạch cho hợp lý. Tuy nhiên, việc kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học của một số Hiệu trưởng còn mang tính hình thức.

- *Xếp vị trí thấp nhất trong các KN QLDH của Hiệu trưởng Tiểu học đó là: KN lập kế hoạch dạy học (ĐTB= 3,01)*. Số liệu này cho thấy: KN lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng tiểu học chưa cao dẫn đến việc xây dựng các biện pháp quản lý hoạt động dạy học còn mang tính chung chung, chưa cụ thể (người thực hiện, thời gian, địa điểm thực hiện...), việc xây dựng nguồn kinh phí tổ chức hoạt động dạy học chưa rõ ràng (chưa liệt kê cụ thể các loại máy móc cần thiết phục vụ cho công tác dạy học của giáo viên và học sinh, chưa nêu được kinh phí khen thưởng cho giáo viên và học sinh có thành tích cao trong giảng dạy và học tập,...).

Tóm lại, kết quả nghiên cứu cho thấy KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học ở mức độ trung bình. Sự phát triển các kỹ năng quản lý dạy học không đồng đều nhau, trong đó kỹ năng tổ chức dạy học thực hiện tốt nhất và kỹ năng lập kế hoạch dạy học ở mức thấp nhất.

4.1.2. Đánh giá về mức độ kỹ năng quản lý dạy học theo các biến số

Nhằm đánh giá thực trạng về KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học theo các biến số, chúng tôi tiến hành khảo sát 321 Hiệu trưởng tiểu học qua 5 mức độ (Cao, tương đối cao, trung bình, tương đối thấp và thấp). Kết quả thu được thể hiện ở bảng dưới đây:

Bảng 4.2: Đánh giá về mức độ kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học theo các biến số

STT	Các biến Mức độ	Thâm niên			Giới tính		Trình độ		Vùng miền			Chung
		< 5 năm	5-10 năm	>10 năm	Nam	Nữ	ĐH	SĐH	ĐB	VB	TD MN	
1	Cao	0	6,5	2,8	3,4	4,6	4,5	3,1	9,6	1,8	0	3,6
2	Tương đối cao	26,2	28,1	63,6	29,3	48,3	37,2	44,9	55,7	38,2	21,9	39,3
3	Trung bình	65,6	62,7	33,6	63,9	44,8	56,1	48	33,9	54,5	76	54,0
4	Tương đối thấp	6,6	2,6	0	2,7	2,3	2,2	3,1	0	5,5	2,1	2,71
5	Thấp	1,6	0	0	0,7	0	0	1,0	0,9	0	0	0,4

Chú thích: **ĐH:** Đại học; **SĐH:** Sau đại học; **ĐB:** Đồng bằng; **VB:** Ven biển; **TD, MN:** trung du, miền núi

Bảng số liệu trên cho thấy mức độ kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường Tiểu học theo các biến số phát triển không đồng đều, thể hiện ở các mức độ khác nhau. Đa số các Hiệu trưởng tiểu học được nghiên cứu có mức độ kỹ năng QLDH ở mức trung bình, ở mức độ tương đối cao và cao chiếm tỷ lệ ít hơn, vẫn còn một số Hiệu trưởng có kỹ năng QLDH ở mức tương đối thấp và thấp.

- Có 54,0 % Hiệu trưởng có kỹ năng QLDH ở mức trung bình. Kết quả này phản ánh trong quá trình thực hiện quản lý dạy học Hiệu trưởng đã thực hiện một số các thao tác của kỹ năng đầy đủ và đúng đắn ở mức cần thiết, hiệu quả quản lý dạy học của những Hiệu trưởng này đạt mức trung bình.

Hiệu trưởng L.T.V là người có thâm niên làm quản lý 2 năm cho biết: “ Thời gian làm quản lý chưa nhiều, bản thân tôi tự nhận thấy kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng quản lý dạy học nói riêng còn hạn chế. Trong thời gian tới bản thân tôi cùng tập thể sư phạm nhà trường phải nỗ lực, cố gắng nhiều hơn nữa để nhà

trường đạt được nhiều thành tích cao hơn trong mọi hoạt động đặc biệt là trong công tác dạy học”.

- *Nhóm Hiệu trưởng có mức độ kỹ năng QLDH tương đối cao chiếm 39,3%* như: các Hiệu trưởng P.T.N (Thành phố Thanh Hóa), N.T.L (Hoàng Hóa), L.V.N (Hà Trung), N.T.B (Thạch Thành), H.V.T (Hậu Lộc), V.N.S (Quảng Xương). Ở nhóm này đa số các thao tác của kỹ năng quản lý dạy học được Hiệu trưởng thực hiện tương đối đúng, đầy đủ và hiệu quả của quản lý dạy học ở mức tương đối cao.

Giáo viên N.T.L đã nhận xét về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng nhà trường như sau: “Trong những năm qua, chất lượng dạy và học trong nhà trường chúng tôi được nâng lên một cách rõ rệt, tạo ra được thương hiệu với xã hội. Kết quả này là nhờ vào công lao rất lớn của cô Hiệu trưởng. Là người nghiêm túc, có trách nhiệm trong công việc và có kỹ năng quản lý dạy học tốt nên cô đã dẫn dắt nhà trường đạt được nhiều thành tích trong công tác dạy học”.

Cô V.T.H nói: “Hiệu quả của quá trình quản lý dạy học phụ thuộc rất nhiều vào các kỹ năng quản lý dạy học. Ý thức được điều này nên bản thân tôi thường xuyên tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng về kỹ năng, học hỏi từ các đồng nghiệp và tự rèn luyện kỹ năng cho bản thân.”

- *Nhóm Hiệu trưởng trường tiểu học có mức độ KNQLDH cao chiếm tỉ lệ rất ít 3,6%*, chẳng hạn các Hiệu trưởng N. Kh (Sầm Sơn), N.T.L (Thành phố Thanh Hóa), L.N.L (Bỉm Sơn), V.T.K (Hoàng Hóa). Ở nhóm này kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng có các đặc điểm: tất cả các thao tác của kỹ năng QLDH như: kỹ năng lập kế hoạch dạy học, kỹ năng tổ chức dạy học, KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và kỹ năng giải quyết tình huống trong quản lý dạy học đều được Hiệu trưởng thực hiện đầy đủ, nhanh chóng, chắc chắn, không có sai sót và kết quả hoạt động quản lý dạy học cao.

Thầy B.N.K cho biết: “Quản lý hoạt động dạy học là nhiệm vụ trọng tâm trong công tác quản lý nhà trường của người Hiệu trưởng. Do đó, trong suốt thời gian 10 năm làm Hiệu trưởng tôi luôn cố gắng tự rèn luyện kỹ năng quản lý dạy học. Việc thực hiện đúng, chính xác và đầy đủ tất cả các thao tác của kỹ năng đã giúp tôi quản lý hoạt động dạy học đạt hiệu quả”.

- Có một số Hiệu trưởng có KNQLDH tương đối thấp (2,71%) và thấp (0,4%). Mặc dù tỷ lệ này rất nhỏ nhưng những Hiệu trưởng có kỹ năng QLDH tương đối thấp và thấp gặp rất nhiều khó khăn trong công tác quản lý dạy học và kết quả hoạt động quản lý dạy học không cao.

Qua trao đổi với một số Hiệu trưởng về vấn đề này, chúng tôi nhận thấy rằng: Những Hiệu trưởng có kỹ năng quản lý dạy học tương đối thấp và thấp là do Hiệu trưởng chỉ mới có được một số ít các thao tác của kỹ năng, hầu hết các thao tác này còn sai sót vì vậy kết quả hoạt động quản lý dạy học còn hạn chế.

Như vậy, qua nghiên cứu 321 Hiệu trưởng tiểu học cho thấy có sự khác nhau trong tự đánh giá về mức độ kỹ năng QLDH. Hơn ½ Hiệu trưởng được nghiên cứu có kỹ năng QLDH ở mức trung bình. Còn lại là các Hiệu trưởng tự đánh giá kỹ năng QLDH ở mức tương đối cao, cao, tương đối thấp và thấp. Kết quả này cho thấy các Hiệu trưởng đã có sự nhìn nhận và đánh giá một cách khách quan về kỹ năng QLDH của bản thân trong hoạt động quản lý. Đây là cơ sở để đưa ra các biện pháp phát triển kỹ năng quản lý dạy học cho Hiệu trưởng tiểu học.

4.1.3. Thực trạng mức độ các kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng theo các biến số.

Kết quả đánh giá chung của Hiệu trưởng về 4 nhóm KN thành phần ở mức trung bình. Ở mỗi nhóm KN có sự khác biệt nhau về: thâm niên, giới tính, trình độ và vùng miền hay không? Để trả lời câu hỏi này chúng tôi tiến hành tìm hiểu thực trạng các kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học theo các biến số. Kết quả nghiên cứu vấn đề này được thể hiện dưới đây:

a. *Mức độ KN lập kế hoạch dạy học theo các biến số:*

Mức độ biểu hiện KN lập kế hoạch dạy học theo thâm niên, trình độ, giới tính và vùng miền được biểu hiện cụ thể ở bảng 4.3

Bảng 4.3: Mức độ kỹ năng lập kế hoạch dạy học theo các biến số

Các biến số Kỹ năng	Mức độ %	Thâm niên			Giới tính		Trình độ		Vùng miền		
		<5 năm	5-10 năm	>10 năm	Nữ	Nam	ĐH	Sau ĐH	Đồng bằng	Ven biển	Trung du miền núi
Kỹ năng lập kế hoạch dạy học	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	23,4	60,6	16,0	56,4	43,6	30,6	26,5	11,4	34,5	44,8
	3	20,6	41,9	37,5	44,1	55,9	45,5	35,7	41,2	43,6	42,7
	4	12,8	41,9	45,3	36	64	23,9	33,7	44,7	20,9	12,5
	5	0	50	50	50	50	0	4,1	2,6	0,9	0
Điểm Trung bình		2,87	2,95	3,18	2,89	3,11	2,98	3,08	3,30	2,92	2,76

+ *Theo thâm niên:* So với những Hiệu trưởng có thâm niên < 5 năm và 5-10 năm thì những HT có thâm niên >10 năm có KN lập kế hoạch dạy học tốt hơn (ĐTB= 3,18). Có thể lý giải là trong khoảng thời gian dài làm quản lý, những HT này đã tìm hiểu, nghiên cứu kỹ các văn bản, chỉ thị của cấp trên liên quan đến dạy học; họ được tham gia nhiều lớp bồi dưỡng, tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ qua đó họ thể vận dụng nhưng tri thức đó để thực hiện các thao tác lập kế hoạch dạy học. Do vậy, kế hoạch dạy học trong năm học của nhà trường được xây dựng cụ thể và chi tiết.

+ *Theo giới tính:* So với Hiệu trưởng nữ thì các Hiệu trưởng nam có KN lập kế hoạch tốt hơn (ĐTB= 3,11), bởi vì HT nam có thời gian dành cho công việc quản lý nhiều, họ thường giải quyết vấn đề nhanh chóng. Do vậy, khi thực hiện KN lập kế hoạch dạy học họ thực hiện các thao tác cũng nhanh hơn.

+ *Theo trình độ*: KN lập kế hoạch dạy học ở các HT có trình độ sau ĐH cao hơn so với HT có trình độ ĐH (ĐTB 3,08 > 2,98). Kết quả này phản ánh đúng thực tế là trong chương trình đào tạo sau đại học, các Hiệu trưởng được cung cấp thêm tri thức ở một số chuyên đề lý luận và thực tiễn (những chuyên đề này chưa có ở đại học) về lập kế hoạch dạy học. Từ đó họ nắm được các thao tác lập kế hoạch một cách chính xác và nhanh chóng.

Hiệu trưởng L.B.Th cho biết: “Trước đây khi tiến hành lập kế hoạch dạy học tôi thường dựa vào kinh nghiệm của bản thân. Nhưng sau thời gian học cao học chúng tôi được trang bị những kỹ năng trong quản lý giáo dục nói chung và trong quản lý hoạt động dạy học nói riêng vì vậy chúng tôi đã nắm được đầy đủ các thao tác của lập kế hoạch dạy học và vận dụng có hiệu quả vào quá trình quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường”

+ *Theo vùng miền*: Có sự khác biệt về KN lập kế hoạch dạy học theo vùng miền, các Hiệu trưởng ở vùng đồng bằng có KN lập kế hoạch dạy học cao hơn vùng ven biển và trung du miền núi (ĐTB= 3,30). Đối các bậc phụ huynh có con đang theo học tại các trường tiểu học ở vùng đồng bằng, họ quan tâm nhiều đến kết quả học tập của con em, các bậc phụ huynh thường tìm hiểu về mục tiêu, kế hoạch dạy học trong năm học của nhà trường. Điều này đòi hỏi người Hiệu trưởng khi lập kế hoạch dạy học phải cụ thể, chi tiết nhằm đạt được mục tiêu dạy học đã đề ra.

b. *Mức độ của KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học theo các biến số:*

Nghiên cứu về mức độ biểu hiện KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học của 321 Hiệu trưởng tiểu học theo thâm niên, trình độ, giới tính và vùng miền được biểu hiện cụ thể ở bảng sau:

Bảng 4.4: Mức độ của kỹ năng tổ chức thực hiện dạy học theo các biến số

Các biến số Kỹ năng	Mức độ %	Thâm niên			Giới tính		Trình độ		Vùng miền		
		<5 năm	5-10 năm	>10 năm	Nữ	Nam	ĐH	Sau ĐH	Đồng bằng	Ven biển	Trung du miền núi
Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	28,6	14,3	57,1	28,6	71,4	2,2	2,0	2,6	1,8	2,1
	3	24,4	51,2	24,4	50,0	50,0	23,8	29,6	26,1	25,5	25,0
	4	18,5	44,4	37,0	46,6	53,4	58,7	59,2	52,2	61,8	63,5
	5	9,3	60,5	30,2	37,2	62,8	15,2	9,2	19,1	10,9	9,4
Điểm trung bình		3,50	3,70	3,71	3,65	3,68	3,69	3,60	3,69	3,64	3,65

Kết quả nghiên cứu bảng trên cho thấy:

+ *Theo thâm niên*: Những Hiệu trưởng có thâm niên > 10 năm có KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học ở mức tương đối cao (ĐTB = 3,71). Điều này hoàn toàn trùng khớp với kết quả nghiên cứu KN lập kế hoạch dạy học, bởi vì khi có kỹ năng lập kế hoạch dạy học người Hiệu trưởng sẽ dễ dàng thực hiện các thao tác của kỹ năng tổ chức dạy học. Đối với những Hiệu trưởng có thâm niên >10 năm thì yếu tố thời gian và kinh nghiệm quản lý tạo nên kết quả cao trong kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng tổ chức dạy học nói riêng. Hiệu trưởng Tr.T.L cho biết: “Thời gian 12 năm làm Hiệu trưởng đã giúp tôi tích lũy được nhiều tri thức và có thêm kinh nghiệm trong tổ chức chỉ đạo thực hiện kế hoạch dạy học đã đề ra”.

+ *Theo giới tính*: Các HT nam có KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học cao hơn (ĐTB = 3,68) so với HT nữ (ĐTB= 3,65). Kết quả này cho thấy các Hiệu trưởng nam thực hiện các thao tác tổ chức dạy học tương đối đầy đủ, nhanh chóng và chính xác. Sự phát triển của kỹ năng lập kế hoạch dạy học đã kéo theo sự phát triển của kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học ở các Hiệu trưởng nam.

+ *Theo trình độ*: Các Hiệu trưởng có trình độ đại học có kỹ năng tổ chức thực hiện dạy học cao hơn (ĐTB = 3,69) so với các Hiệu trưởng có trình độ sau ĐH. Điều này có thể lý giải là trong quá trình thực hiện hoạt động quản lý dạy học những Hiệu trưởng này đã biết thực hiện các thao tác của kỹ năng như: xác định nhiệm vụ cho từng bộ phận trong nhà trường, biết đưa ra các quyết định phù hợp với hoàn cảnh của giáo viên và học sinh trong nhà trường, biết phát hiện sai sót trong dạy học để điều chỉnh cho phù hợp... Đối với các Hiệu trưởng có trình độ sau đại học lại chưa biết vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo những tri thức đã được cung cấp trong quá trình đào tạo để thực hiện các thao tác của kỹ năng do vậy kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học thấp hơn so với các Hiệu trưởng có trình độ ĐH.

+ *Theo vùng miền*: So sánh đánh giá giữa các Hiệu trưởng ở các vùng miền cho thấy: có sự khác nhau về mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học. Các Hiệu trưởng ở vùng đồng bằng có kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học ở mức tương đối cao (ĐTB = 3,69). Đây cũng là điều dễ hiểu vì khi đã có kỹ năng lập kế hoạch dạy học những Hiệu trưởng này đã nắm được các bước, các thao tác hình thành kỹ năng vì vậy kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học cũng dễ dàng hình thành hơn. Mặt khác, sự quan tâm của các bậc phụ huynh đối với việc học tập của con em cũng là điều kiện để Hiệu trưởng nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học của mình nhằm đạt được mục tiêu dạy học đã đề ra.

c. Mức độ *KN kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học theo các biến số*:

Qua nghiên cứu KN kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học chúng tôi thu được kết quả sau:

Bảng 4.5: Mức độ của kỹ năng kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học theo các biến số

Các biến số Kỹ năng	Mức độ %	Thâm niên			Giới tính		Trình độ		Vùng miền		
		<5 năm	5-10 năm	>10 năm	Nữ	Nam	ĐH	Sau ĐH	Đồng bằng	Ven biển	Trung du miền núi
KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học	1	37,5	62,5	0	37,5	62,5	2,2	3,1	0	2,7	5,2
	2	24,8	61,5	13,8	60,6	39,4	38,6	23,7	1,8	42,7	62,5
	3	19,6	45,1	35,3	41,2	58,8	13,9	20,6	26,3	10,0	10,4
	4	14,7	37,1	48,3	36,2	63,8	34,1	41,2	53,5	35,5	16,7
	5	8,3	41,7	50,0	38,9	61,1	11,2	11,3	18,4	9,1	5,2
Điểm Trung bình		2,80	3,01	3,59	2,99	3,31	3,13	3,24	3,70	3,04	2,67

Nhìn vào bảng 4.4 ta thấy:

+ *Theo thâm niên:* KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học ở những Hiệu trưởng có thâm niên >10 năm ở mức tương đối cao (ĐTB = 3,59). Cũng giống như kỹ năng lập kế hoạch dạy học, kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học thì kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học ở những Hiệu trưởng có thâm niên >10 năm cao hơn so với Hiệu trưởng có thâm niên < 5 năm và từ 5-10 năm. Nghĩa là trong quá trình thực hiện KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học các HT đã thực hiện đúng, đầy đủ và chắc chắn các thao tác của kỹ năng, từ đó hiệu quả của việc kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học cũng được nâng lên. Yếu tố tri thức, kinh nghiệm quản lý là cơ sở để giúp người Hiệu trưởng thực hiện tốt các thao tác của KN này.

+ *Theo giới tính:* KN kiểm tra tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học của HT nam cao hơn so với nữ (ĐTB 3,13 > 2,99). Điều này có nghĩa là các Hiệu trưởng nam đã thực hiện các thao tác của KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học đầy đủ, chính xác và chắc chắn hơn so với các Hiệu trưởng nữ.

+ *Theo trình độ:* So với những HT có trình độ ĐH thì các HT có trình độ sau ĐH có KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học cao hơn (ĐTB = 3,24). Sở dĩ

như vậy vì trong quá trình đào tạo sau ĐH người Hiệu trưởng được cung cấp tri thức về kiểm tra đánh giá các hoạt động trong nhà trường nói chung và hoạt động dạy học nói riêng qua các chuyên đề như: Thanh tra, giám sát trong cơ quan quản lý giáo dục và nhà trường; Quản lý chất lượng giáo dục và đánh giá trong giáo dục; Tâm lý học quản lý lãnh đạo... Từ đó họ đã vận dụng tri thức vào quá trình thực hiện các thao tác của kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học để nắm được hoạt động dạy học trong nhà trường có đúng với kế hoạch đã xây dựng hay không và có sự điều chỉnh cho phù hợp.

+ Theo vùng miền: KN kiểm tra tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng ở vùng đồng bằng ở mức tương đối cao (ĐTB = 3,70), tức là trong quá trình thực hiện hoạt động quản lý các Hiệu trưởng tiểu học ở đồng bằng đã thực hiện tương đối đúng, chính xác, đầy đủ các thao tác của KN kiểm tra tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học so với các Hiệu trưởng ở vùng ven biển và trung du miền núi, do đó kết quả KN cao hơn.

d. Mức độ kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học theo các biến số:

Kết quả nghiên cứu KN giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học theo các biến số được thể hiện ở bảng dưới đây:

Bảng 4.6: Mức độ biểu hiện kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học theo các biến số

Các biến số Kỹ năng	Mức độ %	Thâm niên			Giới tính		Trình độ		Vùng miền		
		<5 năm	5-10 năm	>10 năm	Nữ	Nam	ĐH	Sau ĐH	Đồng bằng	Ven biển	Trung du miền núi
KN giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	30,8	61,5	7,7	50,0	50,0	8,1	8,2	2,6	11,8	10,4
	3	24,7	53,4	21,9	54,1	45,9	48,0	40,2	30,7	46,4	62,5
	4	13,0	36,5	50,4	38,3	61,7	31,8	45,4	48,2	34,5	22,9
	5	3,0	51,5	45,5	30,3	69,7	12,1	6,2	18,4	7,3	4,2
Điểm Trung bình		3,12	3,12	3,65	3,31	3,50	3,41	3,41	3,68	3,32	3,20

Trên cơ sở kết quả khảo sát về mức độ biểu hiện kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường Tiểu học cho thấy, có sự khác biệt về thâm niên, giới tính, trình độ và vùng miền, cụ thể:

+ *Theo thâm niên*: So với những HT có thâm niên quản lý < 5 năm và từ 5- 10 năm, KN giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học của những Hiệu trưởng có thâm niên quản lý >10 năm ở mức tương đối cao (ĐTB = 3,65). Đây là một điều dễ hiểu vì trong thời gian làm quản lý > 10 năm những Hiệu trưởng này đã gặp và xử lý nhiều tình huống trong quản lý dạy học vì thế họ có kinh nghiệm trong xử lý các tình huống.

Giáo viên V.T.L cho biết: “Đến thời điểm này tôi đã có 25 năm đi dạy , đã chuyển công tác ở 3 trường tiểu học khác nhau. Trong khoảng thời gian đó tôi đã làm việc với một số Hiệu trưởng. Tôi nhận thấy những Hiệu trưởng có thâm niên công tác lâu năm thường khéo léo, linh hoạt trong cách giải quyết các tình huống quản lý dạy học”.

+ *Theo giới tính*: Kỹ năng giải quyết tình huống trong quản lý dạy học của Hiệu trưởng nam cao hơn so với Hiệu trưởng nữ (ĐTB 3,50 > 3,31). Nghĩa là trong quá trình thực hiện hoạt động quản lý dạy học HT nam thực hiện các thao tác của KN giải quyết các tình huống một cách nhanh chóng, dứt khoát và hiệu quả của việc giải quyết các tình huống tốt hơn so với Hiệu trưởng nữ, bởi vì HT nam thường cứng rắn hơn trong cách quản lý, trong quá trình làm việc họ thiên về lý trí hơn tình cảm.

+ *Theo trình độ*: Không có sự khác biệt về trình độ của KN giải quyết tình huống trong quản lý dạy học của những HT có trình độ đại học và sau ĐH (ĐTB= 3,41). Điều này có thể lý giải là trong quá trình quản lý dạy học các HT dựa vào những kinh nghiệm của bản thân, thực tế các tình huống và đặc điểm tâm lý của giáo viên và học sinh trong nhà trường để giải quyết cho hợp lý.

+ *Theo vùng miền*: Đối với những Hiệu trưởng đang làm công tác quản lý ở vùng đồng bằng có KN giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học tương đối cao (ĐTB = 3,57). Sở dĩ có sự khác biệt này là do các tình huống trong quản lý dạy học ở trường tiểu học vùng đồng bằng thường đa dạng, phức tạp. Để giải quyết các tình huống đó đòi hỏi người Hiệu trưởng phải có tri thức, kinh nghiệm, linh hoạt và khéo léo trong cách giải quyết. Mặt khác,

việc gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệm trong quản lý giữa các Hiệu trưởng ở vùng đồng bằng cũng thuận lợi hơn so với các vùng miền khác.

Từ kết quả nghiên cứu trên cho thấy, có sự khác biệt theo các tiêu chí về thâm niên, trình độ, giới tính và vùng miền trong các KN thành phần của kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng trường Tiểu học.

4.1.4. Đánh giá mức độ biểu hiện các kỹ năng thành phần của kỹ năng quản lý dạy học

4.1.4.1. Mức độ biểu hiện của kỹ năng lập kế hoạch dạy học

Kỹ năng lập kế hoạch dạy học là kỹ năng đầu tiên cần phải có trong kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học. Kỹ năng lập kế hoạch dạy học giúp Hiệu trưởng vạch ra toàn bộ kế hoạch dạy học của nhà trường trong năm học, xây dựng các biện pháp cụ thể để hướng hoạt động của giáo viên và học sinh thực hiện theo nhằm đạt được các mục tiêu của kế hoạch đã đặt ra. Nhằm đánh giá mức độ của kỹ năng lập kế hoạch dạy học, chúng tôi tiến hành khảo sát các biểu hiện của kỹ năng này ở bảng sau:

Bảng 4.7: Mức độ biểu hiện kỹ năng lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

TT	Biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Biết lựa chọn các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học	3,64	0,93	1
2	Biết phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học	3,41	0,91	3
3	Biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học	3,02	1,34	4
4	Biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch	3,49	0,96	2
5	Biết xây dựng kế hoạch dạy học trong năm học của nhà trường.	2,68	1,22	5
6	Biết xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học	2,52	1,10	6
7	Biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học	2,35	1,09	7
	Chung	3,01	0,54	

Chú thích: **ĐTB:** Điểm trung bình; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn; **TB:** Thứ bậc

Nhìn vào bảng số liệu trên cho thấy: Kỹ năng lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng tiểu học ở mức độ trung bình ($DTB = 3,01$). Kết quả này phản ánh các thao tác của kỹ năng được thực hiện đầy đủ, đúng đắn ở mức cần thiết, kết quả của kỹ năng ở mức trung bình.

Qua phỏng vấn Hiệu trưởng B.X.H nói: “ Mặc dù nhận thức được tầm quan trọng của kỹ năng lập kế hoạch dạy học nhưng khi thực hiện kỹ năng này chúng tôi mới chỉ thực hiện được một số các thao tác của kỹ năng như: lựa chọn văn bản, chỉ thị, nghị quyết của cấp trên về dạy học; phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học; biết phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học. Tuy nhiên, còn có những thao tác khi thực hiện chưa chính xác, chưa linh hoạt dẫn đến bản kế hoạch dạy học của nhà trường chưa được cụ thể hóa như: chưa xác định được các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học, chưa dự báo và huy động được các nguồn lực để thực hiện kế hoạch dạy học.

Việc xây dựng kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học của nhà trường trong đó có kế hoạch dạy học năm học phải căn cứ vào hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ giáo dục trong năm học do Bộ Giáo dục và đào tạo đưa ra, căn cứ vào công văn hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ giáo dục tiểu học của Sở giáo dục đào tạo, căn cứ vào kế hoạch hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ giáo dục tiểu học của Phòng giáo dục, căn cứ vào điều kiện giáo dục và kết quả giáo dục của nhà trường ở năm học trước đó để xây dựng kế hoạch giáo dục nói chung và kế hoạch dạy học của nhà trường nói riêng trong năm học đó. Trên cơ sở các căn cứ nêu trên Hiệu trưởng giao cho các giáo viên lập kế hoạch dạy học của lớp mình phụ trách. Sau đó Hiệu trưởng tự tiến hành lập kế hoạch dạy học trong năm học của nhà trường trên cơ sở bản kế hoạch dạy học của các khối lớp. Quá trình lập kế hoạch dạy học Hiệu trưởng không được cung cấp tri thức về lập kế hoạch dạy học chủ yếu dựa vào kinh nghiệm của bản thân (đôi với những Hiệu trưởng có kinh nghiệm quản lý lâu năm), học hỏi từ đồng nghiệp (với những Hiệu trưởng có thâm niên quản lý ít hơn). Do đó mức độ thực hiện của KN lập kế hoạch dạy học không cao.

Giáo viên N.T.H cho biết: “Đầu năm học Hiệu trưởng có giao cho chúng tôi lập kế hoạch dạy học cụ thể của lớp mình phụ trách, sau quá trình lập kế hoạch chúng tôi đã nộp lại cho Hiệu trưởng nhà trường để tổng hợp. Nhưng khi theo dõi kế hoạch chung của nhà trường chúng tôi thấy các biện pháp và cách thức thực hiện kế hoạch dạy học trong nhà trường còn đang rất chung chung, gây khó khăn cho việc thực hiện hoạt động dạy học”

Trong các biểu hiện của kỹ năng lập kế hoạch dạy học việc *biết lựa chọn các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học* của Hiệu trưởng ở mức cao nhất ($DTB = 3,64$). Điều này chứng tỏ các Hiệu trưởng tiểu học đã nghiên cứu, phân tích và lựa chọn những văn bản liên quan đến dạy học để tiến hành việc lập kế hoạch dạy học.

Biểu hiện thấp nhất của *KN lập kế hoạch dạy học là biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học* ($DTB = 2,35$). Sở dĩ như vậy vì: Việc xây dựng kế hoạch dạy học năm học thường được tiến hành trước khi các cuộc họp phụ huynh diễn ra, người Hiệu trưởng không thể dự đoán được khả năng đóng góp về nguồn nhân lực, vật lực, tài lực của ban chi hội phụ huynh học sinh trong nhà trường, các tổ chức xã hội cho công tác xã hội hóa giáo dục nói chung và công tác dạy học nói riêng. Với lý do như vậy, Hiệu trưởng tiểu học không đánh giá cao KN này của bản thân. Hiệu trưởng L.N.Đ cho biết: “Vào đầu năm học chúng tôi phải xây dựng kế hoạch dạy học năm học nhưng trong quá trình xây dựng chúng tôi không thể dự báo và huy động được nguồn lực phục vụ cho việc thực hiện dạy học vì đây là việc làm tự nguyện, tùy tâm của phụ huynh học sinh và các tổ chức xã hội.”

Tóm lại, KN lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng tiểu học chỉ đạt ở mức trung bình. Các biểu hiện của kỹ năng lập kế hoạch dạy học phát triển ở các mức độ khác nhau: từ mức thấp, tương đối thấp, trung bình và tương đối cao. Trong đó, biểu hiện cao nhất của KN là: *KN lập kế hoạch dạy học, biểu hiện*

biết lựa chọn các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học và biểu hiện thấp nhất là: KN lập kế hoạch dạy học là biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học.

4.1.4.2. Mức độ biểu hiện của kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng

KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học là một trong những kỹ năng thành phần quan trọng trong kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học. Kỹ năng này giúp Hiệu trưởng tổ chức, chỉ đạo, điều khiển hoạt động dạy học đi đúng mục tiêu mà kế hoạch đã đề ra. Kết quả khảo sát các biểu hiện của kỹ năng tổ chức dạy học của Hiệu trưởng thể hiện ở bảng 4.9:

Bảng 4.8: Mức độ biểu hiện kỹ năng tổ chức dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

TT	Biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Biết xác định nhiệm vụ của từng bộ phận trong nhà trường (Ban giám hiệu, tổ trưởng chuyên môn) trong việc quản lý DH	3,72	1,07	4
2	Biết xác lập cách thức làm việc của ban giám hiệu, tổ chuyên môn, cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học	3,67	1,03	5
3	Biết động viên giáo viên, học sinh trong nhà trường thực hiện kế hoạch DH	3,63	1,00	6
4	Biết ra các quyết định DH phù hợp với hoàn cảnh và giáo viên, học sinh	3,82	0,85	3
5	Biết tổ chức hoạt động dạy học (dạy và học) hiệu quả	3,93	0,94	1
6	Biết phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học	3,87	0,88	2
7	Biết điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy học và học sinh.	3,42	1,20	9
8	Biết cách thức tổng kết, đánh giá dạy học và phát triển dạy học trong nhà trường	3,58	1,04	7
9	Biết huy động các nguồn lực vật chất trong nhà trường phục vụ dạy học	3,46	1,05	8
	Chung	3,66	0,46	

Chú thích: ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; TB: Thứ bậc

Với ĐTB = 3,66 cho thấy kỹ năng tổ chức dạy học của Hiệu trưởng ở mức tương đối cao. Điều này có nghĩa là các thao tác của kỹ năng tổ chức dạy học đa số đúng, chính xác, đầy đủ và việc tổ chức dạy học tương đối có hiệu quả. Các biểu hiện của kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học đa dạng, không đồng đều nhau: $3,42 < ĐTB < 3,93$.

Theo ý kiến của Hiệu trưởng V.N.T, người đã có kinh nghiệm lâu năm làm quản lý thì: “Để tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học đã đề ra Hiệu trưởng cần phải xác định được nhiệm vụ của từng bộ phận trong nhà trường; biết động viên giáo viên, học sinh trong nhà trường thực hiện kế hoạch dạy học; biết phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học; biết điều chỉnh các quyết định dạy học phù hợp với điều kiện dạy học và học sinh...Khi người Hiệu trưởng thực hiện được tương đối đầy đủ, đúng các thao tác này thì việc tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học đạt được hiệu quả”

Biểu hiện *Biết tổ chức hoạt động dạy học (dạy và học) hiệu quả* ở mức cao nhất (ĐTB= 3,93). Điều này có nghĩa là quá trình quản lý dạy học các Hiệu trưởng tiểu học đã nắm được cách thức, quy trình tổ chức hoạt động dạy học, điều khiển hoạt động dạy học để đạt được kết quả đề ra. Bên cạnh đó, người Hiệu trưởng còn sắp xếp các hoạt động trong nhà trường một cách hợp lý nhằm tạo điều kiện để hoạt động dạy học diễn ra một cách thuận lợi.

Giáo viên N.T.V.A chủ nhiệm lớp 5 cho biết: “Kết quả tổ chức dạy học trong nhà trường trong những năm gần đây rất tốt. Để đạt được thành tích đó Thầy Hiệu trưởng nhà trường đã đưa ra rất nhiều biện pháp nhằm tổ chức hoạt động dạy học trong nhà trường có hiệu quả”.

Biểu hiện: *Biết điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy học và học sinh* ở mức thấp nhất (ĐTB= 3,42). Vì sao Hiệu trưởng lại đánh giá mức độ biểu hiện này thấp nhất trong KN tổ chức dạy học ? Có thể lý giải như sau: Việc điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học đòi hỏi người Hiệu trưởng phải phải sửa đổi, xem xét lại quyết định hoạt động dạy học. Để làm việc này đòi hỏi người Hiệu trưởng phải dũng cảm và dám nhận trách nhiệm trước tập thể nhà trường về quyết định mình đã đưa ra. Do đó, Hiệu trưởng đánh giá biểu hiện này thấp nhất cũng là điều dễ hiểu. Thầy V.N.T cho biết: “ Khi quyết định một vấn đề gì đó liên quan đến hoạt động dạy học trong nhà trường chúng tôi đã phải suy nghĩ rất kỹ. Nhưng có những lúc phải thay đổi quyết định làm chúng tôi rất ngại”.

Nói tóm lại, KN tổ chức dạy học của Hiệu trưởng tiểu học đạt ở mức tương đối cao. Các biểu hiện của KN này không đồng đều nhau, trong đó biểu hiện: *Biết tổ chức hoạt động dạy học (dạy và học) hiệu quả* ở mức cao nhất và biểu hiện: *Biết điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy học và học sinh ở mức thấp nhất.*

4.1.4.3. Đánh giá mức độ biểu hiện của kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng

Trong quá trình tiến hành bất kì hoạt động nào con người cũng cần phải kiểm tra, đánh giá hoạt động đó để có sự điều khiển, điều chỉnh hoạt động cho phù hợp. KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học là một kỹ năng thành phần không thể thiếu để giúp người Hiệu trưởng điều chỉnh hoạt động dạy học trong nhà trường cho đúng với kế hoạch đã đề ra.

Bảng 4.9: Mức độ biểu hiện kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

TT	Biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Biết xác định và xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả dạy học	3,38	1,08	2
2	Biết đánh giá mức độ đáp ứng kết quả dạy học với tiêu chuẩn đánh giá	3,31	1,06	3
3	Biết tổ chức kiểm tra đánh giá dạy học của giáo viên	3,56	1,01	1
4	Biết điều chỉnh kế hoạch dạy học trong các trường hợp cần thiết	2,90	1,08	5
5	Biết tổng kết, rút kinh nghiệm trong khi thực hiện kế hoạch dạy học	3,30	1,15	4
6	Biết sử dụng kết quả kiểm tra đánh giá dạy học vào phát triển dạy học và phát triển nghề nghiệp giáo viên	2,88	1,08	6
7	Biết làm cho giáo viên có có cách thức đánh giá cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học	2,83	0,93	7
	Chung	3,16	0,86	

Chú thích: **ĐTB:** Điểm trung bình; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn; **TB:** Thứ bậc

Số liệu trên cho thấy kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng tiểu học ở mức trung bình ($ĐTB= 3,16$). Nghĩa là Hiệu trưởng đã thực hiện đúng và đầy đủ một số thao tác cần thiết của kỹ năng và kết quả kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch dạy học đạt mức trung bình.

Qua phỏng vấn với một số Hiệu trưởng đã cho thấy sự hạn chế của kỹ năng thực hiện kế hoạch dạy học là do: “*kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học đôi khi còn mang tính hình thức*” (Hiệu trưởng L.T.N.H), “*Có những thời điểm trong năm học Ban giám hiệu bận nhiều việc nên việc kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học chưa được thực hiện thường xuyên*”(Hiệu trưởng M.X.Th)... Các ý kiến này cho thấy có một số Hiệu trưởng chưa thực sự nhận thức được tầm quan trọng của kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học, chưa thực hiện tốt các thao tác của kỹ năng.

Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ biểu hiện của kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học rất đa dạng và phong phú: ĐTB từ 2,84 đến 3,56. Các Hiệu trưởng tiểu học đánh giá biểu hiện: *Biết tổ chức kiểm tra đánh giá dạy học của giáo viên cao nhất* (ĐTB = 3,56). Lý do để Hiệu trưởng đánh giá biểu hiện này ở mức tương đối cao vì trong quá trình quản lý dạy học Hiệu trưởng đã vận dụng những tri thức, kinh nghiệm về hoạt động quản lý dạy học, xem xét tình hình thực tế hoạt động dạy học của nhà trường và dựa trên cơ sở kế hoạch dạy học đầu năm học để tiến hành kiểm tra đánh giá hoạt động dạy học của giáo viên trong nhà trường để có sự điều chỉnh hoạt động cho phù hợp.

Biểu hiện được đánh giá thấp nhất là: *Biết làm cho giáo viên có có cách thức đánh giá cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học* (ĐTB = 2,83). Để tìm hiểu nguyên nhân của thực trạng này chúng tôi có trao đổi với các Hiệu trưởng tiểu học và được biết: Trong các buổi sinh hoạt chuyên môn, Ban giám hiệu có yêu cầu và hướng dẫn giáo viên đánh giá hoạt động dạy học cá nhân ở lớp mình phụ trách có đúng với bản kế hoạch dạy học đầu năm. Tuy nhiên trong thực tế công việc của giáo viên tiểu học vất vả, bận rộn nên việc giáo viên đánh giá hoạt động dạy học của cá nhân hiện nay vẫn còn mang tính hình thức, chưa thực sự khách quan trong đánh giá.

Như vậy, KN kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng ở mức trung bình. Biểu hiện *Biết tổ chức kiểm tra đánh giá dạy học của giáo viên* được Hiệu trưởng đánh giá ở mức cao nhất và biểu hiện *Biết làm cho giáo viên có có cách thức đánh giá cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học* đánh giá ở mức thấp nhất.

4.1.4.4. *Đánh giá mức độ biểu hiện kỹ năng xử lý các tình huống quản lý dạy học của Hiệu trưởng*

Qua đánh giá mức độ kỹ năng xử lý các tình huống quản lý dạy học chúng tôi thu được kết quả như sau:

Bảng 4.10: Mức độ biểu hiện kỹ năng giải quyết các tình huống quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

T	Biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Biết nhận diện tình huống quản lý dạy học	3,74	0,87	1
2	Biết phân tích và đưa ra cách thức giải quyết tình huống	3,56	0,92	4
3	Biết lựa chọn phương án tối ưu giải quyết tình huống quản lý dạy học	3,64	0,84	2
4	Biết huy động tri thức giải quyết tình huống dạy học	3,61	0,86	3
5	Biết tổ chức hiệu quả việc giải quyết tình huống dạy học	3,18	1,16	5
6	Biết điều chỉnh cách thức giải quyết phù hợp với hoàn cảnh cụ thể	3,08	0,97	7
7	Biết đánh giá việc thực hiện giải quyết tình huống quản lý dạy học	3,11	1,02	6
	Chung	3,41	0,62	

Chú thích: **ĐTB:** Điểm trung bình; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn; **TB:** Thứ bậc

Qua bảng số liệu trên cho thấy kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học ở mức tương đối cao ($ĐTB = 3,41$). Nghĩa là Hiệu trưởng thực hiện đúng, chính xác các thao tác của kỹ năng và các tình huống nảy sinh trong hoạt động quản lý dạy học về cơ bản được giải quyết. Sở dĩ có được kết quả này là vì kỹ năng này được Hiệu trưởng Tiểu học tiến hành thường xuyên trong quá trình quản lý hoạt động dạy học.

Hiệu trưởng L.T.H cho biết: “*Có rất nhiều tình huống nảy sinh trong hoạt động dạy học, đặc biệt là vào đầu năm học ở các khối lớp 1,2,3. Các tình huống này biểu hiện rất đa dạng đòi hỏi những người làm công tác quản lý phải nhận diện một cách chính xác và có cách giải quyết phù hợp*”.

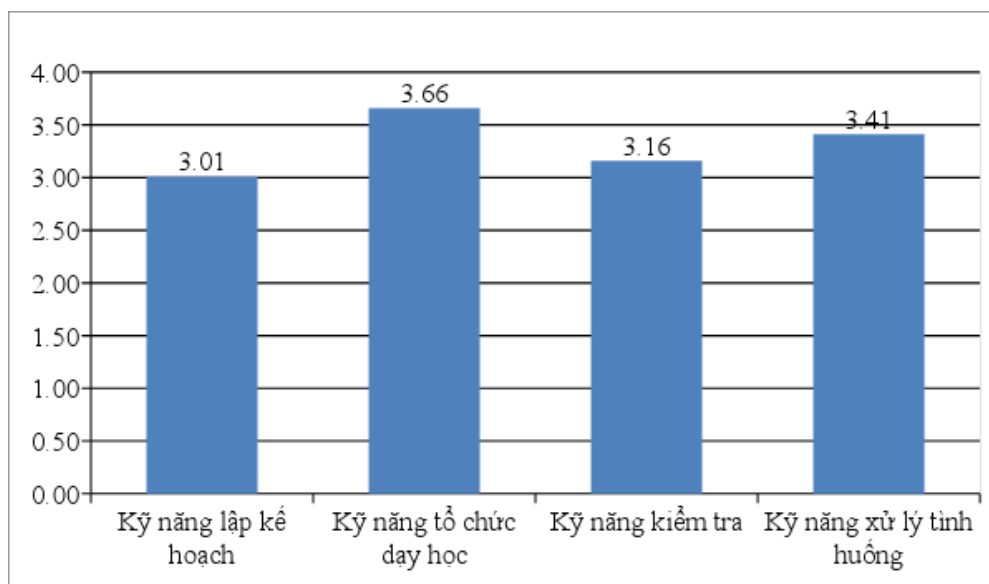
Các biểu hiện của kỹ năng xử lý tình huống dạy học không đồng đều nhau. ĐTB của kỹ năng này lần lượt: Xếp ở vị trí cao nhất là: *Biết nhận diện tình huống quản lý dạy học* ($ĐTB = 3,79$). Tình huống nảy sinh trong quản lý dạy học đó là các tình huống trong lập kế hoạch dạy học, trong tổ chức dạy

học, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học. Khi có các tình huống nảy sinh đòi hỏi người Hiệu trưởng phải nhận diện được đó là dạng tình huống nào? Từ đó huy động những tri thức kinh nghiệm cần thiết để tiến hành giải quyết tình huống một cách hợp lý.

Biểu hiện có ĐTB thấp nhất là: *Biết điều chỉnh cách thức giải quyết phù hợp với hoàn cảnh cụ thể* (ĐTB = 3,08). Điều này cho thấy, khi thực hiện các thao tác của kỹ năng này các Hiệu trưởng còn lúng túng, chưa thuần thục. Việc điều chỉnh cách thức giải quyết phù hợp với hoàn cảnh cụ thể đòi hỏi người Hiệu trưởng phải tự tin vào cách giải quyết của mình, nắm vững cách thức tiến hành giải quyết sao cho phù hợp và có trách nhiệm trước cách giải quyết. Do vậy, Hiệu trưởng đánh giá biểu hiện này của bản thân trong quá trình thực hiện kỹ năng giải quyết tình huống quản lý dạy học cũng là điều dễ hiểu.

Tóm lại, KN giải quyết tình huống trong quản lý dạy học được đánh giá ở mức tương đối cao. Mức độ biểu hiện các thao tác của KN này được đánh giá ở mức trung bình và tương đối cao là chủ yếu.

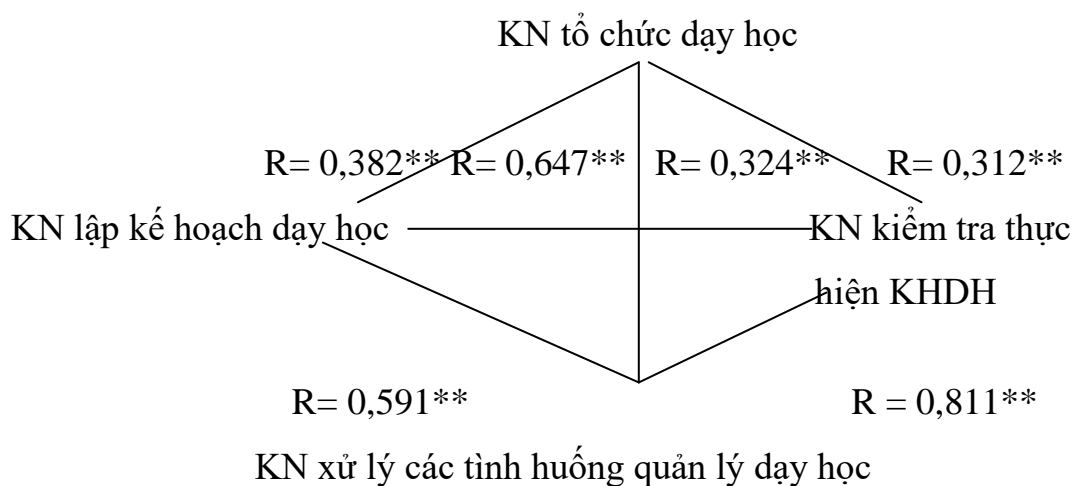
Kết quả nghiên cứu KNQLDH của 321 Hiệu trưởng tiểu học được thể hiện ở biểu đồ dưới đây:



Biểu đồ 1: Mức độ các kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng tiểu học

4.1.5. Tương quan giữa các KN thành phần của KNQLDH

Trong quá trình nghiên cứu với giả thuyết đặt ra là từng kỹ năng thành phần của KNQLDH của Hiệu trưởng không tồn tại độc lập mà chi phối và ảnh hưởng đến các KN thành phần khác, chúng tôi đã tiến hành tìm hiểu mối tương quan giữa các KN thành phần của KNQLDH bằng việc phân tích tương quan giữa các biến số. Kết quả nghiên cứu được thể hiện ở hình dưới đây:



Sơ đồ 1: Mối tương quan giữa các KN thành phần của KNQLDH

Sơ đồ trên cho thấy các cặp kỹ năng thành phần của KNQLDH có mối quan hệ chặt chẽ với nhau biểu hiện: $R= 0,312$; $0,324$; $0,382$; $0,591$; $0,647$ và $0,811$. Nghĩa là khi nhóm KN này phát triển thì sẽ kéo theo sự phát triển của nhóm KN kia và ngược lại KN này thấp thì điểm số của KN kia cũng thấp.

KN kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học có tương quan thuận và chặt với KN xử lý tình huống quản lý dạy học ($r= 0,811$ với $p < 0,01$). Nghĩa là khi Hiệu trưởng kiểm tra thường xuyên việc thực hiện kế hoạch dạy học trong nhà trường thì sẽ phát hiện ra các tình huống nảy sinh trong dạy học từ đó xử lý một cách kịp thời. Ngược lại, nếu Hiệu trưởng ít kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học của giáo viên thì kéo theo việc giải quyết các tình huống nảy sinh trong quản lý dạy học cũng không phát triển.

Trong các cặp KN còn lại thì KN tổ chức dạy học và KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học có mối quan hệ ít chặt chẽ hơn ($r=0,312$, với $p < 0,01$).

Điều này có nghĩa là trong quá trình quản lý dạy học người hiệu trưởng mới chỉ chú ý đến việc thực hiện hoạt động này mà chưa có sự kiểm tra sát sao việc thực hiện kế hoạch hoạt động để có hướng điều chỉnh. Do đó, mối tương quan giữa hai kỹ năng này còn lỏng lẻo.

Từ việc phân tích mối tương quan giữa các kỹ năng thành phần của kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học cho thấy, các kỹ năng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Khi KN này thay đổi sẽ kéo theo sự thay đổi của các kỹ năng khác.

4.1.6. Thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng qua giải quyết các bài tập tình huống

Để khảo sát đánh giá thực trạng mức độ KN quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học, bên cạnh sử dụng phiếu hỏi để thu thập thông tin, chúng tôi còn tiến hành tìm hiểu thông qua việc các Hiệu trưởng giải các bài tập tình huống về kỹ năng quản lý dạy học. Kết quả giải bài tập tình huống của Hiệu trưởng được thể hiện ở bảng 4.11

Bảng 4.11: Kết quả thực trạng KNQLDH của Hiệu trưởng qua việc giải quyết tình huống

STT	Các tình huống	Kết quả	
		ĐTB	TB
1	Biết lựa chọn các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học	3,66	1
2	Biết phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế KHDH	3,42	3
3	Biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng KHDH	3,03	4
4	Biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch	3,50	2
5	Biết xây dựng kế hoạch dạy học trong năm học của nhà trường.	2,69	5
6	Biết xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học	2,54	6
7	Biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện KHDH	2,37	7
I	KN lập kế hoạch dạy học	3,03	4
1	Biết xác định nhiệm vụ của từng bộ phận trong nhà trường (BGH, tổ trưởng chuyên môn) trong việc quản lý DH	3,74	4
2	Biết xác lập cách thức làm việc của BGH, tổ chuyên môn, cá nhân trong việc thực hiện KHDH	3,68	5
3	Biết động viên giáo viên, học sinh trong nhà trường thực hiện kế hoạch DH	3,65	6
4	Biết ra các quyết định DH phù hợp với hoàn cảnh và giáo viên, học sinh	3,81	3
5	Biết tổ chức hoạt động dạy học (dạy và học) hiệu quả	3,94	1

STT	Các tình huống	Kết quả	
		ĐTB	TB
6	Biết phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học	3,88	2
7	Biết điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy học và học sinh.	3,41	9
8	Biết cách thức tổng kết, đánh giá dạy học và phát triển dạy học trong nhà trường	3,59	7
9	Biết huy động các nguồn lực vật chất trong nhà trường phục vụ dạy học	3,47	8
II	KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học	3,68	1
1	Biết xác định và xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả dạy học	3,99	2
2	Biết đánh giá mức độ đáp ứng kết quả dạy học với tiêu chuẩn đánh giá	3,32	3
3	Biết tổ chức kiểm tra đánh giá dạy học của giáo viên	3,57	1
4	Biết điều chỉnh kế hoạch dạy học trong các trường hợp cần thiết	2,89	5
5	Biết tổng kết, rút kinh nghiệm trong khi thực hiện kế hoạch dạy học	3,31	4
6	Biết sử dụng kết quả kiểm tra đánh giá DH vào phát triển DH và phát triển nghề nghiệp giáo viên	2,87	6
7	Biết làm cho giáo viên có có cách thức đánh giá cá nhân trong việc thực hiện KHDH	2,85	7
III	KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học	3,17	3
1	Biết nhận diện tình huống quản lý DH	3,77	1
2	Biết phân tích và đưa ra cách thức giải quyết tình huống	3,58	4
3	Biết lựa chọn phương án tối ưu giải quyết tình huống quản lý dạy học	3,66	2
4	Biết huy động tri thức giải quyết tình huống dạy học	3,63	3
5	Biết tổ chức hiệu quả việc giải quyết tình huống dạy học	3,21	5
6	Biết điều chỉnh cách thức giải quyết phù hợp với hoàn cảnh cụ thể	3,1	7
7	Biết đánh giá việc thực hiện giải quyết tình huống quản lý dạy học	3,14	6
IV	KN xử lý các tình huống trong quản lý dạy học	3,44	2
KN quản lý dạy học		ĐTB	=3,33

Chú thích: **ĐTB:** Điểm trung bình; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn; **TB:** Thứ bậc; Điểm thấp nhất =1, điểm cao nhất = 5, điểm càng cao thể hiện kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học càng cao;

- Bảng số liệu trên cho thấy kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học thể hiện qua giải các bài tập tình huống về quản lý dạy học đạt ở mức trung bình (ĐTB= 3,33). Nghĩa là khi giải các bài tập tình huống, Hiệu trưởng tiểu học đã thực hiện tương đối cơ bản các thao tác kỹ năng và kết quả thực hiện quản lý dạy học (lập kế hoạch dạy học, tổ chức dạy học, kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học, quyết các tình huống trong quản lý dạy học) đạt kết quả ở mức trung bình.

Mặc dù, Hiệu trưởng tiểu học có khả năng giải quyết các bài tập tình huống ở mức độ cần thiết, tuy nhiên, với các tình huống đòi hỏi tính sáng tạo, linh hoạt cao khi xử lý, họ vẫn gặp nhiều khó khăn, lúng túng và hiệu quả xử lý chưa cao.

Chẳng hạn, ở tình huống 2: *Đầu năm học, đồng chí HT trường tiểu học Kim Đồng đã căn cứ vào các văn bản, chỉ thị, nghị quyết của cấp trên về dạy học, căn cứ vào điều kiện thực tế của nhà trường để xây dựng kế hoạch dạy học cụ thể trong năm học. Tuy nhiên, sau khi xây dựng xong kế hoạch năm học, một giáo viên dạy giỏi, được phân công chủ nhiệm khối lớp 5 có quyết định của Phòng GD chuyển công tác sang trường khác. Gặp trường hợp này, đồng chí HT nên giải quyết như thế nào?*

Tình huống này cho thấy có đến 111/111 (chiếm 67,2 %) Hiệu trưởng tiểu học tỏ ra lúng túng, thiếu linh hoạt trong xử lý tình huống. Tìm hiểu nguyên nhân của thực trạng này, chúng tôi được biết: khi lập kế hoạch dạy học, các Hiệu trưởng đã biết lựa chọn các văn bản, chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học, biết phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học, biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học, biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch, biết xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học, tuy nhiên họ vẫn chưa quan tâm đến việc dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học, vì vậy khi nhà trường có sự thay đổi về điều kiện và các nguồn lực thực hiện kế hoạch thì bước đầu họ vẫn có những biểu hiện chưa linh hoạt trong điều chỉnh kế hoạch dạy học.

- Khi giải quyết các bài tập tình huống thuộc về các KN thành phần của kỹ năng quản lý dạy học, Hiệu trưởng tiểu học giải quyết tốt nhất các tình huống thuộc về kỹ năng tổ chức dạy học (ĐTB = 3,68, xếp bậc 1/4) tiếp đó là KN xử lý các tình huống quản lý dạy học (ĐTB = 3,44, xếp bậc 2/4). Các bài tập tình huống thuộc về KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và KN lập kế hoạch dạy học Hiệu trưởng giải quyết đạt mức độ tương đối thấp (ĐTB = 3,17 và 3,03).

Ví dụ ở tình huống số 4: Một giáo viên trẻ mới ra trường đã giải sai một bài toán nên dù học sinh đã làm đúng cô giáo buộc các em làm lại bài sửa theo cô. Sự việc xảy ra đã lâu nhưng không thấy có phản ứng gì từ phía phụ huynh và học sinh, nhưng cô giáo trẻ vẫn cảm thấy áy náy. Một lần, cô tâm sự nỗi trăn trở của mình với Hiệu trưởng. Vị Hiệu trưởng này khuyên cô giáo trẻ coi đây là “sự cố nghề nghiệp” cần rút kinh nghiệm chứ không nên bói lại sự việc sẽ làm ảnh hưởng đến tương lai của mình. Đồng chí có đồng ý với cách xử lý đó không? Nếu không đồng ý, hãy lý giải tại sao và đưa ra cách xử lý của đồng chí.

Khi gặp tình huống này, các Hiệu trưởng tiểu học đã vận dụng những tri thức, kinh nghiệm quản lý của mình vào phân tích, đánh giá cách xử lý của vị Hiệu trưởng trong tình huống trên, chỉ ra những sai lầm trong cách xử lý của giáo viên trẻ cũng như những sai lầm trong chính lời khuyên của vị Hiệu trưởng đối với cô giáo trẻ trong tình huống, trên cơ sở đó họ đưa ra cách ứng xử riêng của bản thân.

Đa số các Hiệu trưởng đều đưa ra cách xử lý tình huống như sau:

- Trước hết, cần phân tích cho cô giáo trẻ thấy, toán học là một khoa học với độ chính xác cao tuyệt đối, nên không thể chấp nhận được sự sai sót, nếu hiện tại, học sinh và phụ huynh chưa nhìn thấy bài toán cô chữa sai thì đến lúc nào đó sẽ nhìn thấy chỗ sai, như vậy sẽ cạn làm giảm uy tín người giáo viên. Hơn thế nữa, nếu các em không nhìn thấy cách giải sai của cô giáo, sẽ học tập theo cái sai của cô và dẫn theo việc hình thành ở các em nhận thức và các kỹ năng sai lầm trong cách giải bài toán tương tự.

- Giáo viên cũng là con người, nhân vô thập toàn. Do vậy, không thể tránh khỏi những sai sót, nhất là đối với những người trẻ mới vào nghề, điều quan trọng là phải nhận ra sự sai sót của mình trước phụ huynh và học sinh để điều chỉnh, hướng tới sự hoàn thiện bản thân. Vì vậy, giáo viên nên sẵn sàng nhận sai sót

trước phụ huynh, học sinh và điều chỉnh lại. Điều đó không những không làm giảm mà còn làm tăng thêm sự tín nhiệm của phụ huynh và học sinh.

- Lời khuyên của Hiệu trưởng trong tình huống trên là không đúng, bởi vì nó không những giúp người giáo viên trẻ có cơ hội sửa sai, loại bỏ được sự áy náy trong lương tâm mà lời khuyên đó còn không tuân thủ các nguyên tắc giao tiếp sư phạm, không tôn trọng nhân cách người học và không mâu thuẫn, mô phạm trước học sinh.

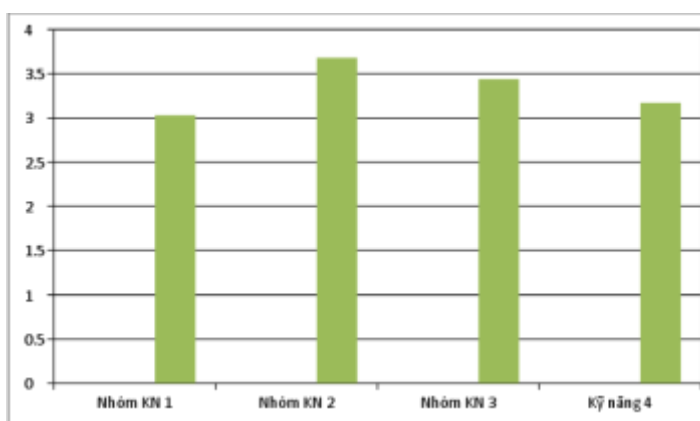
Sở dĩ họ đưa ra cách xử lý tình huống thành công, bởi lẽ các Hiệu trưởng tiểu học đã thực hiện đầy đủ, thành thạo, chắc chắn các thao tác sau: Biết xác định nhiệm vụ của từng bộ phận, cá nhân trong nhà trường trong việc quản lý dạy học; Biết xác lập cách thức phối hợp làm việc của Ban giám hiệu, tổ chuyên môn, cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học; Biết động viên cán bộ quản lý, giáo viên, học sinh trong nhà trường thực hiện kế hoạch dạy học; Biết ra các quyết định dạy học phù hợp với hoàn cảnh và giáo viên, học sinh; biết phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học; Biết điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy học và học sinh...

Điều này hoàn toàn phù hợp với kết quả điều tra thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học bằng phiếu hỏi: Kết quả xử lý bài tập tình huống của Hiệu trưởng tiểu học không chỉ phụ thuộc vào sự thể hiện tính đầy đủ các thao tác quản lý dạy học; sự sáng tạo, linh hoạt, thành thực của các thao tác quản lý dạy học, tính hiệu quả trong quản lý dạy học ở nhà mà còn phụ thuộc vào tính chủ động của Hiệu trưởng tiểu học trong quản lý dạy học. Tính chủ động trong khi lập kế hoạch dạy học, tổ chức dạy học, kiểm tra hoạt động dạy học và xử lý các tình huống quản lý dạy học càng cao thì Hiệu trưởng tiểu học xử lý tình huống càng đạt kết quả cao, tính chủ động trong khi lập kế hoạch dạy học, tổ chức dạy học, kiểm tra hoạt động dạy học và xử lý các tình huống quản lý dạy học thấp thì hiệu quả xử lý bài tập tình huống cũng thấp.

Kết quả tìm hiểu thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học thông qua giải quyết bài tập tình huống tương đối phù hợp với kết

qua điều tra bằng phiếu hỏi (ĐTB= 3,30) Vì vậy, chúng tôi có thể rút ra kết luận: *Kết quả giải quyết bài tập tình huống và kết quả tự đánh giá bằng phiếu hỏi của Hiệu trưởng tiểu học về kỹ năng quản lý dạy học là phù hợp với nhau.*

Kết quả xử lý bài tập tình huống của Hiệu trưởng tiểu học được thể hiện qua biểu đồ sau:



Biểu đồ 2: Kết quả xử lý bài tập tình huống

Ghi chú: Nhóm 1: Nhóm kỹ năng lập kế hoạch quản lý dạy học.

Nhóm 2: Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học

Nhóm 3: Kỹ năng kiểm tra dạy học.

Nhóm 4: Kỹ năng xử lý các tình huống quản lý dạy học.

Tóm lại, kết quả khảo sát thực trạng mức độ KN quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học thông qua việc các Hiệu trưởng giải các bài tập tình huống về kỹ năng quản lý dạy học cho thấy, kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học đạt ở mức trung bình (ĐTB= 3,33). Điều này hoàn toàn phù hợp với kết quả điều tra thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học bằng phiếu hỏi (ĐTB= 3,30). Kết quả này cho phép chúng tôi kết luận: *Kết quả giải các bài tập tình huống về kỹ năng quản lý dạy học và kết quả khảo sát bằng phiếu hỏi của Hiệu trưởng tiểu học về kỹ năng quản lý dạy học là phù hợp với nhau.*

4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường Tiểu học

4.2.1. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

4.2.1.1. Đánh giá chung về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

Bao gồm những yếu tố thuộc về đặc điểm tâm lý bên trong của người Hiệu trưởng, có ảnh hưởng rất lớn đến kỹ năng quản lý dạy học, đó là: Tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học; Các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng; Tính tích cực đối với hoạt động quản lý của người Hiệu trưởng.

Khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan đến KNQLDH của Hiệu trưởng, chúng tôi thu được kết quả như sau:

Bảng 4.12: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan thuộc về người hiệu trưởng đến kỹ năng quản lý dạy học

TT	Yếu tố chủ quan	ĐTB	ĐLC	TB
1	Tri thức và kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học	2,55	0,34	2
2	Các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng	2,48	0,34	3
3	Tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học của người Hiệu trưởng.	2,64	0,46	1
	Chung	2,56	0,30	

Chú thích: ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; TB: Thứ bậc

Qua nghiên cứu cho thấy các yếu tố chủ quan thuộc về người Hiệu trưởng ảnh hưởng nhiều đến kỹ năng quản lý dạy học (ĐTB = 2,56).

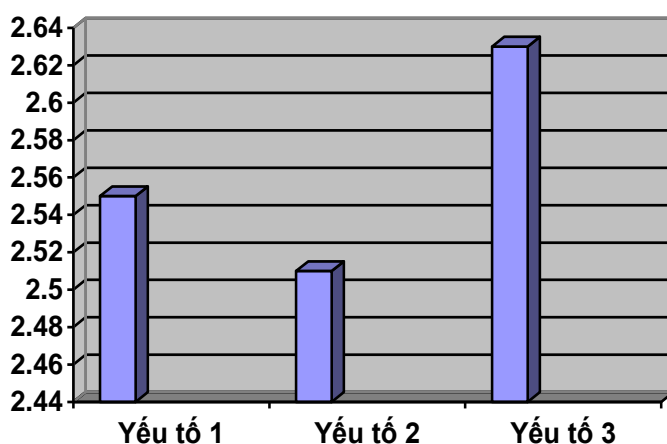
Các yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng không đồng đều nhau và xếp theo thứ bậc. Với điểm số cao nhất là yếu tố: Tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học của người Hiệu trưởng. (ĐTB= 2,63). Sở dĩ yếu tố này được đánh giá là có ảnh hưởng nhiều nhất đến kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng vì: Tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học thể hiện sự tích cực hay không tích cực trong hoạt động quản lý của người Hiệu trưởng, chi phối các yếu tố tâm lý khác trong quản lý dạy học và

quản lý nhà trường, quyết định chất lượng hoạt động nói chung và quản lý dạy học nói riêng của Hiệu trưởng tiểu học.

Qua phỏng vấn, Hiệu trưởng L.N.Q có thâm niên công tác 12 năm cho biết: “ Là người đứng đầu nhà trường tôi luôn ý thức và tích cực tham gia hoạt động quản lý để có thể lãnh đạo nhà trường đạt được các mục tiêu đã đặt ra trong năm học”.

Như vậy, các yếu tố chủ quan của người Hiệu trưởng có ảnh hưởng nhiều đến KNQLDH, mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khác nhau, trong đó yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất là: Tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học của người Hiệu trưởng và yếu tố ảnh hưởng thấp nhất đó là: *Các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng.*

Các yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng Tiểu học có thể được biểu diễn ở biểu đồ 3 như sau:



Biểu đồ 3: Các yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng Tiểu học

Ghi chú:

- Yếu tố 1: Tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học.

- Yếu tố 2: Các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng

- Yếu tố 3: Tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong hoạt động quản lý

4.2.1.2. Biểu hiện mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

a. *Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong quản lý dạy học.*

Để tìm hiểu mức độ ảnh hưởng của yếu tố Tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong hoạt động quản lý dạy học đến kỹ năng QLDH, chúng tôi tiến hành khảo sát các Hiệu trưởng tiểu học và kết quả thu được như sau:

Bảng 4.13: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong hoạt quản lý dạy học đến kỹ năng quản lý dạy học

TT	Các biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Dành nhiều thời gian cho công tác quản lý	2,65	1,81	5
2	Tự tìm tài sách báo, ham học hỏi để phát triển KNQL của cá nhân	2,50	1,84	6
3	Tự rèn luyện kỹ năng QL của bản thân thông qua rút kinh nghiệm	2,76	0,55	1
4	Tích cực giao tiếp với đồng nghiệp để nâng cao trình độ trong các hoạt động QL chuyên môn	2,70	0,45	3
5	Tích cực tham gia các lớp tập huấn bồi dưỡng chuyên môn	2,73	0,58	2
6	Tham gia các câu lạc bộ quản lý	2,43	0,59	7
7	Nhiệt tình, say mê trong hoạt động quản lý	2,69	0,62	4
	Chung	2,64	0,46	

Chú thích: **ĐTB:** Điểm trung bình; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn; **TB:** Thứ bậc

Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học là rất cao (ĐTB = 2,64). Đây là yếu tố cần thiết trong quá trình tiến hành hoạt động, là nhân tố quyết định sự thành công của người Hiệu trưởng nói riêng và chất lượng đào tạo của nhà trường nói chung.

Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của yếu tố tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học của Hiệu trưởng đến kỹ năng quản lý dạy học không đồng đều nhau. Biểu hiện: Tự rèn luyện kỹ năng quản lý của bản thân thông qua rút kinh nghiệm có ảnh hưởng nhiều nhất (ĐTB= 2,75), bởi vì: Để hình thành KN quản lý đòi hỏi người Hiệu trưởng phải luyện tập thường xuyên, phải tự rút kinh nghiệm sau mỗi học kì, sau mỗi năm học để thấy được những việc đã

làm được và những việc chưa làm được trong quá trình tiến hành hoạt động quản lý dạy học. Từ đó, điều chỉnh hoạt động quản lý của mình cho phù hợp. Qua phỏng vấn Hiệu trưởng N.V.B cho biết: “ Sau mỗi học kì, mỗi năm học bản thân tôi phải tự rút ra cho mình những bài học kinh nghiệm trong quản lý để có thể thực hiện công việc tốt hơn trong thời gian tới”.

Mức độ ảnh hưởng ít nhất là: Tham gia các câu lạc bộ quản lý (ĐTB= 2,43). Điều này phản ánh thực tế là hiện nay số lượng các câu lạc bộ quản lý chưa nhiều. Mặt khác, việc quản lý các hoạt động của nhà trường chiếm nhiều thời gian, do đó các Hiệu trưởng ít có thời gian sinh hoạt tại các câu lạc bộ quản lý.

Qua phỏng vấn Hiệu trưởng L.T.A được biết: “Việc tham gia các câu lạc bộ quản lý sẽ giúp chúng tôi giao lưu, học hỏi kinh nghiệm của các đồng nghiệp. Nhưng công việc ở trường nhiều, về nhà lại phải lo việc gia đình vì thế chúng tôi ít có thời gian tham gia các câu lạc bộ quản lý”.

Tóm lại, mức độ ảnh hưởng của tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học của Hiệu trưởng biểu hiện rất đa dạng với $2,43 < \text{ĐTB} < 2,76$. Trong đó biểu hiện ảnh hưởng nhiều nhất là *Tự rèn luyện kỹ năng QL của bản thân thông qua rút kinh nghiệm* và biểu hiện ảnh hưởng ít nhất là: *Tham gia các câu lạc bộ quản lý*

b. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tri thức và kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học.

Trong quá trình tham gia vào bất cứ hoạt động nào, con người cũng cần phải có tri thức hiểu biết đầy đủ và đúng đắn về hoạt động đó thì hoạt động mới đạt được kết quả. Nhận thức là cơ sở để con người trang bị cho mình các tri thức cần thiết để tiến hành hoạt động. Bên cạnh đó những kinh nghiệm con người đúc rút từ chính quá trình hoạt động sẽ giúp con người đạt được kết quả tốt hơn.

Qua việc tìm hiểu thực trạng về mức độ ảnh hưởng của yếu tố Tri thức và kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học chúng tôi thu được kết quả:

Bảng 4.14: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tri thức và kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học.

TT	Các biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Hiểu biết về hoạt động dạy học trong nhà trường	2,70	0,61	2
2	Hiểu biết về vai trò của quản lý dạy học trong việc nâng cao chất lượng dạy học	2,48	0,69	5
3	Hiểu biết về nội dung, cách thức, phương pháp quản lý dạy học trong nhà trường	2,77	0,72	1
4	Hiểu biết về tâm lý con người, các mối quan hệ tâm lý của con người trong công việc (cấp trên, cấp dưới, giáo viên - học sinh...)	2,53	0,64	4
5	Hiểu biết về đổi mới giáo dục trong dạy học	2,43	0,69	6
6	Vốn kinh nghiệm về cách thức quản lý dạy học trong nhà trường	2,63	0,72	3
7	Kinh nghiệm giải quyết các xung đột trong quản lý	2,33	0,67	7
	Chung	2,55	0,34	

Chú thích: **ĐTB:** Điểm trung bình; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn; **TB:** Thứ bậc

Bảng số liệu trên cho thấy, yếu tố Tri thức và kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học có ảnh hưởng nhiều đến KNQLDH (ĐTB= 2,55) vì: Tri thức về quản lý dạy học là khởi đầu cho hành động có kết quả, đặc biệt là cho kỹ năng quản lý dạy học. Bên cạnh đó, những kinh nghiệm thu được trong thực tiễn công tác quản lý sẽ giúp Hiệu trưởng có thêm những hiểu biết về hoạt động quản lý. Yếu tố này thể hiện qua 7 biểu hiện và được xếp theo thứ bậc khác nhau:

- Xếp ở vị trí thứ nhất là yếu tố: “*Hiểu biết về nội dung, cách thức, phương pháp quản lý dạy học trong nhà trường*” (ĐTB = 2,77). Để làm tốt công tác quản lý dạy học trong nhà trường, trước hết người Hiệu trưởng cần phải hiểu biết một cách chính xác và rõ ràng về các nội dung cần quản lý trong hoạt động dạy học, cách thức tiến hành và các phương pháp quản lý dạy học khác nhau để đạt được hiệu quả tối ưu nhất trong hoạt động quản lý.

Qua quá trình phỏng vấn, Hiệu trưởng B.V.K có thâm niên 3 năm làm công tác QL cho biết: “*Làm công tác quản lý nhà trường nói chung và quản lý dạy học nói riêng đòi hỏi tôi hiểu rõ được các nội dung cần quản lý, cách thức tiến hành và phương pháp quản lý sao cho có hiệu quả, nhờ đó kỹ năng quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường tương đối tốt*”.

- Xếp ở vị trí thấp nhất là: Kinh nghiệm giải quyết các xung đột trong quản lý (ĐTB= 2,33). Sở dĩ yếu tố này được đánh giá ảnh hưởng ít hơn cả vì mỗi một giáo viên trong quá trình dạy học phải là tấm gương sáng về mọi mặt như: lời nói, cử chỉ, hành động, cách giao tiếp, ứng xử... để học sinh noi theo. Chính vì vậy trong tập thể sư phạm ít có xung đột xảy ra và người Hiệu trưởng ít giải quyết các xung đột này. Những kinh nghiệm giải quyết xung đột của Hiệu trưởng được đánh giá ít ảnh hưởng nhất phù hợp với đặc trưng của nghề dạy học là phải có “*tính mô phạm*”.

Tóm lại, yếu tố Tri thức và kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học ảnh hưởng khá cao đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học, bởi kết quả của hoạt động quản lý dạy học phụ thuộc vào tri thức của người Hiệu trưởng khi tiến hành hoạt động quản lý và những kinh nghiệm mà Hiệu trưởng thu được trong và sau quá trình quản lý hoạt động dạy học.

c. *Thực trạng mức độ ảnh hưởng các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng đối với kỹ năng quản lý dạy học .*

Kết quả điều tra mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng đối với kỹ năng quản lý dạy học được thể hiện:

Bảng 4.15: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tâm lý người Hiệu trưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

TT	Các biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Sự sáng tạo trong hoạt động QL	2,60	0,61	2
2	Khả năng làm chủ bản thân trong quản lý	2,34	0,69	8
3	Khả năng quan hệ của Hiệu trưởng trong các mối quan hệ công việc	2,37	0,69	7
4	Thái độ của Hiệu trưởng trong công việc	2,56	0,58	3
5	Ý thức trách nhiệm trong công việc	2,59	0,57	2
6	Sự phù hợp của tính cách và công việc	2,41	0,59	6
7	Năng lực quản lý của Hiệu trưởng	2,71	0,55	1
8	Trí tuệ của hiệu trưởng trong công việc	2,51	0,69	4
9	Khí chất của Hiệu trưởng	2,50	0,60	5
	Chung	2,48	0,34	

Chú thích: **ĐTB:** Điểm trung bình; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn; **TB:** Thứ bậc

Bảng số liệu trên cho thấy mức độ ảnh hưởng của các yếu tố *Tâm lý của Hiệu trưởng đến kỹ năng QLDH khá cao* (ĐTB= 2,51).

Trong những biểu hiện của các yếu tố *Tâm lý của Hiệu trưởng* thì biểu hiện *Năng lực quản lý của Hiệu trưởng* được đánh giá là có ảnh hưởng nhiều nhất đến KNQLDH (ĐTB = 2,71). Quá trình thực hiện hoạt động quản lý của người Hiệu trưởng bao gồm rất nhiều mặt. Để công tác quản lý nhà trường có kết quả người Hiệu trưởng cần phải có những năng lực nhất định như: Năng lực chuyên môn, năng lực lãnh đạo, năng lực giao tiếp, năng lực quan sát...nhưng đặc lực đóng vai trò quan trọng trong quá trình thực hiện hoạt động quản lý của Người Hiệu trưởng đó là năng lực quản lý. Năng lực quản lý

sẽ giúp Hiệu trưởng tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra, giám sát, đôn đốc...các hoạt động của nhà trường nói chung và hoạt động dạy học nói riêng đạt kết quả.

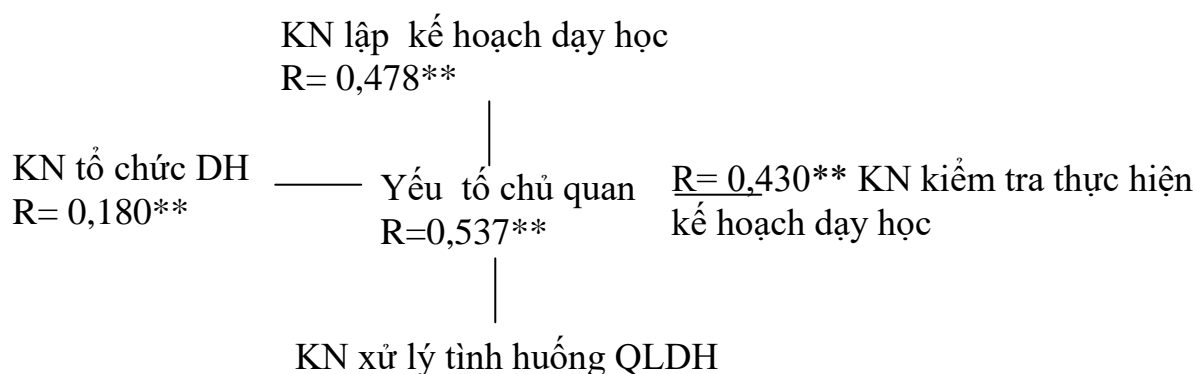
Thầy Tr.V.B cho biết: “ Năng lực quản lý của người Hiệu trưởng đóng vai trò rất quan trọng trong quá trình quản lý hoạt động dạy học. Năng lực quản lý sẽ giúp người Hiệu trưởng có cái nhìn tổng quát, có sự tổ chức, chỉ đạo hoạt động dạy học một cách kịp thời, đưa ra các biện pháp quản lý dạy học phù hợp với điều kiện thực tiễn của nhà trường”.

Các biểu hiện khác của yếu tố Tâm lý của Hiệu trưởng ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng cũng được biểu hiện đa dạng với 2,34 <ĐTB <2,59.

Nói tóm lại, các yếu tố chủ quan như: Tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác quản lý và quản lý dạy học; Các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng; Tính tích cực đối với hoạt động quản lý của người Hiệu trưởng có ảnh hưởng nhiều đến KNQLDH.

d. Tương quan giữa các yếu tố chủ quan với KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học

Để thấy được sự biến thiên hay không biến thiên của các yếu tố chủ quan với KNQLDH của Hiệu trưởng chúng tôi tiến hành phân tích mối tương quan của các cặp biến số này, kết quả thu được như sau:



Sơ đồ 4.2: Mối tương quan giữa yếu tố chủ quan với KNQLDH

Ghi chú: r khi p <0,05; r** khi p <0,01; r là hệ số tương quan nhị biến Pearson*

Sơ đồ trên thể hiện các cặp kỹ năng QLDH với các yếu tố chủ quan có mối tương quan thuận và chặt chẽ. Khi các yếu tố chủ quan thay đổi kéo theo sự thay đổi tương ứng của các kỹ năng thành phần của KNQLDH. Sự ảnh

hưởng này mang tính tích cực hoặc tiêu cực, chẳng hạn: khi nâng cao tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học của Hiệu trưởng sẽ góp phần nâng cao mức độ các KN thành phần của kỹ năng QLDH.

Mức độ tương quan giữa các yếu tố chủ quan với các KN thành phần là khác nhau. Mức độ tương quan thuận và chặt chẽ nhất là mối tương quan giữa yếu tố chủ quan và KN kiểm tra thực hiện KH dạy học ($r= 0,537$; $p<0,01$). Các cặp biến số còn lại là tương quan giữa yếu tố chủ quan với KN lập kế hoạch dạy học, KN giải quyết tình huống trong quản lý dạy học và KN tổ chức dạy học ($r= 0,478$; $0,430$; $0,180$; $p <0,01$)

Như vậy, các yếu tố chủ quan có ảnh hưởng lớn đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học. Khi hiệu trưởng được nâng cao ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan thì các KN thành phần của KNQLDH cũng được phát triển theo và ngược lại.

4.2.2. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

4.2.2.1. Đánh giá chung về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

Các yếu tố khách quan bao gồm những yếu tố bên ngoài, không phụ thuộc vào người Hiệu trưởng nhưng lại có tác động, ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của họ, đó là: Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà nước, bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm và điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học.

Tiến hành điều tra thực trạng các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng tiểu học, chúng tôi thu được kết quả như sau:

Bảng 4.16: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học

TT	Yếu tố chủ quan	ĐTB	ĐLC	TB
1	Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước	2,58	0,30	1
2	Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm	2,49	0,27	2
3	Điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học	2,46	0,38	3
	Chung	2,51	0,32	

Chú thích: **ĐTB:** Điểm trung bình; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn; **TB:** Thứ bậc

Kết quả điều tra thực trạng cho thấy các yếu tố khách quan ảnh hưởng khá nhiều đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học (ĐTB = 2,51). Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến KNQLDH không đều nhau với ĐTB 2,46 < ĐTB < 2,58.

- Yếu tố có ảnh hưởng nhiều đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học đó là: *Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước* (ĐTB = 2,58, xếp thứ bậc 1), yếu tố ảnh hưởng thứ 2 là: *Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm* (ĐTB = 2,49, TB 2) và yếu tố ít ảnh hưởng nhất đến KNQLDH của Hiệu trưởng là: *Điều kiện vật chất của nhà trường* đảm bảo hoạt động dạy học (ĐTB = 2,46, TB 3).

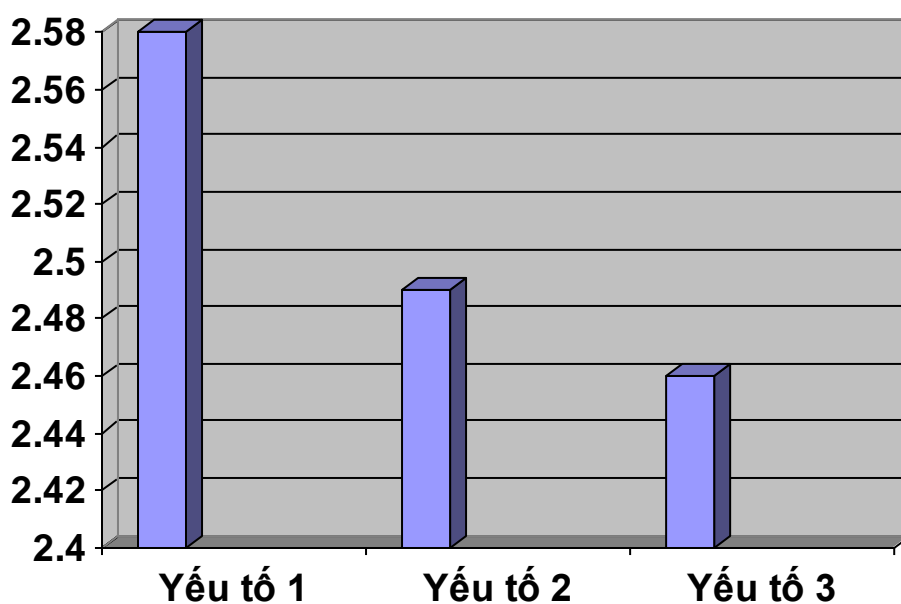
Quá trình tìm hiểu và điều tra thực trạng cho thấy, *Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước* là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của đổi mới nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý giáo dục tại các cơ sở giáo dục và Hiệu trưởng là hạt nhân của quá trình đổi mới đó. Việc làm này có ý nghĩa quan trọng trong bối cảnh hội nhập, đổi mới và phát triển của đất nước nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý được chuẩn hóa, đảm bảo cả về số lượng lẫn chất lượng đáp ứng với yêu cầu của xã hội giai đoạn hiện nay.

Hiệu trưởng P.N. H cho biết: “ Việc tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà nước hàng năm là rất cần thiết. Qua các lớp đào tạo, bồi

duỡng chúng tôi nắm bắt được những nội dung đổi mới về chương trình dạy học, sách giáo khoa; tiếp cận với các phương pháp, phương tiện quản lý hiện đại...”

Tóm lại, các yếu tố khách quan có ảnh hưởng nhiều đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học, trong đó mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan là khác nhau, yếu tố có ảnh hưởng nhiều nhất đến KNQLDH là: *Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước* và yếu tố ảnh hưởng ít nhất là: *Điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học*.

Các thể biểu diễn các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng Tiểu học ở biểu đồ 3 như sau:



Biểu đồ 4: Các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng Tiểu học

Ghi chú:

- Yếu tố 1: *Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà nước*
- Yếu tố 2: *Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm*
- Yếu tố 3: *Điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học*

4.2.2.2. Biểu hiện mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

a. Thực trạng mức độ ảnh hưởng của yếu tố Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước đối với kỹ năng quản lý dạy học.

Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường có ý nghĩa quyết định đối với sự thành công trong công cuộc đổi mới giáo dục và đào tạo hiện nay. Vì vậy, trong những năm qua việc Tổ chức, đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý là vấn đề được quan tâm hàng đầu của Nhà nước trong công tác giáo dục đào tạo. Kết quả điều tra mức độ ảnh hưởng của yếu tố Tổ chức, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước được thể hiện ở bảng dưới đây:

Bảng 4.17: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước đến kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng

TT	Các biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Sự quan tâm đến công tác đào tạo bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học của Nhà Nước	2,71	0,53	2
2	Mức độ thường xuyên tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng trường Tiểu học	2,68	0,49	3
3	Cách thức đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý dạy học	2,75	0,82	1
4	Nền tảng tri thức quản lý cung cấp cho Hiệu trưởng các lớp bồi dưỡng để hình thành kỹ năng	2,64	0,60	5
5	Tỷ lệ cung cấp tri thức lý luận và rèn luyện thực hành trong đào tạo bồi dưỡng	1,99	0,74	6
6	Cách thức đánh giá hiệu quả việc tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng Tiểu học.	2,67	0,62	4
	Chung	2,58	0,30	

Ghi chú: Điểm thấp nhất =1, điểm cao nhất =3, điểm càng cao thể hiện mức độ ảnh hưởng càng cao

Qua điều tra thực trạng yếu tố: Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước có ảnh hưởng nhiều nhất đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học (ĐTB=2,58). Điều này cho thấy công tác tổ chức, đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng của nhà nước là một việc làm cần thiết, cần được tiến hành thường xuyên, liên tục nhằm nâng cao KNQLDH.

Mức độ ảnh hưởng các biểu hiện của yếu tố: Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của nhà nước là không đồng đều nhau với $1,99 < ĐTB < 2,75$. Trong đó biểu hiện có ảnh hưởng nhiều nhất đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học đó là: Cách thức đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý dạy học (ĐTB= 2,75) và biểu hiện có ảnh hưởng ít nhất là: Tỷ lệ cung cấp tri thức lý luận và rèn luyện thực hành trong đào tạo bồi dưỡng (ĐTB= 1,99).

Theo kết quả điều tra các biểu hiện của yếu tố *Tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng của nhà nước* thì quá trình bồi dưỡng cần chú ý đến cách thức đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý dạy học; sự quan tâm của nhà nước cho vấn đề này; mức độ thường xuyên của tổ chức, bồi dưỡng; nền tảng tri thức cung cấp để hình thành kỹ năng; cách thức đánh giá và tỷ lệ cung cấp tri thức lý luận và rèn luyện thực hành trong đào tạo bồi dưỡng.

b. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm đến kỹ năng quản lý dạy học.

Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm phản ánh mối quan hệ giữa các thành viên với nhau trong nhà trường. Bầu không khí tâm lý trong tập thể sư phạm lành mạnh sẽ tạo sự dễ chịu, vui vẻ, thoải mái về tinh thần, từ đó nâng cao hiệu quả lao động của tập thể sư phạm. Đối với người Hiệu trưởng nhà trường bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tập thể sư phạm có ý nghĩa vô cùng quan trọng, đây là yếu tố giúp cho người Hiệu trưởng có thể phát huy những mặt mạnh của các thành viên trong tập thể, làm cho các thành viên cảm thấy hạnh phúc khi được cống hiến sức lực và trí tuệ cho công tác giáo dục của nhà trường. Mặt khác, bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm tốt đẹp sẽ giúp người Hiệu trưởng đưa ra các kế hoạch, tổ chức, bố trí sắp xếp công việc... một cách thuận lợi

Kết quả nghiên cứu thực trạng yếu tố bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm đến KNQLDH của hiệu trưởng Tiểu học được thể hiện ở bảng 4.19:

Bảng 4.18: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm đến kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng

TT	Các biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Ý thức, trách nhiệm của tập thể sư phạm trong công tác dạy học	2,51	0,76	6
2	Sự tín nhiệm và uy tín của tập thể sư phạm với Hiệu trưởng	2,52	0,71	5
3	Bầu không khí tâm lý thuận lợi của tập thể sư phạm	2,64	0,64	2
4	Sự đồng cảm, chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau của các thành viên trong tập thể và của tập thể đối với Hiệu trưởng	2,47	0,65	7
5	Mối quan hệ giữa Hiệu trưởng và tập thể sư phạm trong nhà trường	1,92	0,76	8
6	Sự chấp nhận của tập thể sư phạm đối với phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng	2,68	0,51	1
7	Sự đồng tình và chấp nhận của các thành viên trong tập thể sư phạm với sự phân công nhiệm vụ của Hiệu trưởng đối với các cá nhân	2,61	0,58	3
8	Sự giao tiếp cởi mở, vui vẻ giữa tập thể sư phạm với Hiệu trưởng	2,56	0,69	4
	Chung	2,49	0,27	

Chú thích: *ĐTB*: Điểm trung bình; *ĐLC*: Độ lệch chuẩn; *TB*: Thứ bậc

Kết quả điều tra cho thấy yếu tố *Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm* có ảnh hưởng khá cao đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học (ĐTB= 2,49).

Ảnh hưởng của yếu tố *Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm* được thể hiện 8 biểu hiện với: $1,92 < \text{ĐTB} < 2,68$. Sự biểu hiện phong phú, đa dạng của yếu tố *Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm* cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng nhất định đến sự phát triển của tập thể sư phạm nhà trường nói chung và đến KNQLDH Hiệu trưởng nói riêng. Trong đó, biểu hiện: *Sự chấp nhận của tập thể sư phạm đối với phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng* được xếp là có ảnh hưởng cao nhất (ĐTB= 2,68), bởi phong cách lãnh đạo của người Hiệu trưởng ảnh hưởng đến tinh thần, thái độ làm việc; mối quan hệ giữa các thành viên và sự gắn bó lẫn nhau giữa các thành viên trong tập thể sư phạm. Do đó, trong quá trình tiến hành hoạt động quản lý, người Hiệu trưởng cần phải có phong cách lãnh đạo phù hợp và được các thành viên trong tập thể chấp nhận nhằm xây dựng tập thể vững mạnh, thực hiện tốt nhiệm vụ dạy học trong nhà trường.

Qua phỏng vấn Hiệu trưởng Tr.V.L cho biết: “ Trong quá trình thực hiện hoạt động quản lý tôi có phong cách lãnh đạo dân chủ. Với phong cách lãnh đạo này giúp tôi duy trì mối quan hệ tốt đẹp với tập thể sư phạm nhà trường, phát huy được tính sáng tạo, tinh thần tập thể của các thành viên...Ngược lại, các thành viên trong tập thể sư phạm cũng cảm thấy hài lòng với phong cách lãnh đạo dân chủ này”.

Tóm lại: Yếu tố *Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm* có ảnh hưởng khá cao đến KNQLDH của Hiệu trưởng, trong đó được xếp là có ảnh hưởng nhiều nhất là: *Sự chấp nhận của tập thể sư phạm đối với phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng* và *Mối quan hệ giữa Hiệu trưởng và tập thể sư phạm trong nhà trường* có ảnh hưởng ít nhất đến KNQLDH của Hiệu trưởng.

c. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo cho hoạt động dạy học đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học, trong đó yếu tố *Điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học* đóng vai trò quan trọng. Cơ sở vật chất của nhà trường đầy đủ, hiện đại sẽ giúp người Hiệu trưởng dễ dàng quản lý việc dạy và học thông qua hệ thống máy móc và các trang thiết bị. Ngược lại, nếu cơ sở vật chất của nhà trường nghèo nàn, lạc hậu, không đáp ứng yêu cầu dạy học sẽ làm cho chất lượng dạy học trong nhà trường giảm sút, công tác quản lý dạy học gặp nhiều khó khăn. Các yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường bao gồm: Công nghệ thông tin và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý dạy học; Ý thức sử dụng các điều kiện vật chất của cán bộ và giáo viên trong nhà trường; Năng lực sử dụng cơ sở vật chất trong dạy học; Các điều kiện vật chất đảm bảo cho dạy học: sách giáo khoa, phòng học, phương tiện dạy học...; Khả năng vận dụng linh hoạt các phương tiện kỹ thuật trong quản lý dạy học.

Qua tìm hiểu về mức độ ảnh hưởng của yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo cho hoạt động dạy học đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học chúng tôi thu được kết quả:

Bảng 4.19: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo cho hoạt động dạy học đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng

TT	Các biểu hiện	ĐTB	ĐLC	TB
1	Công nghệ thông tin và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý dạy học	2,24	0,81	5
2	Ý thức sử dụng các điều kiện vật chất của cán bộ và giáo viên trong nhà trường	2,48	0,69	3
3	Năng lực sử dụng cơ sở vật chất trong dạy học	2,41	0,75	4
4	Các điều kiện vật chất đảm bảo cho dạy học (sách giáo khoa, phòng học, phương tiện dạy học...)	2,51	0,75	2
5	Khả năng vận dụng linh hoạt các phương tiện kỹ thuật trong quản lý dạy học	2,66	0,80	1
	Chung	2,46	0,38	

Chú thích: **ĐTB:** Điểm trung bình; **ĐLC:** Độ lệch chuẩn; **TB:** Thứ bậc

Với ĐTB = 2,46 cho thấy: yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo cho hoạt động dạy học có ảnh hưởng tương đối nhiều đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng.

Mức độ ảnh hưởng của yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo cho hoạt động dạy học đến KNQLDH của Hiệu trưởng không như nhau, trong đó:

Khả năng vận dụng linh hoạt các phương tiện kỹ thuật trong quản lý dạy học xếp ở vị trí cao nhất (ĐTB= 2,66) và *Các điều kiện vật chất đảm bảo cho dạy học (sách giáo khoa, phòng học, phương tiện dạy học...)* xếp ở vị trí thấp nhất (ĐTB= 2,24).

- *Khả năng vận dụng linh hoạt các phương tiện kỹ thuật trong quản lý dạy học* có ảnh hưởng nhiều nhất đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học (ĐTB= 2,66). Phương tiện kỹ thuật giữ vai trò quan trọng trong việc quản lý hoạt động dạy học. Tuy nhiên, việc vận dụng linh hoạt các phương tiện kỹ thuật trong quản lý dạy học lại giữ vai trò quan trọng hơn. Đối với người Hiệu trưởng trong quá trình quản lý cần phải biết vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo các phương tiện kỹ thuật vào các mục đích, giai đoạn khác nhau của quá trình quản lý DH nhằm phục vụ một cách có hiệu quả cho công tác quản lý giáo dục và đào tạo.

- Ít ảnh hưởng nhất là: Công nghệ thông tin và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý dạy học (ĐTB= 2,24). Trong xã hội hiện đại, công nghệ thông tin phát triển rất mạnh mẽ và có những ảnh hưởng tích cực đến mọi mặt của cuộc sống. Nhận thức được tầm quan trọng của công nghệ thông tin và ứng dụng của nó trong công tác quản lý và dạy học, các nhà trường đã triển khai ứng dụng công nghệ thông tin và thu được một số kết quả nhất định. Tuy nhiên, thực tế cho thấy ở một số trường Tiểu học ở vùng nông thôn, miền núi điều kiện cơ sở vật chất còn khó khăn nên việc đưa công nghệ thông tin và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý và dạy học còn hạn chế. Chính vì vậy, mà yếu tố này được các Hiệu trưởng đánh giá là ít ảnh hưởng đến KNQLDH.

Tóm lại, yếu tố điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo cho hoạt động dạy học ảnh hưởng nhiều đến KNQLDH của Hiệu trưởng, mức độ ảnh hưởng của các biểu hiện không đồng đều nhau.

Như vậy, qua việc tìm hiểu các yếu tố khách quan: Tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng của Nhà nước, Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm, Điều kiện vật chất của nhà trường đã cho thấy mặc dù là những yếu tố bên ngoài nhưng các yếu tố này có ảnh hưởng nhiều đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học.

d. Môi trường quan giữa các yếu tố khách quan với KNQLDH.

Để thấy được sự biến thiên hay không biến thiên của các yếu tố khách quan với KNQLDH của Hiệu trưởng chúng tôi tiến hành phân tích mối tương quan của các cặp biến số này, kết quả thu được như sau:

		KN lập kế hoạch dạy học		
KN tổ chức DH	<u>R= 0,212**</u>	Yếu tố khách quan	<u>R=0,120**</u>	KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học

KN giải quyết tình huống trong QLDH

Sơ đồ 4.3: Môi trường quan giữa yếu tố khách quan với KNQLDH

Sơ đồ trên thể hiện mối tương quan giữa các cặp KNQLDH với các yếu tố chủ quan có mối tương quan thuận và chặt chẽ. Khi các yếu tố khách quan

thay đổi kéo theo sự thay đổi tương ứng của các kỹ năng thành phần của KNQLDH. Sự ảnh hưởng này mang tính tích cực hoặc tiêu cực. Chẳng hạn, khi thay đổi việc tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng của Nhà nước sẽ góp phần nâng cao KNQLDH của Hiệu trưởng.

Mức độ tương quan giữa các yếu tố chủ quan với các KN thành phần là khác nhau. Mức độ tương quan thuận và chặt chẽ nhất là mối tương quan giữa yếu tố khách quan và KN tổ chức dạy học ($r=0,212$; $p<0,01$). Các cặp biến số còn lại là tương quan giữa yếu tố khách quan với KN giải quyết tình huống trong quản lý dạy học, KN kiểm tra thực hiện KH dạy học và KN lập kế hoạch dạy học ($r= 0,151$; $0,120$; $0,116$; $p <0,01$).

Như vậy, các yếu tố khách quan có ảnh hưởng lớn đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học. Khi thay đổi ảnh hưởng của các yếu tố khách quan thì các KN thành phần của KNQLDH cũng được phát triển theo và ngược lại.

4.2.2.3. So sánh mức độ ảnh hưởng của yếu tố chủ quan và khách quan đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng.

Để thấy được mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan (Nhận thức và tri thức, kinh nghiệm của cá nhân về công tác quản lý dạy học; Các yếu tố tâm lý; Tính tích cực của Hiệu trưởng) và yếu tố khách quan (Tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng của Nhà nước, Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm, Điều kiện vật chất của nhà trường) đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học chúng tôi đã tiến hành so sánh ở bảng sau:

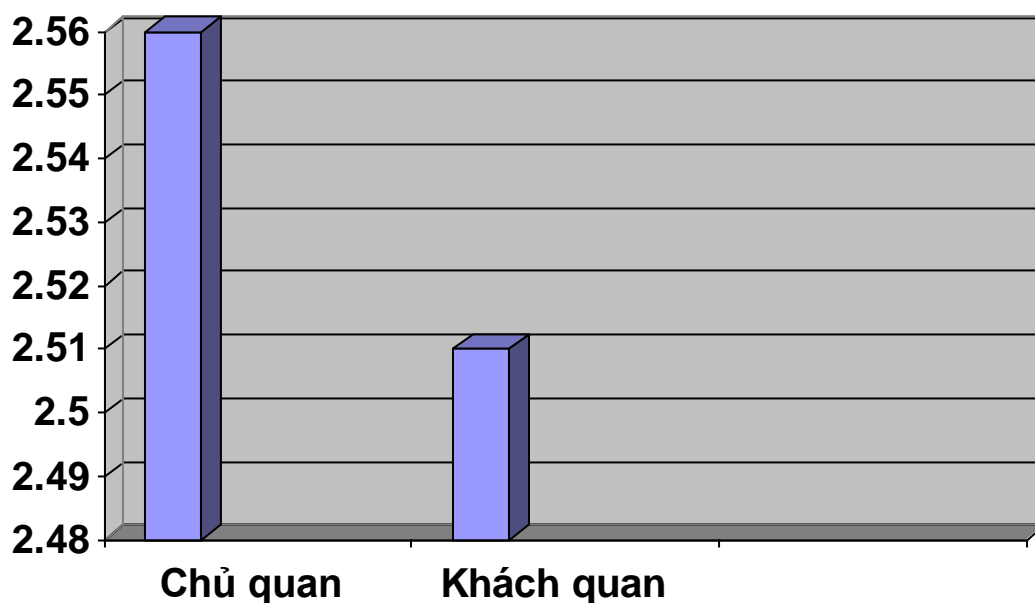
Bảng 4.20. So sánh mức độ ảnh hưởng của yếu tố chủ quan và khách quan đến kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng

TT	Yếu tố	Mức độ						ĐTB
		Ảnh hưởng nhiều		Ít ảnh hưởng		Không ảnh hưởng		
		SL	Điểm	SL	Điểm	SL	Điểm	
1	Chủ quan	3	100	0	0	0	0	2,56
2	Khách quan	3	100	0	0	0	0	2,51

Nhận xét:

Bảng số liệu trên cho thấy các yếu tố chủ quan và các yếu tố khách quan đều ảnh hưởng nhiều đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học ($\text{ĐTB} > 2,36$), với mức ĐTB của yếu tố chủ quan là 2,56 và yếu tố khách quan là 2,51.

Có thể biểu diễn ảnh hưởng của yếu tố chủ quan và khách quan đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học bằng biểu đồ sau:



Biểu đồ 4: Mức độ ảnh hưởng của yếu tố chủ quan và khách quan đến KNQLDH của Hiệu trưởng Tiểu học

Trong 3 yếu tố chủ quan thì yếu tố: Tính tích cực hoạt động của Hiệu trưởng có ảnh hưởng nhiều nhất đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học ($\text{ĐTB} = 2,63$), yếu tố khách quan có ảnh hưởng nhiều nhất đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học là: *Tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng của nhà nước* ($\text{ĐTB} = 2,58$).

Nói tóm lại, việc nghiên cứu các yếu tố chủ quan và các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến KNQLDH có vai trò vô cùng quan trọng trong công tác

quản lý của người Hiệu trưởng. Đây cũng chính là cơ sở để luận án đưa ra các biện pháp tác động nhằm nâng cao KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học.

4.3 Các chân dung tâm lý điển hình về kỹ năng quản lý dạy học

Qua nghiên cứu thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học chúng tôi nhận thấy: KNQLDH của Hiệu trưởng biểu hiện đa dạng với các mức độ khác nhau: Từ mức độ thấp, tương đối thấp, trung bình cho đến mức độ tương đối cao và cao. Trong đó, mức độ tập trung nhất kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học là: tương đối cao và trung bình. Để minh họa, khẳng định cho kết quả nghiên cứu thực tiễn thu được từ phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, phương pháp phỏng vấn chúng tôi tiến hành nghiên cứu kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học qua 2 chân dung điển hình dưới đây:

4.3.1. Trường hợp 1: Chân dung Hiệu trưởng có kỹ năng QLDH tương đối cao

4.3.1.1. Vài nét về cá nhân

Cô Phạm Thị Nh sinh ngày 18/02/1974, quê quán Quảng Xương, Thanh Hóa. Năm 1996 sau khi tốt nghiệp cô được phân về công tác tại trường tiểu học N.V.T. Sau một thời gian công cô được bổ nhiệm làm tổ trưởng chuyên môn. Trong quá trình làm tổ trưởng nhiều năm liền cô nhận hiệu chiến sĩ thi đua cấp cơ sở. Do đạt được nhiều thành tích trong công tác tháng 08/2008 cô được bầu làm phó hiệu trưởng nhà trường, đến 01/07/2014 được đề bạt làm Hiệu trưởng. Hiện tại, ngoài việc đảm nhận vị trí Hiệu trưởng nhà trường cô còn đang đi học cao học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ của bản thân.

Là một Hiệu trưởng gương mẫu, nhiệt tình, có trách nhiệm với công việc cô Phạm Thị Nh nhận được sự tin tưởng của cấp trên, sự yêu quý của phụ huynh học sinh và học sinh. Cho đến nay cô nhận được rất nhiều giấy khen,

bằng khen và kỷ niệm chương của ngành giáo dục. Bảng số liệu dưới đây thể hiện kỹ năng QLDH cao của Hiệu trưởng Phạm Thị Nh.

4.3.1.2 Thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng P.T.N

Qua quá trình nghiên cứu thực trạng về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng P.T.N chúng tôi thu được kết quả như sau:

Bảng 4.21: Chân dung tâm lý điển hình của Hiệu trưởng có kỹ năng QLDH cao

STT	Cách đánh giá		ĐTB
1	Qua phiếu hỏi	KN lập kế hoạch dạy học	3,27
		KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học	3,69
		KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học	3,26
		KN xử lý tình huống trong quản lý dạy học	3,50
		Chung	3,43
2	Qua giải các bài tập tình huống	KN lập kế hoạch dạy học	3,21
		KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học	3,70
		KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học	3,22
		KN xử lý tình huống trong quản lý dạy học	3,48
		Chung	3,40

Chú thích: ĐTB: Điểm trung bình

*** Kết quả nghiên cứu kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Phạm Thị Nh thông qua phiếu hỏi**

Số liệu bảng trên cho thấy Hiệu trưởng Phạm Thị Nh tự đánh giá kỹ năng QLDH của bản thân đạt kết quả tương đối cao (ĐTB = 3,43). Kết quả tự đánh giá về kỹ năng QLDH của cô Phạm Thị Nh là phù hợp với những thành tích của trường tiểu học Nguyễn V.T đã đạt được trong thời gian qua (Năm học 2014-2015 trường N.V.T đạt danh hiệu tập thể lao động tiên tiến, nhận cờ thi đua của Chính phủ; Năm học 2015-2016 trường N.V.T đạt danh hiệu tập thể lao động xuất sắc, nhận cờ đơn vị xuất sắc của Ban chấp hành trung ương

Đoàn và năm học 2016-2017 đạt danh hiệu Tập thể lao động tiên tiến và nhận cờ thi đua của liên đoàn lao động Tỉnh Thanh Hóa).

- Trong các KN thành phần của kỹ năng QLDH, cô Phạm Thị Nh thực hiện tốt nhất kỹ năng tổ chức kế hoạch dạy học (ĐTB= 3,69). Số liệu này cho thấy trong vai trò là người chỉ đạo trực tiếp, điều hành hoạt động dạy học của nhà trường người Hiệu trưởng đã nắm được các bước tổ chức hoạt động dạy học, thực hiện các thao tác của kỹ năng tổ chức dạy học nhờ đó mà kết quả dạy và học của trường N.V.T đạt được nhiều thành tích trong những năm học vừa qua.

Khi được hỏi về mức độ thực hiện các thao tác của kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học, cô P.T.N cho biết: “ Để đạt được kết quả cao trong tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học bản thân tôi luôn ý thức được việc phải thực hiện đúng và đầy đủ quy trình các bước trong tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học, không bỏ sót bước nào”

- Quá trình quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường cô Phạm Thị Nh gặp nhiều tình huống nhưng với kinh nghiệm làm quản lý lâu năm và với sự mềm dẻo, linh hoạt trong việc xử lý tình huống vì vậy kỹ năng xử lý tình huống dạy học cũng đạt mức tương đối cao (ĐTB= 3,50).

Qua phỏng vấn kỹ năng xử lý tình huống trong quản lý dạy học Hiệu trưởng P.T.N đã nói: “ Việc xử lý các tình huống nói chung và các tình huống trong quản lý dạy học nói riêng là nghệ thuật của người Hiệu trưởng. Khi gặp các tình huống xảy ra trong quản lý dạy học, trước hết tôi tìm hiểu xem tình huống đó xảy ra như thế nào ? Tình huống đó có liên quan đến ai? Vấn đề cần giải quyết trong tình huống đó là gì? Cách thức giải quyết tình huống ? Cần nhắc xem việc đưa ra quyết định đã đúng hay chưa ? có phải xem xét lại hay không... Chính vì vậy mà khi xử lý các tình huống tôi rất bình tĩnh và khi giải quyết tình huống xong bản thân tôi và những người có liên quan đều cảm thấy thoải mái”. Điều này có nghĩa là về cơ bản Hiệu trưởng P.T.N đã thực hiện

tương đối đầy đủ, đúng và có hiệu quả các thao tác của kỹ năng xử lý tình huống trong quản lý dạy học.

**** Kết quả nghiên cứu kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Phạm Thị Nh thông qua giải các bài tập tình huống***

Bên cạnh việc sử dụng phiếu hỏi và phiếu quan sát để tìm hiểu kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Phạm Thị Nh chúng tôi còn nghiên cứu thông qua giải các bài tập tình huống. Kết quả nghiên cứu kỹ năng QLDH thông qua giải bài tập tình huống đạt mức độ tương đối cao (ĐTB= 3,48). Hiệu trưởng Phạm Thị Nh giải quyết tốt nhất bài tập tình huống của KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học (ĐTB= 3,70), thứ hai là bài tập tình huống của KN giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học (ĐTB= 3,48), thứ ba là bài tập tình huống của KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học (ĐTB= 3,22) và cuối cùng là bài tập tình huống của KN lập kế hoạch dạy học (ĐTB= 3,21). Quá trình nghiên cứu kỹ năng QLDH thông qua giải bài tập tình huống hoàn toàn phù hợp với phiếu hỏi ở trên.

4.3.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Phạm Thị Nh

Để tìm hiểu những yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng, chúng tôi còn tiến hành phỏng vấn Hiệu trưởng Phạm Thị Nh: “ Trong quá trình quản lý dạy học cô có gặp những khó khăn gì ?” Hiệu trưởng Phạm Thị Nh đã trả lời như sau: “Trong những năm gần đây, trường tiểu học N.V.T là một trong những trường tiểu học trong tỉnh đạt được nhiều thành tích đáng kể trong các hoạt động. Để có được những thành tích đó tôi luôn có sự nỗ lực, cố gắng cao trong công việc. Bên cạnh đó tôi luôn nhận được sự ủng hộ của đội ngũ cán bộ giáo viên trong nhà trường và quý phụ huynh học sinh. Tuy nhiên, vì mong muốn nhà trường luôn giữ vững những thành tích đã đạt được, thậm chí là đạt kết quả cao hơn nữa để xứng đáng với niềm tin của phụ huynh học sinh và xã hội nên tôi thường đề ra yêu cầu cao đối với cán bộ

giáo viên trong nhà trường dẫn đến một số giáo viên cảm thấy áp lực trong công việc. Bản thân tôi nhận thấy đây cũng là một hạn chế cần phải khắc phục trong công tác quản lý để tạo ra sự thoải mái và yên tâm cho cán bộ giáo viên trong nhà trường.

Tóm lại, trong quá trình thực hiện hoạt động quản lý dạy học, Hiệu trưởng Phạm Thị Nh đã thực hiện kỹ năng quản lý dạy học ở mức tương đối cao. Kết quả của kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Phạm Thị Nh đã góp phần nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường.

4.3.2. Trường hợp 2: Chân dung tâm lý điển hình của Hiệu trưởng có kỹ năng quản lý dạy học ở mức trung bình.

4.3.2.1 Vài nét về cá nhân

Thầy Nguyễn Văn Qu sinh ngày 03/07/1970 tại Vĩnh Lộc, Thanh Hóa. Thầy từng học sư phạm tiểu học hệ trung cấp. Năm 1990 sau khi tốt nghiệp Thầy được phân về dạy tại trường tiểu học V.T. Đến năm 1995 Thầy tiếp tục đi học Đại học sư phạm tiểu học hệ vừa làm vừa học. Năm 1998 thầy chuyển về công tác tại trường Đ.V. Sau 4 năm chuyển công tác Thầy được bổ nhiệm làm tổ trưởng chuyên môn. Đến năm 2008 được bổ nhiệm làm Phó Hiệu trưởng nhà trường. Do đạt được nhiều thành tích trong công tác nên đến năm 2013 Thầy được đề bạt làm Hiệu trưởng. Là một Hiệu trưởng nhiệt tình, có trách nhiệm cao, được sự yêu quý đồng nghiệp nhưng trong quá trình quản lý nhà trường do vị trí địa lý và điều kiện cơ sở vật chất không thuận lợi đã làm ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động quản lý. Bảng số liệu dưới đây thể hiện kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu.

4.3.2.2. Thực trạng kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu

Kết quả nghiên cứu thực trạng kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 4.21: Chân dung tâm lý điển hình của Hiệu trưởng có kỹ năng quản lý dạy học ở mức trung bình

STT	Cách đánh giá		ĐTB
1	Qua phiếu hỏi	KN lập kế hoạch DH	2,53
		KN tổ chức dạy học	2,71
		KN kiểm tra thực hiện kế hoạch DH	2,56
		KN xử lý tình huống DH	2,68
		Chung	2,62
		Tính thuần thực	2,54
		Tính hiệu quả	2,68
		Chung	2,64
2	Qua giải các bài tập tình huống	KN lập kế hoạch DH	2,58
		KN tổ chức dạy học	2,77
		KN kiểm tra thực hiện kế hoạch DH	2,54
		KN xử lý tình huống DH	2,65
		Chung	2,63

Chú thích: ĐTB: Điểm trung bình

*** Kết quả nghiên cứu kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu thông qua phiếu hỏi**

Kết quả nghiên cứu của bảng 4.20 cho thấy kỹ năng QLDH của Thầy Nguyễn Văn Qu đạt mức độ trung bình (ĐTB=2,62). Số liệu này cho thấy trong quá trình quản lý dạy học Thầy Qu về cơ bản đã thực hiện đầy đủ các thao tác của kỹ năng nhưng các thao tác thực hiện hành động chưa có sự thuần thực, đang còn sai sót và kết quả quản lý dạy học đạt ở mức trung bình.

- Mức độ thực hiện các KN thành phần của kỹ năng QLDH của hiệu trưởng Qu biểu hiện khác nhau, kỹ năng tổ chức dạy học thực hiện tốt nhất (ĐTB= 2,71). Điều này có nghĩa là Thầy đã biết xác định được các nhiệm vụ của từng bộ phận trong nhà trường để phân công công việc cho hợp lý; có sự động viên cán bộ quản lý, giáo viên, học sinh trong nhà trường thực hiện kế hoạch dạy học; biết đưa ra các quyết định dạy học phù hợp với hoàn cảnh và giáo viên, học sinh; biết phát hiện ra các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học; biết điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy

học và học sinh; biết tổng kết, đánh giá dạy học và phát triển dạy học trong nhà trường và có khả năng huy động các nguồn lực vật chất trong nhà trường phục vụ dạy học.

- Tiếp theo là KN xử lý tình huống quản lý dạy học (ĐTB= 2,68). KN này thể hiện ở việc Thầy Qu đã biết nhận diện tình huống dạy học; biết phân tích và đưa ra cách thức giải quyết tình huống; biết lựa chọn phương án giải quyết tình huống quản lý dạy học; biết huy động tri thức giải quyết tình huống dạy học; biết tổ chức hiệu quả việc giải quyết tình huống dạy học; biết điều chỉnh cách thức giải quyết phù hợp với hoàn cảnh cụ thể.

- Hai nhóm kỹ năng thành phần còn lại ở mức tương đối thấp, KN kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học (ĐTB= 2,56) và KN lập kế hoạch dạy học (ĐTB= 2,53). Điều này có nghĩa là trong quá trình quản lý dạy học Thầy Qu chưa thực hiện đầy đủ các thao tác của kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và kỹ năng lập kế hoạch, các thao tác thực hiện các kỹ năng này chưa đúng. Chính vì vậy kết quả của kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu không cao.

Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu cho biết thêm: “Trong quá trình quản lý dạy học tôi gặp nhiều khó khăn trong việc lập kế hoạch dạy học và trong kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học. Sở dĩ như vậy là do nhiều nguyên nhân khác nhau nhưng nguyên nhân chủ yếu là do chưa được cung cấp đầy đủ tri thức về việc lập kế hoạch dạy học, lúng túng trong việc tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học do đó dẫn đến hiệu quả quản lý hoạt động dạy học chưa cao”.

Như vậy, qua phiếu hỏi và qua phỏng vấn Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu đã thẳng thắn thừa nhận kết quả quản lý hoạt động dạy học của mình còn hạn chế. Đây là cơ sở để đưa ra các biện pháp tác động nhằm nâng cao kỹ năng quản lý dạy học cho các Hiệu trưởng trường tiểu học nói chung và Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu nói riêng.

**** Kết quả nghiên cứu kỹ năng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu thông qua giải các bài tập tình huống***

Để đánh giá một cách khách quan kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu bên cạnh việc sử dụng phiếu hỏi và phỏng vấn chúng tôi còn nghiên cứu thông qua giải các bài tập tình huống. Kết quả nghiên cứu kỹ năng QLDH thông qua giải bài tập tình huống đạt mức độ trung bình (ĐTB= 2,63). Nghĩa là khi giải các bài tập tình huống Hiệu trưởng đã nhận thức đúng các dạng tình huống diễn ra trong hoạt động quản lý dạy học, đã huy động tri thức vào việc giải quyết các tình huống.

Trong các bài tập tình huống của kỹ năng QLDH Tiểu học Thầy Qu giải quyết tốt các bài tập tình huống của KN tổ chức dạy học (ĐTB= 2,77), thứ hai là bài tập tình huống của KN xử lý tình huống quản lý dạy học (ĐTB= 2,65), thứ ba là bài tập tình huống của KN kiểm tra dạy học (ĐTB= 2,58) và cuối cùng là bài tập tình huống của KN lập kế hoạch dạy học (ĐTB= 2,54). Kết quả này cho thấy KNQLDH thông qua giải bài tập tình huống hoàn toàn phù hợp với kết quả điều tra bằng phiếu hỏi.

4.3.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu.

Nhằm tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng Phạm Văn Qu, chúng tôi tiến hành phỏng vấn: “ Khó khăn lớn nhất Thầy gặp phải trong quá trình làm Hiệu trưởng ở trường tiểu học Đ.V là gì?”. Thầy Qu cho biết: “Mặc dù là một trường tiểu học trên địa bàn thành phố nhưng so với các trường tiểu học khác trường Đ.V có quy mô nhỏ, điều kiện cơ sở vật chất nhà trường còn thiếu thốn như bàn ghế, các trang thiết bị máy móc phục vụ dạy học chưa đầy đủ... Nhà trường chỉ có 10 lớp học với tổng số 270 học sinh, phần lớn học sinh là con em nhân dân lao động, điều kiện kinh tế gia đình gặp nhiều khó khăn, các bậc phụ huynh chưa thực sự quan tâm đến việc học tập của con em. Việc huy động các bậc phụ huynh tham gia vào công tác xã hội hóa giáo dục còn hạn chế. Nguồn kinh phí để tổ chức các

hoạt động trong nhà trường chủ yếu là nguồn ngân sách của nhà nước. Đối với những gia đình có điều kiện kinh tế khá giả họ thường cho con em đi học ở các trường khác. Chính vì vậy, việc tổ chức hoạt động trong nhà trường nói chung và hoạt động dạy học nói riêng chưa đạt được kết quả như mong muốn”. Đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn kết quả hoạt động quản lý dạy học không cao.

Nhận xét về 2 chân dung điển hình:

Qua nghiên cứu hai chân dung điển hình cho thấy, kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học có ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý hoạt động dạy và học trong nhà trường. Đối với Hiệu trưởng Phạm Thị Nh kỹ năng quản lý dạy học ở mức tương đối cao đã giúp cô biết vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo vào trong quá trình quản lý dạy học nhờ đó mà chất lượng dạy và học trong nhà trường ngày càng được nâng lên. Còn đối với Hiệu trưởng Nguyễn Văn Qu kỹ năng quản lý dạy học ở mức trung bình dẫn đến việc quản lý hoạt động dạy học gặp khó khăn, chất lượng dạy và học trong nhà trường chưa cao. Kết quả nghiên cứu này là cơ sở để các Hiệu trưởng có biện pháp rèn luyện nâng cao kỹ năng quản lý dạy học của bản thân trong hoạt động quản lý nhà trường.

Nghiên cứu cho thấy có sự phù hợp của hai chân dung điển hình trong kỹ năng quản lý dạy học thông qua kết quả đánh giá bằng phiếu hỏi và giải bài tập tình huống.

4.4. Kết quả thực nghiệm tác động

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học chúng tôi nhận thấy: KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học chỉ đạt ở mức trung bình, trong đó KN lập kế hoạch dạy học ở mức thấp nhất. Chính vì vậy chúng tôi đề ra biện pháp: *Cung cấp tri thức cho Hiệu trưởng về lập kế hoạch dạy học và tổ chức rèn luyện việc lập kế hoạch dạy học thông qua tập huấn chuyên đề.*

Bảng biện pháp nêu trên có 100% các ý kiến đều khẳng định có sự tiến bộ rõ rệt trong KNQLDH của bản thân. Thầy L.V.C, cho biết: “Nếu như đầu năm học chúng tôi được cung cấp đầy đủ những các văn bản, chỉ thị chỉ đạo hoạt động dạy học, hướng dẫn quy trình thực hiện thì kết quả đạt được của nhà trường chắc chắn là tốt hơn”. Cô L.T.A nói: “Nhờ đợt tập huấn chuyên đề mà tôi có thể nắm được quy trình, các bước tiến hành lập kế hoạch dạy học một cách cụ thể chứ không còn lúng túng và phải và hỏi các đồng nghiệp khác”. Sự thay đổi kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng trường được thể hiện ở bảng 4.22

Bảng 4.22. Sự thay đổi kỹ năng lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng trước và sau thực nghiệm

TT	Lần đo Nhóm Các KN thành phần	Trước thực nghiệm					Sau thực nghiệm				
		Nhóm ĐC		Nhóm TN		ĐL	Nhóm ĐC		Nhóm TN		ĐL
		ĐTB	TB	ĐTB	TB		ĐTB	TB	ĐTB	TB	
1	Biết lựa chọn các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học	3,57	1	3,61	1	- 0,04	3,66	1	4,04	1	- 0,38
2	Biết phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học	3,54	3	3,50	3	-0,04	3,38	3	3,85	3	- 0,47
3	Biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học	2,95	4	3,00	4	- 0,05	3,04	4	3,52	4	- 0,48
4	Biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch	3,56	2	3,59	2	- 0,03	3,61	2	3,90	2	- 0,33
5	Biết xây dựng kế hoạch dạy học trong năm học của nhà trường.	2,66	5	2,71	5	- 0,05	2,76	5	3,19	5	- 0,43
6	Biết xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học	2,52	6	2,57	6	- 0,05	2,61	6	3,04	6	- 0,43
7	Biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học	2,33	7	2,38	7	- 0,05	2,58	7	3,03	7	- 0,45
KN lập kế hoạch dạy học		3,01		3,05		- 0,04	3,04		3,48		0,44

Ghi chú: Điểm thấp nhất=1, điểm cao nhất = 5, điểm càng cao thể hiện KNQLDH của Hiệu trưởng càng cao. Trên bảng chỉ hiện thị những giá trị có ý nghĩa về mặt thống kê với d^{***} khi $P < 0,05$

Bảng số liệu trên cho thấy kết quả sự thay đổi của KN lập kế hoạch dạy học trước và sau TN như sau:

*** Trước thực nghiệm:**

- Hiệu trưởng ở cả 2 nhóm đối chứng và thực nghiệm đều có mức độ KN lập kế hoạch dạy học tương đương nhau (ĐTB nhóm ĐC= 3,01 và ĐTB nhóm TN= 3,05) và đều ở mức trung bình, bởi vì đối với Hiệu trưởng khi lập kế hoạch dạy học họ không được sự hướng dẫn một cách cụ thể các bước phải làm mà dựa trên cơ sở kế hoạch của Sở, của phòng giáo dục đưa về họ phải tự tìm hiểu, tiến hành xây dựng kế hoạch cho phù hợp với tình hình thực tiễn của nhà trường.

Hiệu trưởng B.T.H cho biết: “ Trong quá trình tiến hành lập kế hoạch dạy học chúng tôi dựa vào kinh nghiệm của bản thân, học hỏi những người đi trước chứ không qua các lớp đào tạo bồi dưỡng về kỹ năng quản lý dạy học, điều này cũng dẫn đến việc lập kế hoạch dạy học còn hạn chế. Khi thực hiện kỹ năng lập kế hoạch dạy học chúng tôi còn sai sót, chưa thực hiện đầy đủ các thao tác và kết quả là bản kế hoạch dạy học của nhà trường chưa được thể hiện rõ ràng, còn nhiều thiếu sót”.

- Đồng thời, khi so sánh mức độ KN lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng nhóm ĐC và TN trước thực nghiệm, cho thấy: ĐTB nhóm ĐC= 3,01 ĐTB nhóm TN=3,05; ĐL= - 0,04 không có sự khác biệt có ý nghĩa về mặt thống kê. Điều này, cho phép chúng tôi khẳng định: *Mức độ KN lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng hai nhóm thực nghiệm và đối chứng trước thực nghiệm là tương đương với nhau.* Vì vậy, sau thực nghiệm tác động, nếu nhóm thực nghiệm có sự thay đổi mức độ KN lập kế hoạch dạy học, điều này chứng tỏ biện pháp tác động là phù hợp và có tính hiệu quả.

*** Sau thực nghiệm:**

- KN lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng nhóm thực nghiệm có sự thay đổi rất lớn so với nhóm đối chứng: Nhóm đối chứng có ĐTB= 3,04; nhóm thực nghiệm có ĐTB = 3,48; độ lệch $d= 0,44$; Sự khác biệt này có ý nghĩa về mặt thống kê với $p < 0,05$. Như vậy, sau thực nghiệm, KN lập kế hoạch dạy học của

Hiệu trưởng nhóm thực nghiệm đã thay đổi từ mức trung bình lên mức tương đối cao. Điều này cho phép chúng tôi khẳng định: *Biện pháp tác động đã góp phần nâng cao KN lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng.*

Là một Hiệu trưởng có kinh nghiệm quản lý 4 năm, cô V.N.L cho biết: “Những năm học trước do thiếu tri thức về kỹ năng lập kế hoạch dạy học nên khi thực hiện kỹ năng này các thao tác của kỹ năng còn thiếu, không chính xác dẫn đến bản kế hoạch dạy học chưa chi tiết, cụ thể. Sau khi được tập huấn về kỹ năng lập kế hoạch dạy học, tôi được trang bị những tri thức cần thiết, nắm được cách thức thực hiện và sẽ vận dụng vào quá trình quản lý hoạt động dạy học của mình”.

Qua quá trình tìm hiểu việc lập kế hoạch dạy học ở đầu năm học chúng tôi nhận thấy: Hiệu trưởng đã sử dụng KNQLDH tương đối tốt, các thao tác của kỹ năng được thực hiện tương đối đầy đủ, chính xác và nội dung bản kế hoạch dạy học chi tiết, rõ ràng.

Bảng 2.23: Kết quả kiểm định Paired Samples T - Test của nhóm đối chứng, nhóm thực nghiệm trước và sau thực nghiệm

<i>TT</i>	<i>Các kỹ năng thành phần</i>	<i>Hệ số P(1)</i>	<i>Hệ số P(2)</i>
1	Biết lựa chọn các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học	0,00	0,00
2	Biết phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học	0,00	0,00
3	Biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học	0,00	0,00
4	Biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch	0,02	0,03
5	Biết xây dựng kế hoạch dạy học trong năm học của nhà trường.	0,00	0,01
6	Biết xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học	0,02	0,02
7	Biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học	0,03	0,04

Ghi chú: P(1): mức ý nghĩa của nhóm đối chứng; P(2): mức ý nghĩa nhóm thực nghiệm

- Sự thay đổi này cũng biểu hiện rõ ở 7 kỹ năng thành phần của kỹ năng lập kế hoạch dạy học của Hiệu trưởng nhóm TN so với nhóm ĐC (d= -0,04,-

0,04;- 0,05 -0,03; -0,05; - 0,05; -0,05), biểu hiện như sau: Biết lựa chọn các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học (lệch -0,04); Biết phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học (lệch -0,04); Biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học (lệch -0,05); Biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch (lệch -0,03); Biết xây dựng kế hoạch dạy học trong năm học của nhà trường (lệch -0,05); Biết xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học (lệch -0,05) và Biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học (lệch -0,05).

Trong đó, kỹ năng có sự biến đổi rõ rệt nhất là: Biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học (Độ lệch = - 0,48). Tại sao Hiệu trưởng lại có sự thay đổi lớn như vậy ở nhóm kỹ năng này? Kết quả phỏng vấn sâu Hiệu trưởng V.T.H cho biết: “Khi tiến hành xây dựng kế hoạch dạy học, chúng tôi đã đánh giá lại kết quả dạy học của năm học trước, tình hình thực tế của nhà trường trong năm học mới để xây dựng kế hoạch dạy học cho phù hợp”

Nhóm có sự biến đổi ít nhất là Biết lựa chọn các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học và Biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch (Độ lệch= -0,38 và - 0,33). Có nhiều nguyên nhân làm cho sự biến đổi diễn ra ít nhất ở 2 nhóm kỹ năng này:

+ Các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết của cấp trên về dạy học có nhiều nhưng việc hướng dẫn thực hiện chưa cụ thể.

+ Việc cập nhật các văn bản chỉ thị của cấp trên đối với một số Hiệu trưởng ở vùng sâu, vùng xa còn khó khăn.

+ Một số Hiệu trưởng ngại thay đổi nên thường lấy kế hoạch dạy học của năm học cũ áp dụng cho năm học mới.

Đây là những nguyên nhân khiến cho mức độ biến đổi KN lập kế hoạch

dạy học của nhóm thực nghiệm ít so với các nhóm kỹ năng khác.

- Sự thay đổi mức độ của KN lập kế hoạch dạy học của sinh viên không chỉ thể hiện rõ giữa nhóm ĐC và nhóm TN, mà còn thể hiện rõ ở chính nhóm TN trước và sau TN. Thể hiện như sau: Biết lựa chọn các văn bản, các chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học (lệch -0,38); Biết phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học (lệch -0,47); Biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học (lệch -0,48); Biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch (lệch -0,33); Biết xây dựng kế hoạch dạy học trong năm học của nhà trường (lệch -0,43); Biết xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học (lệch -0,43) và Biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học (lệch -0,45).

Như vậy, sau thực nghiệm tác động, KN lập kế hoạch dạy học có sự thay đổi lớn so với trước thực nghiệm và so với nhóm ĐC, sự thay đổi này có ý nghĩa về mặt thống kê với $p < 0,05$. Điều này cho phép chúng tôi khẳng định: *Biện pháp tác động đã làm thay đổi kỹ năng lập kế hoạch dạy học nhóm thực nghiệm.*

Tiểu kết chương 4

Quá trình nghiên cứu thực trạng KNQLDH và tổ chức thực nghiệm tác động, cho thấy:

- KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học ở mức độ trung bình, nghĩa là trong quá trình thực hiện KNQLDH các Hiệu trưởng mới chỉ thực hiện được một số thao tác cần thiết của kỹ năng, hiệu quả của kỹ năng quản lý dạy học trung bình.

Trong các KN thành phần của KNQLDH thì mức độ đánh giá của Hiệu trưởng với các KN khác nhau: KN lập kế hoạch dạy học ở mức trung bình, KN tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học ở mức tương đối cao, KN kiểm tra

việc thực hiện kế hoạch dạy học ở mức trung bình và KN giải quyết tình huống trong quản lý dạy học ở mức tương đối cao.

- KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học chịu ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan và khách quan. Trong đó, yếu tố chủ quan có ảnh hưởng nhiều nhất đến kỹ năng QLDH của là Tính tích cực hành vi của Hiệu trưởng trong quản lý dạy học và yếu tố khách quan có ảnh hưởng nhiều nhất đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học là Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà nước.

- Nghiên cứu thực trạng kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng tiểu học được thực hiện thông qua điều tra bằng bảng hỏi, phỏng vấn và giải quyết các bài tập tình huống đã làm rõ thực trạng kỹ năng QLDH của Hiệu trưởng tiểu học trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa.

- Sử dụng biện pháp: Cung cấp tri thức cho Hiệu trưởng về lập kế hoạch dạy học và tổ chức rèn luyện việc lập kế hoạch dạy học theo quy trình khoa học có thể nâng cao kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Từ kết quả nghiên cứu lý luận và thực tiễn về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học, chúng tôi rút ra một số kết luận cơ bản sau:

- Về lý luận: Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học là sự vận dụng các thao tác của người Hiệu trưởng tiểu học vào việc thực hiện có kết quả hoạt động lập kế hoạch dạy học, tổ chức dạy học, kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và giải quyết các tình huống quản lý dạy học trong điều kiện thực tiễn nhất định.

Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học bao gồm có 4 nhóm kỹ năng: Kỹ năng lập kế hoạch quản lý dạy học, kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch dạy học, kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học.

- Về thực tiễn:

Kết quả nghiên cứu cho thấy kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học ở mức độ trung bình.

Mức độ phát triển các kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học không đồng đều nhau, trong đó phát triển cao nhất là kỹ năng tổ chức dạy học, tiếp đó là kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học, kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học và cuối cùng là kỹ năng lập kế hoạch dạy học. Có sự khác biệt nhau về thâm niên quản lý, trình độ, giới tính và vùng miền trong kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

Kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng Tiểu học chịu sự ảnh hưởng bởi các yếu tố chủ quan (bên trong) và yếu tố khách quan (bên ngoài). Trong đó yếu tố chủ quan là tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học và yếu tố khách quan tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà nước có ảnh hưởng nhiều nhất đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

Từ kết quả nghiên cứu của các phương pháp như điều tra bằng bảng hỏi, phỏng vấn sâu và nghiên cứu chân dung tâm lý điển hình đã cho thấy rõ hơn thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học và có sự phù hợp trong kết quả nghiên cứu khi tiến hành bằng các phương pháp khác nhau này.

Thực nghiệm tác động đã khẳng định tính hiệu quả của biện pháp: Cung cấp tri thức cho Hiệu trưởng về lập kế hoạch dạy học và tổ chức rèn luyện việc lập kế hoạch dạy học thông qua tập huấn chuyên đề.

Với những kết quả nghiên cứu đạt được, chúng tôi có thể khẳng định rằng: luận án đã giải quyết được các nhiệm vụ đặt ra.

2. Kiến nghị

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu thực trạng kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học, chúng tôi đề xuất những kiến nghị như sau:

2.1. Đối với Phòng giáo dục và đào tạo

- Cần triển khai kịp thời và hướng dẫn cụ thể các nội dung liên quan đến hoạt động dạy học trong năm học tới các trường tiểu học.

- Thường xuyên tiến hành tập huấn, tổ chức đào tạo bồi dưỡng về kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng quản lý dạy học nói riêng cho các Hiệu trưởng, Hiệu phó trường tiểu học.

- Phòng giáo dục và đào tạo cần xây dựng các tiêu chí đánh giá kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học một cách cụ thể, chi tiết và khách quan. Đây cũng là căn cứ để giúp Hiệu trưởng đánh giá đúng năng lực, khả năng của mình trong hoạt động quản lý dạy học và từ đó có biện pháp rèn luyện nâng cao kỹ năng của bản thân.

- Tạo điều kiện cho các Hiệu trưởng đi tham quan, học tập kinh nghiệm quản lý hoạt động dạy học ở các trường tiểu học trong và ngoài tỉnh.

- Tăng cường kiểm tra, giám sát công tác quản lý dạy học trong các nhà trường nhằm nâng cao chất lượng dạy học.

2.2. Đối với Hiệu trưởng

- Nhận thức đúng đắn về vai trò và tầm quan trọng của kỹ năng quản lý dạy học trong công tác quản lý.

- Các Hiệu trưởng cần xác định đúng vai trò, vị trí, trách nhiệm của mình trong trong sự phát triển của nhà trường. Từ đó không ngừng nâng cao phẩm chất, năng lực của bản thân nhằm đáp ứng với yêu cầu công việc.

- Cần tích cực rèn luyện để nâng cao kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng quản lý dạy học nói riêng (đối với các nhóm kỹ năng quản lý dạy học ở mức tương đối cao cần phải duy trì và phát triển, các nhóm kỹ năng quản lý dạy học ở mức trung bình cần có biện pháp rèn luyện tích cực)

- Tham gia các khóa đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ về kỹ năng quản lý và không ngừng cải tiến hoạt động quản lý dạy học để từng bước nâng cao chất lượng quản lý hoạt động dạy học của mình.

- Chủ động, tích cực trong việc cập nhật các kiến thức mới liên quan đến hoạt động dạy học trong nhà trường nhằm nâng cao hiệu quả kỹ năng quản lý dạy học.

- Thường xuyên rút kinh nghiệm trong công tác chỉ đạo, quản lý hoạt động dạy học ở nhà trường.

- Thường xuyên kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học của giáo viên trong nhà trường.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ

1. Lê Tuyết Mai (2018), Thực trạng biểu hiện kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học, *Tạp chí Tâm lý học xã hội*, Số 2, tr. 55- 61.
2. Lê Tuyết Mai (2018), Các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học, *Tạp chí Tâm lý học xã hội*, Số 3, tr. 91- 99.
3. Lê Tuyết Mai (2018), Nghiên cứu chân dung điển hình về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng trường tiểu học, *Tạp chí Giáo dục và xã hội*, số 84, tháng 3, tr 41- 44.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Nguyễn Như An (1993), *Hệ thống kỹ năng giảng dạy trên lớp môn Giáo dục học và quy trình rèn luyện hệ thống kỹ năng đó cho sinh viên khoa Tâm lý - Giáo dục*, Luận án phó tiến sĩ khoa học sư phạm- Tâm lý, Đại học sư phạm, Hà Nội.
2. Hoàng Anh (1992), *Kỹ năng giao tiếp sư phạm của sinh viên*, Luận án phó tiến sĩ, Đại học Sư phạm, Hà Nội.
3. Chu Liên Anh (2011), *Kỹ năng tư vấn pháp luật của luật sư*, Luận án tiến sĩ Tâm Lý học, Học viện Xã hội, Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam.
4. A.G.Covaliov(1974), *Tâm lý học cá nhân*, NXBGD.
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2012), *Chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường học*.
6. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2007), *Điều lệ trường tiểu học* (Ban hành kèm theo quyết định số 51/2007/QĐ- BGDĐT ngày 31/08/2007 của Bộ trưởng BGD &ĐT)
7. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2010), *Luật giáo dục*, Nhà xuất bản lao động.
8. Đặng Quốc Bảo (1998), *Về chiến lược giáo dục – đào tạo Hiệu trưởng trường tiểu học*, Đại học quốc gia Hà Nội.
9. Catxchuc G.X (1971), *Phát triển giáo dục*, Tư liệu trường Đại học Sư phạm Hà Nội, Nxb Giáo dục.
10. Đỗ Thị Châu (1999), *Nghiên cứu kỹ năng đọc hiểu của học sinh lớp 6*, Luận án tiến sĩ Tâm lý, Đại học Sư phạm Hà Nội.
11. Nguyễn Phúc Châu (2010), *Quản lý nhà trường*, NXB ĐHSP Hà Nội.
12. Nguyễn Liên Châu (2000), *Một số đặc điểm giao tiếp của Hiệu trưởng trường tiểu học*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
13. Nguyễn Quốc Chí, (2015), *Đại cương khoa học quản lý*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội,
14. Nguyễn Quốc Chí và Nguyễn Thị Mỹ Lộc (1996), *Lý luận đại cương về quản lý giáo dục*, NXB Hà Nội.

15. Cao Sanh Chính (2008), *Luyện tập kỹ năng nghề trong dạy học thực hành theo hướng tiếp cận năng lực thực hiện*, Tạp chí Giáo dục số 186.
16. Nguyễn Đình Chinh (1995), *Bài tập tình huống quản lý giáo dục*, NXB Giáo dục.
17. Nguyễn Đình Chinh, Phạm Ngọc Uyển (1998), *Tâm lý học quản lý*, Nxb Giáo dục Hà Nội.
18. Nguyễn Thị Doan (1996), *Các học thuyết quản lý*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia Hà Nội.
19. Nguyễn Thị Thúy Dung (2008), “*Mức độ kỹ năng giải quyết tình huống có vấn đề của các học viên đang được đào tạo thành hiệu trưởng trường tiểu học*” Tạp chí Tâm lý học, Số 5.
20. Nguyễn Thị Thúy Dung (2008), *Kỹ năng giải quyết tình huống quản lý của học viên các lớp bồi dưỡng hiệu trưởng tiểu học*, Luận án tiến sĩ Tâm lý học, Viện tâm lý học.
21. Thái Trí Dũng (1998), *Nghệ thuật giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh*, Nxb Thống kê.
22. Vũ Dũng (2003), *Tâm lý học giao tiếp*, Trường Cao đẳng Lao Động Xã hội.
23. Vũ Dũng (2008), *Tâm lý học xã hội*, Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội.
24. Vũ Dũng (chủ biên) (2000), *Từ điển Tâm lý học*, NXB Từ điển Hà Nội.
25. Vũ Dũng (2009), *Tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.
26. Dự án Việt - Bỉ - Hỗ trợ học từ xa (2000), *Dạy các kỹ năng tư duy*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
27. Đảng Cộng sản Việt Nam (1996), *Văn kiện đại hội Đảng lần thứ VIII*, NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.
28. Đỗ Ngọc Đạt (1997), *Tiếp cận hiện đại hoạt động dạy học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
29. Đỗ Văn Đoạt (2013), *Kỹ năng ứng phó với stress trong hoạt động học tập theo tín chỉ của sinh viên sư phạm*, Luận án tiến sĩ Tâm lý học, Học viện Khoa học Xã

hội – Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam.

30. Đỗ Văn Đoạt (2015), *Kỹ yếu hội thảo khoa học nhân kỷ niệm thành lập 10 năm Khoa Quản lý Giáo dục*, NXB ĐHSP HN.

31. Đanhilôv M.A và Xcatkin M.N (1980), *Lý luận dạy học ở nhà trường phổ thông*, NXBGD.

32. Everard K.B, Groff Morris Ian Wilson (2010), *Quản trị hiệu quả trường học*, Dự án Srem, Hà Nội.

33. Gônobolin. F.N (1976), *Những phẩm chất tâm lý của người giáo viên*, Tập 1, Nxb Giáo dục Hà nội.

34. Lê Nam Hải (2009), *Kỹ năng học của sinh viên đại học đào tạo theo hình thức từ xa*, Luận án tiến sĩ Tâm lý học, Viện Tâm lý học.

35. Nguyễn Thị Hải (2014), *Kỹ năng quản lý cảm xúc bản thân của sinh viên sư phạm*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Học viện Khoa học Xã hội - Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam.

36. Harold Koontz, Cyril Odounell và Heinz Weirch (1994), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Nxb khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

37. Trần Minh Hằng (2003), *Hình thành một số kỹ năng cơ bản trong tự học cho Sinh viên cao đẳng sư phạm*, Tạp chí Tâm lý học số 8 .

38. Nguyễn Huy Hoàng (2011), *Vai trò và kỹ năng quản lý của hiệu trưởng trường trung học cơ sở*, Tạp chí Giáo dục số 259- kì 1 số 4 .

39. Dương Diệu Hoa (1995), *Hình thành kỹ năng đọc và viết Tiếng việt cho học sinh đầu lớp 1*, Luận án Tiến sĩ khoa học sư phạm tâm lý, ĐHSP Hà Nội.

40. Hà Sĩ Hồ (1985), *Những bài giảng về quản lý trường học II*, Nhà xuất bản Giáo dục Hà Nội.

41. Bùi Minh Hiền – Nguyễn Vũ Bích Hiền (2015), *Quản lý và lãnh đạo nhà trường*, NXB ĐHSP.

42. Bùi Văn Huệ (2012), *Giáo trình Tâm lý học tiểu học*, NXB ĐHSP Hà Nội.

43. Giang Hà Huy (1999), *Kỹ năng trong quản lý*, NXB thống kê Hà Nội.
44. Phạm Minh Hùng (2005), *Tìm hiểu kỹ năng dạy học của Giáo viên tiểu học*, Tạp chí giáo dục số 124.
45. Đặng Thành Hưng (2013) *Kỹ năng dạy học và tiêu chí đánh giá*, tạp chí khoa học Giáo dục, số 88, tháng 01.
46. Phan Thị Mai Hương (2013), *Phương pháp nghiên cứu trong Tâm lý học*, Nhà xuất bản Khoa học xã hội Hà Nội.
47. Kixegof .X.I (1997), *Hình thành kỹ năng, kỹ xảo cho sinh viên trong điều kiện của nền giáo dục đại học*, Tổ tư liệu ĐHSP Hà Nội.
48. Trần Kiểm, Nguyễn Xuân Thúc (2012), *Giáo trình đại cương về khoa học quản lý*, Nxb Đại học Sư phạm Hà Nội.
49. Trần Kiểm (2004), *Khoa học Quản lý giáo dục- Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Giáo dục Hà Nội.
50. Trần Kiểm (2012), *Khoa học tổ chức và tổ chức giáo dục*, Nxb ĐHSP Hà Nội.
51. Mai Hữu Khuê (1996), *Tâm lý học trong quản lý nhà nước*, Học viện hành chính Quốc gia, Hà Nội.
52. Kruchexki .V.A(1981), *Những cơ sở của Tâm lý học sư phạm*, NXBGD.
53. Nguyễn Kỳ, Bùi Trọng Tuân (1984), *Một số vấn đề của lý luận quản lý giáo dục*, Trường Cán bộ quản lý Giáo dục.
54. Leonchiev A.N (1978), *Hoạt động, ý thức, nhân cách*, Nxb Giáo dục.
55. Lêvitov N.Đ (1970), *Tâm lý học trẻ em và Tâm lý học sư phạm*, NXBGD.
56. Đào Thị Diệu Linh (2014), *Nghiên cứu kỹ năng ghi nhớ từ tiếng Anh của học sinh lớp 6*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Học viện Xã hội, Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội, Việt Nam.
57. Phan Thanh Long (2004), *Các biện pháp rèn luyện kỹ năng dạy học cho sinh viên cao đẳng sư phạm*, Luận án tiến sĩ Giáo dục học, Đại học sư phạm Hà Nội.
58. Nguyễn Thị Mỹ Lộc, (2015), *Quản lý giáo dục – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

59. Nguyễn Lộc (2009), *Cơ sở lý luận quản lý trong tổ chức giáo dục*, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.
60. Phạm Thị Lụa (2009), *Rèn luyện kỹ năng học tập cho sinh viên*, đề tài nghiên cứu, Học viện Quản lý Giáo dục.
61. Trần Hữu Luyến (2008), *Cơ sở tâm lý học dạy học ngoại ngữ*, Nxb Quốc gia Đại học Hà Nội.
62. Trần Hữu Luyến (2011), *Đi tìm giải pháp nâng cao chất lượng luận án tiến sĩ*, tạp chí Tâm lý học, số 7/2011, trang 1 -17.
63. Đỗ Thanh Mai (2008), *Mức độ thích ứng với hoạt động học tập của sinh viên hệ cao đẳng trường Đại học Công nghiệp Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
64. Bùi Thị Xuân Mai (2007), *Kỹ năng tham vấn cơ bản của cán bộ xã hội*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Viện Tâm lý học, Viện Khoa học Xã hội Việt Nam.
65. Phùng Đình Mẫn (2008), *Một số kỹ năng cơ bản đối với việc tự học của các học viên từ xa*, Tạp chí tâm lý học số 5.
66. Lã Văn Mến (2005), *Nghiên cứu kỹ năng giải quyết tình huống sư phạm của sinh viên Cao đẳng sư phạm Nam Định*, Luận án tiến sĩ, Viện Tâm lý học.
67. Nguyễn Đức Minh (chủ biên) (1981), *Cơ sở Tâm lý học của công tác quản lý trường học*, NXB Giáo dục.
68. Nguyễn Thị Thanh Nga (2015), *Sự thích ứng với hoạt động dạy học của giáo viên tiểu học mới vào nghề*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Học viện Xã hội, Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội, Việt Nam.
69. Lục Thị Nga (2004), *Những tình huống thường gặp trong quản lý trường học*, NXB Giáo dục Hà Nội.
70. Phan Trọng Ngọ (2005), *Dạy học và phương pháp dạy học trong nhà trường*, NXBĐHSP HN.
71. Hà Thế Ngữ - Đặng Vũ Hoạt (1978), *Giáo dục học – Tập 1*, Nhà xuất bản Giáo dục Hà Nội.

72. Vũ Thị Nho (1999), *Tâm lý học phát triển*, NXB ĐHQGHN.
73. Đào Thị Oanh (1999), *Tâm lý học tập lao động*, NXB Đại học Quốc Gia Hà Nội
74. Hoàng Thị Oanh (2003), *Nghiên cứu kỹ năng tổ chức trò chơi đóng vai có chủ đề cho trẻ 5 tuổi của sinh viên Cao đẳng sư phạm nhà trẻ mẫu giáo*, Luận án tiến sĩ, ĐHSP Hà Nội.
75. Peter Drucker (2011), *Những nguyên lý quản trị bất biến mọi thời đại*, Nxb trẻ.
76. Petrovski A.V (1982), *Tâm lý học lứa tuổi và tâm lý học sư phạm*, NXBGD
77. Hoàng Phê (1992), *Từ điển Tiếng Việt*, Trung tâm từ điển ngôn ngữ, Hà Nội.
78. Platonov K.K. và Goolubep K.K (1977), *Tâm lý học*, Matxcova.
79. Nguyễn Bá Phú (2016), *Kỹ năng quản lý cảm xúc lo âu trong hoạt động học tập của sinh viên Đại học Huế*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Học viện KHXH.
80. Nguyễn Văn Phương (2007), *Kỹ năng học tập các môn lý luận chính trị của học viên cao cấp lý luận chính trị tập trung tại học viện chính trị khu vực II*, Luận án tiến sĩ tâm lý học, Viện Tâm lý học.
81. Nguyễn Ngọc Quang (1990), *Những khái niệm cơ bản của quản lý giáo dục*, Trường cán bộ quản lý giáo dục – đào tạo TW 1.
82. Thân Văn Quân (2012), “*Hoàn thiện kỹ năng dạy học cho trợ giảng ở các trường ĐH hiện nay*”, Tạp chí Giáo dục số 298 kỳ 2 tháng 11.
83. Nguyễn Thị Quy (2014), *Kỹ năng giao tiếp của lực lượng cảnh sát giao thông đường bộ với người tham gia giao thông ở thành phố Hồ Chí Minh*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Học viện Xã hội, Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam.
84. Trần Thị Tú Quyên (2001), *Kỹ năng giải quyết tình huống quản lý của học viên Học viện chính trị khu vực II - Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sĩ tâm lý học, Viện Tâm lý học.
85. Trần Thị Tú Quyên (2001), *Vấn đề kỹ năng giải quyết tình huống quản lý đối với nhà lãnh đạo*, Tạp chí tâm lý học số 3.
86. Robert L.Katz (2002), *Kỹ năng của quản trị viên hiệu quả*, NXB trẻ.

87. Rose Colim và Malcolm J.Nichooll (2008), *Kỹ thuật học tập siêu tốc thế kỷ XXI*, Nxb Tri thức Hà Nội.
88. Nguyễn Thơ Sinh (2005), *Tư vấn tâm lý căn bản*, Nxb Lao động, Hà Nội.
89. Rudich P.A (1986), *Tâm lý học*, NXB Thể dục thể thao.
90. Suftsuk B.O. (1985), *100 tình huống trong quản lý*, NXB Khoa học và kỹ thuật.
91. Phan Thế Sung (1996), *Nghệ thuật ứng xử tình huống trong quản lý trường phổ thông*, Hà Nội.
92. Dương Tiến Sỹ, Trương Thị Thanh Mai (2016), *Xây dựng rubric đánh giá kỹ năng dạy học của sinh viên sư phạm*, Tạp chí Khoa học giáo dục số 129, tháng 6.
93. Đỗ Hoàng Toàn (1999), *Báo cáo đề dẫn hội thảo Quốc gia giải cho một số vấn đề bức xúc của giáo dục phổ thông*, Viện khoa học giáo dục Hà Nội.
94. Mạnh Tuấn (2005), *Kỹ năng học tập hoàn hảo dành cho sinh viên*, Nxb VHNT.
95. Trường cán bộ quản lý thành phố Hồ Chí Minh (2006), *Giáo trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường Tiểu học*, thành phố Hồ Chí Minh, Tập 2.
96. Trường cán bộ quản lý thành phố Hồ Chí Minh (2006), *Giáo trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường Tiểu học*, thành phố Hồ Chí Minh, Tập 3.
97. Trường cán bộ quản lý thành phố Hồ Chí Minh (2006), *Giáo trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường Tiểu học*, thành phố Hồ Chí Minh, Tập 4.
98. Tsêbuseva V.V (1973), *Tâm lý học dạy học lao động*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
99. Phạm Thị Tuyết (2008), *Kỹ năng giao tiếp của cán bộ giao dịch ngân hàng*, Luận án tiến sĩ Tâm lý học, Viện Tâm lý học.
100. Đoàn Thị Tỵ (2003), *Kỹ năng giải quyết các tình huống sư phạm của sinh viên*, Tạp chí Tâm lý học số 3/2003.
101. Trần Quốc Thành (1992), *Kỹ năng tổ chức trò chơi của chi đội trường đội thiếu niên tiên phong Hồ Chí Minh*, Luận án Phó tiến sĩ, ĐH SP Hà Nội.
102. Trần Quốc Thành (2000), *Khoa học quản lý đại cương*, ĐHSP Hà Nội.
103. Hoàng Minh Thao (1993), *Tâm lý học quản lý*, Trường cán bộ quản lý giáo

dục – đào tạo TW 1.

104. Nhữ Văn Thao (2012), *Kỹ năng giao tiếp của chính trị viên trong quân đội Nhân dân Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Tâm lý học, Học viện Chính trị.

105. Dương Thị Thoan (2012), *Kỹ năng giảng dạy trên lớp của sinh viên Đại học sư phạm trong thực tập sư phạm*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Viện Tâm lý học.

106. Trần Trọng Thủy (1978), *Tâm lý học tập lao động*, ĐHSP 1 Hà Nội.

107. Nguyễn Xuân Thúc - Dương Thị Thanh Thanh (2013), *Kỹ năng quản lý dạy học của hiệu trưởng trường tiểu học*, *Tạp chí Quản lý Giáo dục*, số 47, 2013.

108. Nguyễn Xuân Thúc (2007), *Giáo trình Tâm lý học tiểu học*, NXB ĐH Sư phạm Hà Nội.

109. Nguyễn Trại (2001), *66 tình huống của Hiệu trưởng trường tiểu học*, NXB

Giáo dục.

110. Nguyễn Quang Uẩn (chủ biên), (2004), *Tâm lý học đại cương*, NXB ĐHQGHN.

111. Đinh Văn Vang (2002), *Kỹ năng dạy học bằng trò chơi của giáo viên mẫu giáo*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, ĐHSPhN.

112. Dương Hoàng Yến (2015), *Phát triển kỹ năng quản lý bản thân của nhà quản lý*, *Tạp chí Quản lý Giáo dục*, số 68, tháng 2 năm 2015.

113. Dương Hoàng Yến (2015), *Phát triển kỹ năng quản lý con người cho nhà quản lý giáo dục trường phổ thông*, Báo cáo tổng kết đề tài nghiên cứu khoa học và công nghệ cấp trường, Đại học Sư phạm, Hà Nội.

114. Jaxapob (1979), *Tổ chức lao động của người hiệu trưởng*, từ sách cán bộ quản lý và nghiệp vụ Bộ Giáo dục, Hà Nội.

115. James – H.stronge (2013), *Những phẩm chất của người giáo viên hiệu quả*, Nxb Giáo dục.

116. Joowen (2012), *Cẩm nang kỹ năng lãnh đạo*, Nxb Lao động, Hà Nội.

117. John C.Maxwell (2008), *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, Nxb Lao động, Hà Nội.

118. Warren Blank (2005), *108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh*, Nhà xuất bản lao động xã hội Hà Nội.

II. Tiếng Anh

119. Abbartt. F.P (1989), *Teaching for better learning*, 2th ed Social Science Press, Australia.

120. Carter McNamara (2010), *Field Guide to Leadership and Supervision in Business*, Publisher Authenticity Consulting, LLC.

121. Chaplin, J.P. (1968) *Dictionary of Psychology*, Dell Publishing Co.,Inc., New York.

122. David Allred Whetten, Kim S. Cameron (2002), *Developing Management Skills*, Prentice Hall.

123. David Weller (2004), *Quality Middle School Leadership Eleven Central Skills Areas*, Oxford.

124. Ericsson K.A, William G.Chase & Steve Faloon (2013), *Acquisition of a Memory skill*. Department of Psychologym Carnegie - Mellon University, Oittsburgh Pemsylvania.

125. John Reh. F (2009), *Understanding the Management Skills Pyramid*.

126. Jeff Jonh (2005), *Management Skills in Schools: A Resource for school Leaders*, Publisher London Paul Chapman.

127. Muraina, M.B., and Monsusu, B., 2014. Principals' managerial skills and administrative effectiveness in Secondary school in Oyo State, Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research* 14(3): 51-57.

128. Morales S.A & Sheator W. (1978), *Social Work a Profession For Many Faces*, Allyn & Bacon Press

129. Harwell (2009), *How to Become a Manager — 13 Skills You'll Need*, in Careers leadership management projects

130. Neukrug. E.D (1999), *The wrorld of the Counselorsm, books/ cole Publishing Company*.

131. Salid, P.M (2015), The perception of teachers about management skills of school principals. *International Journal of Humanities and Social Sciences* 5(2): 21-29.
132. Kim S. Cameron and David A. Whetten (1983), *A Model for teaching Management Skills*, exchange the *Organizational behavior teaching Journal*, volume VIII, Number 2.
133. Kim S. Cameron David Allred Whetten, and (2002), *Developing Management Skills*, Prentice Hall.
134. Michael Pearn (1994), *Tools for a Learning Organization*, Management Development Review, Vol.7 Iss: 4, pp.9-13.
135. Riskin (2005), *The successful Lawer Powerful strategies for Transforming Your practicce*, America.
136. Richard N.J (2003), *Basic Counseling Skill*, SAGE.
137. Yin Cheong Cheng (1996), *School Effectiveness and school –based Mannagement: A Mechanism for Development*, The Falmer Press London, Washington, D.C
- III. Tiếng Nga
- 138 . Давыдова В.В, Запорожа А.А, Ломова Б.Ф (1983), *Психолоический слобарь*, М.Педагогика

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1.1: PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN CHUYÊN GIA

(Dành cho các giảng viên, chuyên viên ở Sở giáo dục và các chuyên gia quản lý)

Để giúp cho việc nghiên cứu nhằm nâng cao kỹ năng học của Hiệu trưởng trong các trường tiểu học hiện nay, quý Thầy (cô) vui lòng cho biết ý kiến của mình về một số vấn đề về kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng.

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp của quý Thầy (cô) !

1. Thầy (cô) cho biết những kỹ năng cần thiết của người Hiệu trưởng tiểu học cần phải có trong quá trình quản lý hoạt động dạy học ở nhà trường ?

.....
.....
.....

2. Trong các kỹ năng đã nêu, theo Thầy (cô) kỹ năng quản lý dạy học nào là quan trọng nhất để người Hiệu trưởng thực hiện thực hiện tốt việc quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường ?

.....
.....
.....

3. Thầy (cô) cho biết các biểu hiện cụ thể của từng kỹ năng quản lý dạy học đã nêu ?

.....
.....
.....

4. Thầy (cô), trong quá trình quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường hiện nay các Hiệu trưởng tiểu học hạn chế nhất ở kỹ năng nào ? Vì sao ?

.....
.....

5. Theo Thầy (cô) những yếu tố chủ quan và khách quan nào ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học ?

.....
.....
.....
.....

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp quý báu của quý Thầy (cô)

PHỤ LỤC 1.2: PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN SỐ 1

(Dành cho các Hiệu trưởng tiểu học)

Để giúp cho việc nghiên cứu nhằm góp phần nâng cao kỹ năng quản lý dạy học của người Hiệu trưởng tiểu học, xin đồng chí vui lòng cho biết ý kiến của mình về các vấn đề sau đây (Đánh dấu X vào ô phù hợp với ý kiến của đồng chí)

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp của đồng chí !

Phần I: Đánh giá chung về KN quản lý dạy học trong nhà trường tiểu học

Câu 1: Đồng chí hãy đánh giá về tầm quan trọng của kỹ năng quản lý dạy học trong việc nâng cao chất lượng dạy học ?

a. Rất quan trọng b. Quan trọng

c. Tương đối quan trọng d. Ít quan trọng

e. Không quan trọng

Biểu hiện tầm quan trọng của kỹ năng quản lý dạy học:

- Quyết định chất lượng hoạt động dạy học
- Tổ chức khoa học hoạt động dạy học trong nhà trường
- Phát triển các phẩm chất, kỹ năng dạy học cho giáo viên
- Tạo ra sự thích ứng tâm lý của cá nhân trong hoạt động nghề nghiệp
- Nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường đáp ứng với yêu cầu của xã hội
- Nâng cao hiệu quả làm việc
- Dễ dàng nắm bắt, đánh giá kỹ năng dạy học của giáo viên trong nhà trường

	học sinh trong nhà trường thực hiện kế hoạch dạy học					
4	Biết ra các quyết định dạy học phù hợp với hoàn cảnh và giáo viên, học sinh					
5	Biết tổ chức hoạt động dạy và học trong nhà trường hiệu quả					
6	Biết phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học					
7	Biết điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy học và học sinh.					
8	Biết tổng kết, đánh giá dạy học và phát triển dạy học trong nhà trường					
9	Biết huy động các nguồn lực vật chất trong nhà trường phục vụ dạy học					

Câu 5: Dưới đây là các kỹ năng kiểm tra dạy học của Hiệu trưởng tiểu học, đồng chí hãy đánh giá mức độ các kỹ năng của bản thân ?

STT	Các biểu hiện	Mức độ				
		Cao	Tương đối cao	Trung bình	Tương đối thấp	Thấp
1	Biết xác định và xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả dạy học					
2	Biết đánh giá mức độ đáp ứng kết quả dạy học với tiêu chuẩn đã xây dựng					
3	Biết tổ chức các hoạt động kiểm tra đánh giá dạy học của giáo viên					
4	Biết điều chỉnh kế hoạch dạy học trong các trường hợp cần thiết					
5	Biết tổng kết, rút kinh nghiệm trong khi thực hiện kế hoạch dạy học					
6	Biết sử dụng kết quả kiểm tra đánh giá dạy học vào phát triển dạy học và phát triển nghề nghiệp giáo viên					
7	Biết làm cho giáo viên có có cách thức đánh giá cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học					

Câu 6: Dưới đây là các kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học, đồng chí hãy đánh giá mức độ các kỹ năng của bản thân ?

STT	Các biểu hiện	Mức độ				
		Cao	Tương đối cao	Trung bình	Tương đối thấp	Thấp
1	Biết nhận diện tình huống dạy học					
2	Biết phân tích và đưa ra cách thức giải quyết tình huống					
3	Biết lựa chọn phương án tối ưu giải quyết tình huống dạy học					
4	Biết huy động tri thức giải quyết tình huống dạy học					
5	Biết tổ chức hiệu quả việc giải quyết tình huống dạy học					
6	Biết điều chỉnh cách thức giải quyết phù hợp với hoàn cảnh cụ thể					
7	Biết đánh giá việc thực hiện giải quyết tình huống quản lý dạy học					

Phần III: Các yếu tố (chủ quan và khách quan) ảnh hưởng đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học.

Câu 7.1: Theo đồng chí yếu tố Tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học của người hiệu trưởng có ảnh hưởng như thế nào đến kỹ năng quản lý dạy học ?

STT	Các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng		
		Ảnh hưởng nhiều	Ảnh hưởng ít	Không ảnh hưởng
1	Hiểu biết về hoạt động dạy học trong nhà trường			
2	Hiểu biết về vai trò của quản lý dạy học trong việc nâng cao chất lượng dạy học			
3	Hiểu biết về nội dung, cách thức, phương pháp quản lý dạy học trong nhà trường			
4	Hiểu biết về đặc điểm tâm lý của cán bộ giáo viên và lứa tuổi học sinh tiểu học.			
5	Hiểu biết các mối quan hệ tâm lý của con người trong quản lý dạy học (cấp trên - cấp dưới, giáo viên - học sinh..)			
6	Vốn tri thức, kinh nghiệm về cách thức quản lý dạy học trong nhà trường			
7	Kinh nghiệm giải quyết các xung đột trong quản lý dạy học			

Câu 7.2: Theo đồng chí các yếu tố tâm lý dưới đây của người Hiệu trưởng TH có ảnh hưởng như thế nào đến kỹ năng quản lý dạy học ?

STT	Các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng		
		Ảnh hưởng nhiều	Ảnh hưởng ít	Không ảnh hưởng
1	Sự sáng tạo trong hoạt động quản lý			
2	Khả năng làm chủ bản thân trong quản lý			
3	Khả năng quan hệ của Hiệu trưởng trong các mối quan hệ công việc			
4	Thái độ của Hiệu trưởng trong công việc			
5	Ý thức trách trong công việc			
	Sự phù hợp của tính cách và công việc			
7	Năng lực quản lý của Hiệu trưởng			
8	Trí tuệ của Hiệu trưởng trong công việc			
9	Khí chất của Hiệu trưởng			

Câu 7.3: Theo đồng chí yếu tố Tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học của Hiệu trưởng có ảnh hưởng như thế nào đến kỹ năng quản lý dạy học ?

STT	Các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng		
		Ảnh hưởng nhiều	Ảnh hưởng ít	Không ảnh hưởng
1	Quy thời gian cho công việc quản lý nhiều			
2	Tìm tòi, ham học hỏi để phát triển kỹ năng quản lý của cá nhân			
3	Tự rèn luyện của bản thân thông qua rút kinh nghiệm trong công tác quản lý			
4	Tích cực giao tiếp với đồng nghiệp để nâng cao trình độ trong các hoạt động quản lý chuyên môn			
5	Tích cực tham gia các lớp tập huấn bồi dưỡng chuyên môn			
6	Tích cực tham gia các câu lạc bộ quản lý của sở, phòng			
7	Nhiệt tình, say mê trong công việc			

Câu 7.4: Theo đồng chí yếu tố Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà Nước có ảnh hưởng như thế nào đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học ?

STT	Các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng		
		Ảnh hưởng nhiều	Ảnh hưởng ít	Không ảnh hưởng
1	Định hướng tổ chức, đào tạo bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học của Nhà Nước			
2	Mức độ thường xuyên tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng trường Tiểu học			
3	Cách thức đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý dạy học			
4	Nền tảng tri thức quản lý cung cấp cho Hiệu trưởng các lớp bồi dưỡng để hình thành kỹ năng			
5	Tỷ lệ cung cấp tri thức lý luận và rèn luyện thực hành trong đào tạo bồi dưỡng			
6	Cách thức đánh giá hiệu quả việc rèn luyện kỹ năng quản lý trong các lớp đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng Tiểu học.			

Câu 7.6: Theo đồng chí yếu tố bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm có ảnh hưởng như thế nào đến kỹ năng quản lý dạy học của Hiệu trưởng tiểu học ?

STT	Các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng		
		Ảnh hưởng nhiều	Ảnh hưởng ít	Không ảnh hưởng
1	Ý thức, trách nhiệm của tập thể sư phạm trong công tác dạy học			
2	Sự tín nhiệm và uy tín của tập thể sư phạm với Hiệu trưởng			
3	Bầu không khí tâm lý thuận lợi của tập thể sư phạm			
4	Sự đồng cảm, chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau của các thành viên trong tập thể và của tập thể đối với Hiệu trưởng			
5	Mối quan hệ giữa Hiệu trưởng và tập thể sư phạm trong nhà trường			
6	Sự chấp nhận của tập thể sư phạm đối với phong cách lãnh đạo của Hiệu trưởng			
7	Sự đồng tình và chấp nhận của các thành viên trong tập thể sư phạm với sự phân công nhiệm vụ của Hiệu trưởng đối với các cá nhân			
8	Sự giao tiếp cởi mở, vui vẻ giữa tập thể sư phạm với Hiệu trưởng			

Câu 7.7: Theo đồng chí yếu tố Điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học ảnh hưởng như thế nào đến KNQLDH của Hiệu trưởng tiểu học ?

STT	Các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng		
		Ảnh hưởng nhiều	Ảnh hưởng ít	Không ảnh hưởng
1	Công nghệ thông tin và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý dạy học			
2	Ý thức sử dụng các điều kiện vật chất của cán bộ và giáo viên trong nhà trường			
3	Năng lực sử dụng cơ sở vật chất trong dạy học			
4	Các điều kiện vật chất đảm bảo cho dạy học (sách giáo khoa, phòng học, phương tiện dạy học...)			
5	Khả năng vận dụng linh hoạt các phương tiện kỹ thuật trong quản lý dạy học			

Phần IV: Một số thông tin cá nhân

Xin đồng chí vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân

- Họ và tên:

- Giới tính: Nam Nữ

- Tuổi

- Chức vụ công tác: Hiệu trưởng Phó Hiệu trưởng

- Thâm niên tham gia công tác quản lý:

Dưới 5 năm: 5-10 năm Trên 10 năm

- Trình độ chuyên môn: Đại học Sau đại học

- Vùng miền nơi công tác:

Miền đồng bằng: Vùng ven biển Trung du và miền núi

PHỤ LỤC 1.3: PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN SỐ 2
(Dành cho các Hiệu trưởng trường tiểu học)

Dưới đây là một số tình huống mà quý thầy (cô) có thể sẽ gặp trong quản lý dạy học. Thầy (cô) hãy đưa ra cách giải quyết hợp lý cho những tình huống đó. Những ý kiến về cách giải quyết các tình huống của các thầy (cô) sẽ giúp ích cho chúng tôi trong việc nghiên cứu và đưa ra biện pháp nâng cao kỹ năng quản lý dạy học cho Hiệu trưởng các trường tiểu học. Chúng tôi mong nhận được những ý kiến chân thành của quý thầy (cô)!

1. KN lập kế hoạch dạy học

Tình huống 1: Một HT trường tiểu học cho rằng: “*Khi lập kế hoạch dạy học, chỉ cần lựa chọn các văn bản, chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học và phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học mà không cần căn cứ đến thực tiễn của nhà trường*”. Anh (chị) quan niệm về vấn đề này như thế nào?

Cách giải quyết:

.....

.....

.....

Tình huống 2: Đầu năm học, đồng chí HT trường tiểu học Kim Đồng đã căn cứ vào các văn bản, chỉ thị, nghị quyết của cấp trên về dạy học, căn cứ vào điều kiện thực tế của nhà trường để xây dựng kế hoạch dạy học cụ thể trong năm học. Tuy nhiên, sau khi xây dựng xong kế hoạch năm học, một giáo viên dạy giỏi, được phân công chủ nhiệm khối lớp 5 có quyết định của Phòng GD chuyển công tác sang trường khác. Gặp trường hợp này, đồng chí HT nên giải quyết như thế nào?

Cách giải quyết:

.....

.....

.....

Tình huống 3: Các tổ trưởng tổ chuyên môn và GV trường tiểu học thị trấn Lam Sơn đều nhận xét rằng: Bản kế hoạch dạy học của nhà trường rất rõ ràng, khoa học, do vậy từ bản kế hoạch này, họ dễ dàng xây dựng kế hoạch của cá nhân họ và của tổ chuyên môn.

Trong khi đó, các tổ trưởng tổ chuyên môn và GV trường tiểu học Hà Xuyên lại cho rằng rằng: Bản kế hoạch dạy học của nhà trường rất khái quát, chung chung, điều này gây khó khăn cho tổ chuyên môn và từng cá nhân trong việc xây dựng kế hoạch của cá nhân họ và của tổ chuyên môn.

Đồng chí hãy đánh giá hiệu quả việc xây dựng kế hoạch dạy học của hai hiệu trưởng trên.

Cách giải quyết:

.....
.....
.....

2. KN tổ chức dạy học

Tình huống 1: Một giáo viên trẻ mới ra trường đã giải sai một bài toán nên dù học sinh đã làm đúng cô giáo buộc các em làm lại bài sửa theo cô. Sự việc xảy ra đã lâu nhưng không thấy có phản ứng gì từ phía phụ huynh và học sinh, nhưng cô giáo trẻ vẫn cảm thấy áy náy. Một lần, cô tâm sự nỗi trăn trở của mình với Hiệu trưởng. Vị Hiệu trưởng này khuyên cô giáo trẻ coi đây là “sự cố nghề nghiệp” cần rút kinh nghiệm chứ không nên bới lại sự việc sẽ làm ảnh hưởng đến tương lai của mình. Là Hiệu trưởng, đồng chí có đồng ý với cách xử lý đó không? Nếu không đồng ý, hãy lý giải tại sao và đưa ra cách xử lý của đồng chí.

Cách giải quyết:

.....
.....
.....

Tình huống 2: Một nữ GV trong trường của đồng chí đang làm công tác chủ nhiệm và giảng dạy cho học sinh lớp 5. Năm học này, con gái cô ấy trúng tuyển vào lớp 1 của trường. Cháu gái này có sức khỏe không tốt, vì vậy GV đề nghị Hiệu trưởng cho mình chuyển xuống dạy và chủ nhiệm lớp của con gái. Hiệu trưởng ngay lập tức đồng ý với lời đề nghị của GV.

Là Hiệu trưởng, đồng chí có đồng ý với cách xử lý đó không? Nếu không đồng ý, hãy lý giải tại sao và đưa ra cách xử lý của đồng chí.

Cách giải quyết:

.....
.....
.....

Tình huống 3: Đồng chí Hiệu trưởng trường tiểu học Thăng Long xác định và phân công rõ ràng nhiệm vụ của từng bộ phận trong nhà trường trong việc quản lý dạy học, luôn sát sao để phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học và điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế nhà trường, vì vậy các CBQL và giáo viên đều thấy thuận lợi trong việc thực hiện hoạt động dạy học trong nhà trường.

Đồng chí hãy đánh giá hiệu quả việc tổ chức hoạt động dạy học của đồng chí Hiệu trưởng trường tiểu học Thăng Long trên.

Cách giải quyết:

.....
.....
.....
.....

3. Kỹ năng kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học

Tình huống 1: Khi kiểm tra, đánh giá việc thực hiện hoạt động dạy học của nhà trường, đồng chí Hiệu trưởng trường tiểu học B không đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá mà thường đánh giá theo cảm hứng, theo tâm trạng,

vì vậy, các GV không biết những tiêu chuẩn nào mình đạt yêu cầu, tiêu chuẩn nào chưa đạt, từ đó có sự điều chỉnh, rút kinh nghiệm trong khi thực hiện kế hoạch dạy học.

Đồng chí hãy đánh giá việc thực hiện công tác kiểm tra dạy học đồng chí Hiệu trưởng trong trường hợp trên.

Cách giải quyết:

.....

.....

.....

.....

Tình huống 2: Sau khi dự một tiết thao giảng của của một GV, qua một số ý kiến phản ánh, HT xác định được tiết đó đã được GV “dạy nháp” trước, do đó tiết dạy diễn ra suôn sẻ, hoạt động của thầy và trò nhịp nhàng, học sinh trả lời đúng các câu hỏi thầy đặt ra. Đồng chí sẽ xử lý trường hợp này như thế nào?

Cách giải quyết:

.....

.....

.....

.....

Tình huống 3: Tại trường tiểu học Ba Đình, ngay đầu mỗi năm học, bên cạnh việc xác định các tiêu chí thi đua, nhà trường cũng đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả dạy học, thường xuyên kiểm tra để đánh giá mức độ đáp ứng kết quả dạy học của GV với tiêu chuẩn đã xây dựng, từ đó tổng kết, rút kinh nghiệm, điều chỉnh kế hoạch dạy học trong các trường hợp cần thiết. Vì vậy các GV đều biết cách thức đánh giá cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học và sử dụng kết quả kiểm tra đánh giá dạy học vào phát triển dạy học và phát triển nghề nghiệp bản thân. Đồng chí hãy đánh giá hiệu quả

việc kiểm tra hoạt động dạy học của đồng chí Hiệu trưởng trường tiểu học Ba Đình trên.

Cách giải quyết:

.....
.....
.....
.....

4. KN giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học

Tình huống 1: Một giáo viên mới về trường nhận việc. Là người có kinh nghiệm quản lý, Hiệu trưởng nhanh chóng nhận ra rằng: Khả năng chuyên môn của GV này còn hạn chế, tuy nhiên anh ta lại luôn tỏ ra phớt lờ góp của của Hiệu trưởng và đồng nghiệp, vì anh ta có cấp trên cao hơn để dựa dẫm.

Là Hiệu trưởng, đồng chí cần phải làm gì?

Cách giải quyết:

.....
.....
.....
.....

Tình huống 2: Một lần do một GV trong trường ốm đột xuất, không bố trí được GV dạy thay đồng chí liền tiến hành dạy thay. Sau khi kết thúc bài giảng, đồng chí hỏi các em: “Thầy (cô) dạy thế các em có hiểu bài không?”. Các em trả lời: “Thầy (cô) dạy hay lắm ạ. Cô A. dạy chúng em chẳng hiểu gì cả. Hay là thầy (cô) dạy luôn lớp em đi ạ”. Vào tình huống này đồng chí sẽ xử lý như thế nào?

Cách giải quyết:

.....
.....
.....

Tình huống 3. Được cô A- giáo viên lớp 5A báo cáo trường hợp em học sinh N lớp cô thường xuyên bỏ học chơi điện tử, cô đã nhiều lần liên lạc với gia đình nhưng không hiệu quả, đồng chí liền mời phụ huynh em N đến trường gặp để trao đổi với mục đích phối hợp giáo dục em N, nhưng bố em lại nói: “Nếu thầy cô không dạy được nó thì để tôi cho nó chuyển trường hoặc cho nó nghỉ học luôn cũng được”. Đồng chí phải xử lý thế nào?

Cách giải quyết:

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn quý thầy

PHỤ LỤC 1.4A: PHÒNG VẤN SÂU
(Dành cho các Hiệu trưởng tiểu học)

Người phỏng vấn:

Người được phỏng vấn:

Thời gian phỏng vấn:

Địa điểm phỏng vấn:

NỘI DUNG PHÒNG VẤN

1. Để quản lý tốt hoạt động dạy học ở trường tiểu học, thầy (cô) cần thực hiện những công việc gì?.....

.....
.....

2. Thầy (cô) hãy tự đánh giá mức độ thực hiện hoạt động quản lý dạy học của bản thân.....

.....
.....

3. Trong các nội dung của quản lý dạy học, thầy (cô) thực hiện đầy đủ nhất và tốt nhất nội dung nào? Tại sao?

.....
.....

4. Trong các công việc sau: Lập kế hoạch dạy học; Tổ chức dạy học; Kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học và giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học, công việc nào thầy (cô) gặp nhiều khó khăn nhất? Nguyên nhân của những khó khăn này là gì?

.....
.....
.....

5. Trong công tác *lập kế hoạch dạy học*, thầy (cô) đã thực hiện tốt những công việc nào sau đây? Công việc nào chưa thực hiện hoặc thực hiện

chưa đúng, chưa đầy đủ? Nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt? Chưa đúng? Chưa đầy đủ?

STT	Nội dung	Mức độ thực hiện	Nguyên nhân
1	Lựa chọn các văn bản, chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học
2	Phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học
3	Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học
4	Xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch
5	Xây dựng kế hoạch dạy học cụ thể trong năm học của nhà trường.
6	Xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học
7	Dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học

6. Trong khi tổ chức dạy học, thầy (cô) đã thực hiện tốt những nội dung nào sau đây? Công việc nào chưa thực hiện hoặc thực hiện chưa đúng, chưa đầy đủ? Nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt? Chưa đúng? Chưa đầy đủ?

STT	Nội dung	Mức độ thực hiện	Nguyên nhân
1	Xác định nhiệm vụ của từng bộ phận trong nhà trường (Ban giám hiệu, tổ chuyên môn) trong việc quản lý dạy học
2	Xác lập cách thức phối hợp làm việc của ban giám hiệu, tổ chuyên môn, cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học
3	Động viên cán bộ quản lý, giáo viên, học sinh trong nhà trường thực hiện kế hoạch dạy học

4	Ra các quyết định dạy học phù hợp với hoàn cảnh và giáo viên, học sinh
5	Tổ chức hoạt động dạy và học trong nhà trường hiệu quả
6	Phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học
7	Điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy học và học sinh.
8	Tổng kết, đánh giá dạy học và phát triển dạy học trong nhà trường
9	Huy động các nguồn lực vật chất trong nhà trường phục vụ dạy học

7. Khi tổ chức kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học, thầy (cô) đã thực hiện tốt những nội dung nào sau đây? Công việc nào chưa thực hiện hoặc thực hiện chưa đúng, chưa đầy đủ? Nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt? chưa đúng? chưa đầy đủ?

STT	Nội dung	Mức độ thực hiện	Nguyên nhân
1	Xác định và xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả dạy học
2	Đánh giá mức độ đáp ứng kết quả dạy học với tiêu chuẩn đã xây dựng
3	Tổ chức các hoạt động kiểm tra đánh giá dạy học của giáo viên
4	Điều chỉnh kế hoạch dạy học trong các trường hợp cần thiết
5	Tổng kết, rút kinh nghiệm trong khi thực hiện kế hoạch dạy học
6	Sử dụng kết quả kiểm tra đánh giá dạy học vào phát triển dạy học và phát triển nghề nghiệp giáo viên
7	Làm cho giáo viên có cách thức đánh giá cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học

8. Khi giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học, thầy (cô) đã thực hiện tốt những nội dung nào sau đây? Công việc nào chưa thực hiện hoặc thực hiện chưa đúng, chưa đầy đủ? Nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt? chưa đúng? chưa đầy đủ?

STT	Nội dung	Mức độ thực hiện	Nguyên nhân
1	Nhận diện tình huống dạy học
2	Phân tích và đưa ra cách thức giải quyết tình huống
3	Lựa chọn phương án tối ưu giải quyết tình huống dạy học
4	Huy động tri thức giải quyết tình huống dạy học
5	Tổ chức hiệu quả việc giải quyết tình huống dạy học
6	Điều chỉnh cách thức giải quyết phù hợp với hoàn cảnh cụ thể
7	Đánh giá việc thực hiện giải quyết tình huống quản lý dạy học

9. Việc quản lý dạy học ở trường tiểu học của thầy (cô) sẽ đạt hiệu quả cao hơn khi có sự ảnh hưởng tích cực của những yếu tố nào? Lý giải tại sao?

.....

10. Thầy (cô) hãy đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đến hoạt động quản lý dạy học ở trường tiểu học của bản thân? Yếu tố nào ảnh hưởng nhiều nhất, yếu tố nào ảnh hưởng ít nhất? Lý giải tại sao?

STT	Yếu tố ảnh hưởng	Mức độ ảnh hưởng	Nguyên nhân
1	Tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học
2	Các yếu tố tâm lý dưới đây của người Hiệu

	trường TH có ảnh hưởng như thế nào
3	Tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học
4	Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà Nước
5	Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm
6	Điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học

11. Để nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động dạy học ở nhà trường tiểu học, theo thầy (cô), người Hiệu trưởng cần được hỗ trợ những điều kiện gì về cơ sở vật chất, trình độ chuyên môn môn, nghiệp vụ sư phạm, nghiệp vụ quản lý, kỹ thuật?

.....

.....

.....

PHỤ LỤC 1.4B: PHÒNG VẤN SÂU
(Dành cho các giáo viên tiểu học)

Người phỏng vấn:

Người được phỏng vấn:

Thời gian phỏng vấn:

Địa điểm phỏng vấn:

NỘI DUNG PHÒNG VẤN

1. Để quản lý tốt hoạt động dạy học ở trường tiểu học, theo thầy (cô) người Hiệu trưởng cần thực hiện những công việc gì?.....

.....
.....
.....

2. Thầy (cô) hãy đánh giá mức độ thuận thực và hiệu quả của hoạt động quản lý dạy học của Hiệu trưởng nhà trường

.....
.....

3. Trong các nội dung của quản lý dạy học, theo thầy (cô) người Hiệu trưởng đã thực hiện đầy đủ nhất và tốt nhất nội dung nào? Tại sao?

.....
.....
.....

4. Trong các công việc sau: Lập kế hoạch dạy học; Tổ chức dạy học; Kiểm tra dạy học và giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học, công việc nào theo thầy (cô) người Hiệu trưởng gặp nhiều khó khăn nhất? Nguyên nhân của những khó khăn này là gì?

.....
.....
.....

5. Trong công tác *lập kế hoạch dạy học*, theo thầy (cô) người Hiệu trưởng đã thực hiện tốt những công việc nào sau đây? Công việc nào chưa thực hiện hoặc thực hiện chưa đúng, chưa đầy đủ? Nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt? Chưa đúng? Chưa đầy đủ?

STT	Nội dung	Mức độ thực hiện	Nguyên nhân
1	Lựa chọn các văn bản, chỉ thị, nghị quyết, của cấp trên về dạy học
2	Phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học
3	Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học
4	Xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch
5	Xây dựng kế hoạch dạy học cụ thể trong năm học của nhà trường.
6	Xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học
7	Dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học

6. Trong khi tổ chức dạy học, theo thầy (cô) người Hiệu trưởng đã thực hiện tốt những nội dung nào sau đây? Công việc nào chưa thực hiện hoặc thực hiện chưa đúng, chưa đầy đủ? Nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt? Chưa đúng? Chưa đầy đủ?

STT	Nội dung	Mức độ thực hiện	Nguyên nhân
1	Xác định nhiệm vụ của từng bộ phận trong nhà trường (Ban giám hiệu, tổ chuyên môn) trong việc quản lý dạy học
2	Xác lập cách thức phối hợp làm việc của ban giám hiệu, tổ chuyên môn, cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học
3	Động viên cán bộ quản lý, giáo viên, học sinh trong nhà trường thực hiện kế hoạch dạy học

	
4	Ra các quyết định dạy học phù hợp với hoàn cảnh và giáo viên, học sinh
5	Tổ chức hoạt động dạy và học trong nhà trường hiệu quả
6	Phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện dạy học
7	Điều chỉnh các quyết định hoạt động dạy học phù hợp điều kiện dạy học và học sinh.
8	Tổng kết, đánh giá dạy học và phát triển dạy học trong nhà trường
9	Huy động các nguồn lực vật chất trong nhà trường phục vụ dạy học

7. Khi tổ chức kiểm tra thực hiện kế hoạch dạy học, theo thầy (cô) người Hiệu trưởng đã thực hiện tốt những nội dung nào sau đây? Công việc nào chưa thực hiện hoặc thực hiện chưa đúng, chưa đầy đủ? Nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt? chưa đúng? chưa đầy đủ?

STT	Nội dung	Mức độ thực hiện	Nguyên nhân
1	Xác định và xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả dạy học
2	Đánh giá mức độ đáp ứng kết quả dạy học với tiêu chuẩn đã xây dựng
3	Tổ chức các hoạt động kiểm tra đánh giá dạy học của giáo viên
4	Điều chỉnh kế hoạch dạy học trong các trường hợp cần thiết
5	Tổng kết, rút kinh nghiệm trong khi thực hiện kế hoạch dạy học
6	Sử dụng kết quả kiểm tra đánh giá dạy học vào phát triển dạy học và phát triển nghề nghiệp giáo viên
7	Làm cho giáo viên có cách thức đánh giá cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch dạy học

8. Khi giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học, *theo* thầy (cô) người Hiệu trưởng đã thực hiện tốt những nội dung nào sau đây? Công việc nào chưa thực hiện hoặc thực hiện chưa đúng, chưa đầy đủ? Nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt? chưa đúng? chưa đầy đủ?

STT	Nội dung	Mức độ thực hiện	Nguyên nhân
1	Nhận diện tình huống dạy học
2	Phân tích và đưa ra cách thức giải quyết tình huống
3	Lựa chọn phương án tối ưu giải quyết tình huống dạy học
4	Huy động tri thức giải quyết tình huống dạy học
5	Tổ chức hiệu quả việc giải quyết tình huống dạy học
6	Điều chỉnh cách thức giải quyết phù hợp với hoàn cảnh cụ thể
7	Đánh giá việc thực hiện giải quyết tình huống quản lý dạy học

9. Theo thầy (cô) việc quản lý dạy học ở trường tiểu học của người Hiệu trưởng sẽ đạt hiệu quả cao hơn khi có sự ảnh hưởng tích cực của những yếu tố nào? Lý giải tại sao?

.....
.....
.....

10. Thầy (cô) hãy đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đến hoạt động quản lý dạy học ở trường tiểu học của Hiệu trưởng? Yếu tố nào ảnh hưởng nhiều nhất, yếu tố nào ảnh hưởng ít nhất? Lý giải tại sao?

STT	Yếu tố ảnh hưởng	Mức độ ảnh hưởng	Nguyên nhân
1	Tri thức, kinh nghiệm của Hiệu trưởng về công tác dạy học và quản lý dạy học

2	Các yếu tố tâm lý dưới đây của người Hiệu trưởng TH có ảnh hưởng như thế nào
3	Tính tích cực hành vi trong quản lý dạy học
4	Tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý của Nhà Nước
5	Bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm
6	Điều kiện vật chất của nhà trường đảm bảo hoạt động dạy học

11. Để nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động dạy học ở nhà trường tiểu học, theo thầy (cô), người Hiệu trưởng nhà trường cần được hỗ trợ những điều kiện gì về cơ sở vật chất, trình độ chuyên môn môn, nghiệp vụ sư phạm, nghiệp vụ quản lý, kỹ thuật?

.....
.....
.....

PHỤ LỤC 1.5 : PHỤ LỤC MẪU XÂY DỰNG KẾ HOẠCH DẠY HỌC NĂM HỌC

SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO TH
TRƯỜNG TH NGUYỄN VĂN TRỖI

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

-----o0o-----

Thanh Hóa, ngày 20 tháng 09 năm 2016

KẾ HOẠCH DẠY HỌC

Năm học 2016 – 2017

- Căn cứ vào Quyết định số 2650/QĐ- UBND ngày 18/07/2016 của Chủ tịch UBND Tỉnh Thanh Hóa về việc ban hành kế hoạch thời gian năm học 2016-2017 của Giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông, và giáo dục thường xuyên.

- Căn cứ vào Công văn số 418/ PGD&ĐT ngày 14/09/2016 về việc Hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ năm học 2016-2017 bậc Tiểu học.

- Căn cứ vào đặc điểm, tình hình của nhà trường năm học 2016-2017 và trên cơ sở kết quả đạt được, bài học kinh nghiệm từ năm 2015-2016.

Trường tiểu học Nguyễn Văn Trỗi xây dựng kế hoạch dạy học năm học 2016– 2017 như sau:

PHẦN 1: TÌNH HÌNH NHÀ TRƯỜNG

1. Đội ngũ cán bộ, giáo viên trong nhà trường:

Tổng số CBGV: 50 người

Đạt chuẩn: 100%

Trên chuẩn: 91,8 %

2. Học sinh: 1.416.000

3. Kết quả dạy học trong năm học 2015-2016 của trường tiểu học Nguyễn Văn Trỗi:

- Năm học 2015 -2016 toàn trường có 52 CBGV (trong đó có 2 GV

hợp đồng), 32 lớp với 1328 HS. Học sinh trong nhà trường ngoan ngoãn, biết nghe lời ông bà, bố mẹ và thầy cô giáo; tích cực học tập và rèn luyện theo 5 điều Bác Hồ dạy.

- Nhà trường có nhiều mô hình học tập và trải nghiệm mới mẻ được triển khai như: Mô hình già ngoại từ thiện, mô hình học Tiếng Anh với người nước ngoài; mô hình học tập và rèn luyện kiến thức, kỹ năng...

- Năm học 2015-2016 toàn trường có 1326/1328 học sinh hoàn thành chương trình lớp học; 1010/1328 học sinh được khen thưởng cấp trường (chiếm 75%); có 77 giải học sinh cấp thành phố, 24 giải cấp Tỉnh và 6 giải quốc gia.

4. Những thuận lợi khó khăn trong năm học 2016-2017:

* Thuận lợi: - Phụ huynh học sinh luôn chăm lo cho con cái đặc biệt là quan tâm đến chất lượng dạy và học

- Trường tiểu học Nguyễn Văn Trỗi có truyền thống dạy tốt, học tốt, trường có số lượng học sinh đông, được công nhận là trường chuẩn quốc gia mức độ 1 năm 2010, là đơn vị đạt chuẩn văn hóa cấp tỉnh năm 2014.

- Đội ngũ CBGV, CNV trong nhà trường đoàn kết, làm việc có trách nhiệm, yêu nghề, đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục.

- Chất lượng dạy học nhà trường ngày càng nâng lên, được phụ huynh học sinh ghi nhận.

- Cơ sở vật chất nhà trường đang được đầu tư xây dựng nhằm phục vụ cho công tác dạy học.

* Khó khăn: - Do công trình đang xây dựng nên nhà trường phải dành ra một số phòng học làm phòng chức năng nên càng thiếu phòng học của học sinh.

- Đội ngũ GV chỉ đảm bảo 1,2 GV/lớp, thiếu 1-2 GV dạy dạy văn hóa và một số môn đặc thù.

PHẦN 2: NHIỆM VỤ, CHỈ TIÊU DẠY HỌC PHẤN ĐẤU ĐẠT ĐƯỢC TRONG NĂM HỌC

1. Nhiệm vụ dạy học năm học 2016-2017:

- Thực hiện nghiêm túc chương trình giáo dục và kế hoạch dạy học trong năm học.
- Thực hiện tốt việc đánh giá học sinh theo thông tư 30/BGD&ĐT.
- Tổ chức dạy học theo chuẩn kiến thức kỹ năng và định hướng phát triển phẩm chất, năng lực cho học sinh.
- Đòi hỏi mạnh mẽ công tác quản lý; đề cao trách nhiệm, khuyến khích sự sáng tạo của giáo viên và CBQL; đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học và quản lý trên phần mềm, chuyển hồ sơ từ sổ giấy sang sổ điện tử.

2. Chỉ tiêu phấn đấu đạt được trong dạy học 2016-2017

- Phấn đấu 100% học sinh trong độ tuổi được đến trường trong đó 99,8% đúng độ tuổi.
- Phấn đấu 99,9% học sinh đạt chuẩn kiến thức kỹ năng; năng lực và phẩm chất.
- Hoàn thành chương trình tiểu học 100%.
- Tham gia đầy đủ các cuộc giao lưu do ngành và cấp tổ chức cho học sinh tiểu học.
- Phấn đấu 100% giáo viên đạt chuẩn cán bộ giáo viên đạt chuẩn theo quy định của BGD &ĐT.
- Phấn đấu 60% cán bộ giáo viên đạt danh hiệu giáo viên giỏi, chiến sĩ thi đua, lao động tiên tiến cấp thành phố.
- Phấn đấu 2/2 giáo viên đạt giáo viên giỏi cấp tỉnh trong đó phấn đấu 1 giáo viên đạt thủ khoa kì thi giáo viên giỏi cấp tỉnh để được chọn dự thi giáo viên giỏi cấp Quốc gia

PHẦN 3: BIỆN PHÁP THỰC HIỆN KẾ HOẠCH DẠY HỌC NĂM HỌC 2016-2017

- Thường xuyên kiểm tra việc thực hiện kế hoạch dạy học đã đề ra.
- Đầu tư, mua sắm cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ dạy học
- Đổi mới phương pháp, hình thức tổ chức dạy học
- Đổi mới việc kiểm tra đánh giá kết quả học tập của học sinh theo đúng quy định của Bộ Giáo dục và đào tạo.
- Tổ chức hội thi giáo viên giỏi.
- Huy động sự hỗ trợ của phụ huynh học sinh, các tổ chức xã hội cho nhà trường nhằm phục vụ công tác dạy học

HIỆU TRƯỞNG

PHỤ LỤC 1.6: ĐỀ CƯƠNG TẬP HUẤN KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH DẠY HỌC (DÀNH CHO NHÓM THỰC NGHIỆM TÁC ĐỘNG)

* Mục đích: Qua quá trình tập huấn KN lập kế hoạch dạy học giúp Hiệu trưởng :

- Nâng cao hiểu biết về vai trò của kỹ năng lập kế hoạch dạy học trong quản lý dạy học.

- Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động dạy học trong nhà trường để xác định mục tiêu, các biện pháp, cách thức thực hiện và dự kiến các nguồn lực phục vụ cho hoạt động dạy học trong nhà trường.

* Nội dung tập huấn:

- Giảng viên giới thiệu về khái niệm, vai trò của KN lập kế hoạch dạy học.

- Hướng dẫn học viên nắm được các thao tác của lập kế hoạch dạy học gồm có các thao tác:

+ Biết phân tích chỉ thị, nghị quyết, thông tư kế hoạch quản lý của cấp trên liên quan đến dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học

+ Biết phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dạy học để xây dựng kế hoạch dạy học

+ Biết xác định mục tiêu, nội dung dạy học của nhà trường để xây dựng kế hoạch.

+ Biết xây dựng kế hoạch dạy học cụ thể trong năm học của nhà trường kiện của nhà trường và yêu cầu của ngành giáo dục đề ra.

+ Biết xác định các biện pháp, cách thức thực hiện kế hoạch dạy học:

+ Biết dự báo và huy động các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) để thực hiện kế hoạch dạy học:

- Giới thiệu cho học viên cách đánh giá kỹ năng lập kế hoạch của bản thân.

- Giới thiệu cho học viên một bản kế hoạch dạy học năm học mẫu để học viên tìm hiểu.
- Hướng dẫn học viên đọc tài liệu về kế hoạch dạy học trong nhà trường
- Chia học viên ra làm các nhóm để thảo luận về cách xây dựng bản kế hoạch dạy học.
- Mỗi học viên tự xây dựng cho mình bản kế hoạch dạy học phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường.
- Các học viên trình bày bản kế hoạch dạy học mà mình đã xây dựng.
- Giảng viên đưa ra nhận xét, góp ý cho bản kế hoạch của học viên.
- Nhận xét, đánh giá về KN lập kế hoạch của học viên.

PHỤ LỤC 1.7: KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU
PHỤ LỤC: 1.7.1 ĐỘ TIN CẬY VÀ ĐỘ GIÁ TRỊ TRONG
CÁC BẢNG HỎI -

Kỹ năng lập kế hoạch

Frequency

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c31	321	1.00	5.00	3.6406	.93633
c32	321	1.00	5.00	3.4138	.91008
c33	321	1.00	5.00	3.0281	1.34927
c34	321	1.00	5.00	3.4969	.96875
c35	321	1.00	5.00	3.5781	1.16647
c36	321	1.00	5.00	3.3887	1.20246
c37	321	1.00	7.00	3.2094	1.21765
Valid N (listwise)	321				

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.904	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c31	20.0538	30.432	.724	.891
c32	20.2816	30.235	.773	.887
c33	20.6741	25.643	.828	.877
c34	20.1835	29.636	.776	.885
c35	20.1203	29.312	.640	.899
c36	20.3038	28.612	.676	.895
c37	20.4842	28.562	.671	.896

- Kỹ năng tổ chức dạy học

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c41	321	1.00	33.00	4.0280	1.86978
c42	321	1.00	7.00	3.9128	.91439
c43	321	1.00	5.00	3.9097	.87031
c44	321	1.00	5.00	3.8785	.80673
c45	321	1.00	5.00	4.0188	.86356
c46	321	1.00	5.00	3.8339	.90107
c47	321	1.00	5.00	3.6781	1.13625
c48	321	1.00	5.00	3.6918	1.03838
c49	321	1.00	5.00	3.5145	1.05303
Valid N (listwise)	321				

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.648	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c41	30.3903	20.784	.136	.729
c42	30.5242	23.303	.342	.619
c43	30.5502	23.174	.395	.610
c44	30.5502	24.077	.321	.625
c45	30.3866	23.671	.342	.620
c46	30.6022	22.726	.435	.602
c47	30.7695	21.141	.453	.590
c48	30.7546	22.947	.331	.620
c49	30.9219	21.221	.522	.578

- Kỹ năng kiểm tra dạy học

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c51	321	1.00	5.00	3.3824	1.08062
c52	321	1.00	5.00	3.3156	1.06692
c53	321	1.00	5.00	3.5611	1.01337
c54	321	1.00	5.00	2.9094	1.08042
c55	321	1.00	5.00	3.3063	1.15830
c56	321	1.00	5.00	2.8812	1.08204
c57	321	1.00	5.00	2.8344	.93390
Valid N (listwise)	321				

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.918	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c51	18.7987	26.723	.818	.898
c52	18.8648	26.553	.848	.895
c53	18.6195	28.501	.694	.911
c54	19.2799	28.000	.689	.912
c55	18.8742	26.281	.790	.901
c56	19.3019	27.410	.747	.906
c57	19.3553	29.656	.645	.915

- Kỹ năng giải quyết các tình huống trong quản lý dạy học

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c61	321	1.00	5.00	3.7438	.87635
c62	321	1.00	5.00	3.5656	.92784
c63	321	1.00	5.00	3.6426	.84537
c64	321	1.00	5.00	3.6156	.86688
c65	321	1.00	5.00	3.1881	1.16920
c66	321	1.00	5.00	3.0846	.97244
c67	321	1.00	5.00	3.1156	1.02435
Valid N (listwise)	321				

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.772	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c61	20.2114	14.155	.628	.718
c62	20.3912	13.460	.696	.701
c63	20.3186	14.041	.684	.709
c64	20.3407	16.599	.247	.787
c65	20.7666	11.933	.715	.688
c66	20.8644	14.497	.494	.743
c67	20.8423	17.178	.099	.823

- Kỹ năng chung (tổng hợp 4 kỹ năng)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Knkiemtrahd	321	1.43	5.00	3.1670	.86741
Knxulitinhhuong	321	2.00	5.00	3.4179	.62543
Knlapkehoach	321	1.86	4.43	3.0147	.54317
Kntochucdayhoc	321	2.22	5.00	3.6667	.46738
Knchung	321	1.50	4.50	3.3091	.52086
Valid N (listwise)					

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.885	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Knkiemtrahd	13.4149	3.266	.815	.856
knxulitinhhuong	13.1605	4.124	.805	.840
Knlapkehoach	13.5627	4.596	.716	.863
Kntochucdayhoc	12.9098	5.418	.426	.915
Knchung	13.2620	4.200	1.000	.808

*** Các yếu tố ảnh hưởng**

- Tính tích cực của Hiệu trưởng

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c731	321	1.00	4.00	2.7085	.61911
c732	321	1.00	4.00	2.4890	.69071
c733	321	1.00	4.00	2.7788	.72305
c734	321	1.00	4.00	2.5361	.64753
c735	321	1.00	4.00	2.4313	.69591
c736	321	1.00	4.00	2.6355	.72533
c737	321	1.00	3.00	2.3364	.67468
Valid N (listwise)	321				

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.508	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c731	15.2038	4.278	.451	.385
c732	15.4236	3.721	.608	.293
c733	15.1242	4.556	.240	.472
c734	15.3694	5.275	.044	.547
c735	15.4777	4.921	.135	.516
c736	15.2707	5.188	.035	.560
c737	15.5764	4.494	.305	.444

- Yếu tố nhận thức và tri thức, kinh nghiệm

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c711	321	1.00	33.00	2.6511	1.81222
c712	321	1.00	33.00	2.5047	1.84242
c713	321	1.00	4.00	2.7664	.55192
c714	321	2.00	3.00	2.7072	.45577
c715	321	1.00	4.00	2.7321	.58352
c716	321	1.00	3.00	2.4330	.59374
c717	321	1.00	4.00	2.6978	.62171
Valid N (listwise)	321				

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.240	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c711	15.8411	6.215	.101	.237
c712	15.9875	6.269	.081	.267
c713	15.7259	9.518	.173	.196
c714	15.7850	10.007	.069	.233
c715	15.7601	9.627	.123	.211
c716	16.0592	9.431	.173	.192
c717	15.7944	9.270	.200	.179

- Các yếu tố tâm lý của người Hiệu trưởng

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c721	321	1.00	4.00	2.5962	.61190
c722	321	1.00	4.00	2.3470	.69316
c723	321	1.00	4.00	2.3722	.69372
c724	321	1.00	3.00	2.5647	.58980
c725	321	1.00	3.00	2.5994	.57950
c726	321	1.00	3.00	2.4140	.59330
c727	321	1.00	4.00	2.7134	.55236
c728	321	1.00	4.00	2.5156	.69463
c729	321	1.00	3.00	2.5000	.60302
Valid N (listwise)	321				

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.676	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c721	19.9869	7.881	.190	.681
c722	20.2393	6.558	.520	.608
c723	20.2131	6.583	.510	.611
c724	20.0098	7.405	.353	.649
c725	19.9770	7.147	.451	.629
c726	20.1541	7.072	.463	.626
c727	19.8623	8.461	.038	.705
c728	20.0623	7.124	.341	.652
c729	20.0590	7.602	.286	.662

- Yếu tố tổ chức đào tạo bồi dưỡng Hiệu trưởng

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c741	321	1.00	4.00	2.8249	.40452
c742	321	1.00	3.00	2.6175	.53252
c743	321	1.00	33.00	2.8018	2.12620
c744	321	1.00	33.00	2.6544	2.15926
c745	321	1.00	4.00	2.5207	.60918
c746	321	1.00	33.00	2.6774	2.15318
Valid N (listwise)	321				

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.563	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c741	13.2719	26.764	.156	.574
c742	13.4793	25.908	.256	.557
c743	13.2949	13.033	.653	.280
c744	13.4424	12.581	.675	.259
c745	13.5760	25.597	.261	.553
c746	13.4194	21.069	.095	.657

- Yếu tố bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c761	321	1.00	4.00	2.8519	.46884
c762	321	1.00	3.00	2.9096	.30559
c763	321	1.00	3.00	2.6968	.47233
c764	321	2.00	3.00	2.6543	.47688

c765	321	1.00	3.00	2.7234	.47175
c766	321	2.00	3.00	2.7120	.45409
c767	321	1.00	3.00	2.6915	.49655
c768	321	1.00	3.00	2.7219	.49481
Valid N (listwise)	321				

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.800	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c761	19.1648	4.536	.403	.795
c762	19.2033	4.417	.393	.794
c763	19.4066	3.779	.557	.770
c764	19.4505	3.685	.605	.762
c765	19.3901	3.598	.664	.752
c766	19.4011	3.976	.458	.786
c767	19.4121	3.658	.588	.765
c768	19.3791	3.905	.447	.789

- Điều kiện vật chất của nhà trường

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c771	321	1.00	3.00	2.7135	.48799
c772	321	1.00	3.00	2.6324	.53672
c773	321	1.00	3.00	2.7892	.43476
c774	321	1.00	3.00	2.7297	.48053
c775	321	1.00	3.00	2.4486	.66660
Valid N (listwise)	321				

Độ tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.826	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c771	10.6000	2.861	.604	.796
c772	10.6811	2.621	.684	.772
c773	10.5243	2.881	.696	.777
c774	10.5838	2.842	.632	.789
c775	10.8649	2.476	.561	.824

PHỤ LỤC:1.6.1: TUONG QUAN GIỮA CÁC KNQLDH

- Các bảng tương quan

Correlations			KNtochucdayhoc	KNlapkehoach
Spearman's rho	KNtochucdayhoc	Correlation Coefficient	1.000	.382**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	321	320
	KNlapkehoach	Correlation Coefficient	.382**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			KNlapkehoach	knxulitinhhuong
Spearman's rho	KNlapkehoach	Correlation Coefficient	1.000	.591**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	320	319
	knxulitinhhuong	Correlation Coefficient	.591**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	319	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

[

Correlations			knxulitinhhuong	knkiemtrahd
Spearman's rho	knxulitinhhuong	Correlation Coefficient	1.000	.818**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	320	320
	knkiemtrahd	Correlation Coefficient	.818**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			knkiemtrahd	KNtochucdayhoc
Spearman's rho	Knkiemtra thực hiện kế hoạch dạy học	Correlation Coefficient	1.000	.305**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	320	320
	KNtochucdayhoc	Correlation Coefficient	.305**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	320	321

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			KNtochucdayhoc	knxulitinhhuong
Spearman's rho	KNtochucdayhoc	Correlation Coefficient	1.000	.324**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	321	320
	knxulitinhhuong	Correlation Coefficient	.324**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			knkiemtrahd	KNlapkehoach
Spearman's rho	KN kiểm tra thực hiện kế hoạch DH	Correlation Coefficient	1.000	.647**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	320	319
	Knlapkehoach	Correlation Coefficient	.647**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	319	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			yeutochuquan	KNlapkehoach
Spearman's rho	yeutochuquan	Correlation Coefficient	1.000	.478**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	321	320
	KNlapkehoach	Correlation Coefficient	.478**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			yeutochuquan	KNtochucdayhoc
Spearman's rho	yeutochuquan	Correlation Coefficient	1.000	.180**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	321	321
	KNtochucdayhoc	Correlation Coefficient	.180**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	321	321

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			yeutochuquan	knkiemtrahd
Spearman's rho	yeutochuquan	Correlation Coefficient	1.000	.537**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	321	320
	knkiemtrahd	Correlation Coefficient	.537**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			yeutochuquan	knxulitinhhuong
Spearman's rho	yeutochuquan	Correlation Coefficient	1.000	.430**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	321	320
	knxulitinhhuong	Correlation Coefficient	.430**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- KN lập kế hoạch dạy học với yếu tố khách quan

Correlations

			yeutokhachquan	KNlapkehoach
Spearman's rho	yeutokhachquan	Correlation Coefficient	1.000	.116*
		Sig. (2-tailed)	.	.039
		N	321	320
	KNlapkehoach	Correlation Coefficient	.116*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.039	.
		N	320	320

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- KN tổ chức dạy học với yếu tố khách quan

			yeutokhachquan	KNtochucdayhoc
Spearman's rho	yeutokhachquan	Correlation Coefficient	1.000	.212**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	321	321
	KNtochucdayhoc	Correlation Coefficient	.212**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	321	321

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- KN kiểm tra dạy học với yếu tố khách quan

			yeutokhachquan	knkiemtrahd
Spearman's rho	yeutokhachquan	Correlation Coefficient	1.000	.120*
		Sig. (2-tailed)	.	.031
		N	321	320
	knkiemtrahd	Correlation Coefficient	.120*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.031	.
		N	320	320

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- KN xử lý tình huống với yếu tố khách quan

			yeutokhachquan	knxulitinhhuong
Spearman's rho	yeutokhachquan	Correlation Coefficient	1.000	.151**
		Sig. (2-tailed)	.	.007
		N	321	320
	knxulitinhhuong	Correlation Coefficient	.151**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.007	.
		N	320	320

Correlations

			yeutokhachquan	knxulitinhhuong
Spearman's rho	yeutokhachquan	Correlation Coefficient	1.000	.151**
		Sig. (2-tailed)	.	.007
		N	321	320
	knxulitinhhuong	Correlation Coefficient	.151**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.007	.
		N	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- KN lập kế hoạch với các yếu tố khách quan

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dkvatchat, DaotaoboiduongCBQL, kokhitamly ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KNlapkehoach

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.173 ^a	.030	.021	.53285

a. Predictors: (Constant), dkvatchat, DaotaoboiduongCBQL, kokhitamly

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.745	3	.915	3.223	.023 ^a
	Residual	88.871	313	.284		
	Total	91.616	316			

a. Predictors: (Constant), dkvatchat, DaotaoboiduongCBQL, kokhitamly

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.745	3	.915	3.223	.023 ^a
	Residual	88.871	313	.284		
	Total	91.616	316			

b. Dependent Variable: KNlapkehoach

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.123	.366		5.799	.000		
	DaotaoboiduongCBQL	.233	.100	.133	2.330	.020	.950	1.053
	kokhitamly	.169	.115	.086	1.473	.142	.918	1.090
	dkvatchat	-.055	.079	-.039	-.691	.490	.964	1.037

a. Dependent Variable: KNlapkehoach

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	DaotaoboiduongC BQL	kokhitamly	dkvatchat
1	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.019	14.322	.01	.17	.02	.82
	3	.010	20.277	.01	.56	.62	.09
	4	.005	28.488	.99	.26	.36	.09

a. Dependent Variable: KNlapkehoach

- KN tổ chức dạy học với các yếu tố khách quan

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dkvatchat, DaotaoboiduongC BQL, kokhitamly ^a		Enter

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dkvatchat, DaotaoboiduongC BQL, kokhitamly ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KNtochucdayhoc

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.214 ^a	.046	.037	.45981

a. Predictors: (Constant), dkvatchat, DaotaoboiduongCBQL, kokhitamly

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.191	3	1.064	5.031	.002 ^a
	Residual	66.388	314	.211		
	Total	69.579	317			

a. Predictors: (Constant), dkvatchat, DaotaoboiduongCBQL, kokhitamly

b. Dependent Variable: Kntochucdayhoc

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.449	.315		7.768	.000		
	DaotaoboiduongCBQ	.200	.086	.132	2.327	.021	.950	1.053
	kokhitamly	.173	.098	.101	1.760	.079	.920	1.087
	dkvatchat	.110	.068	.090	1.602	.110	.967	1.034

a. Dependent Variable: KNtochucdayhoc

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	DaotaoboiduongC BQL	kokhitamly	dkvatchat
1	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.019	14.313	.01	.17	.02	.83
	3	.010	20.205	.00	.56	.63	.08
	4	.005	28.457	.99	.27	.35	.09

a. Dependent Variable: KNtochucdayhoc

- KN kiểm tra dạy học với các yếu tố khách quan

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dkvatchat, DaotaoboiduongC BQL, kokhitamly ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: knkiemtrahd

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.163 ^a	.027	.017	.85803

a. Predictors: (Constant), dkvatchat, DaotaoboiduongCBQL, kokhitamly

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.304	3	2.101	2.854	.037 ^a
	Residual	230.438	313	.736		
	Total	236.742	316			

a. Predictors: (Constant), dkvatchat, DaotaoboiduongCBQL, kokhitamly

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.304	3	2.101	2.854	.037 ^a
	Residual	230.438	313	.736		
	Total	236.742	316			

b. Dependent Variable: knkiemtrahd

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.779	.588		3.025	.003		
	DaotaobiduongCBQL	.352	.161	.125	2.188	.029	.950	1.052
	kokhitamly	.258	.183	.082	1.407	.160	.919	1.088
	dkvatchat	-.069	.128	-.030	-.536	.593	.966	1.035

a. Dependent Variable: knkiemtrahd

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	DaotaobiduongCBQL	kokhitamly	dkvatchat
1	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.019	14.336	.01	.17	.02	.83
	3	.010	20.180	.00	.56	.63	.08
	4	.005	28.412	.99	.27	.35	.09

a. Dependent Variable: knkiemtrahd

- KN xử lý tình huống dạy học với các yếu tố khách quan

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dkvatchat, DaotaoboiduongC BQL, kokhitamly ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: knxulitinhhuong

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.175 ^a	.031	.021	.61749

a. Predictors: (Constant), dkvatchat, DaotaoboiduongCBQL, kokhitamly

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.786	3	1.262	3.310	.020 ^a
	Residual	119.345	313	.381		
	Total	123.132	316			

a. Predictors: (Constant), dkvatchat, DaotaoboiduongCBQL, kokhitamly

b. Dependent Variable: knxulitinhhuong

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.153	.423		5.085	.000		
	DaotaoboiduongCBQL	.185	.116	.091	1.601	.110	.950	1.052
	kokhitamly	.288	.132	.127	2.185	.030	.919	1.088
	dkvatchat	.026	.092	.016	.284	.777	.966	1.035

a. Dependent Variable: knxulitinhhuong

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Daotaoboiduo ngCBQL	kokhitamly	dkvatchat
1	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.019	14.336	.01	.17	.02	.83
	3	.010	20.180	.00	.56	.63	.08
	4	.005	28.412	.99	.27	.35	.09

a. Dependent Variable: knxulitinhhuong