

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC**



PHẠM THÙY THU

**QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA NỘI BỘ
TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG
THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG**

Ngành: QUẢN LÝ GIÁO DỤC

MÃ SỐ: 9.14.01.14

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

HÀ NỘI - 2026

Công trình được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Phạm Quang Trung

TS. Lê Thị Ngọc Thúy

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Học viện

Họp tại Học viện Quản lý Giáo dục

Vào hồi giờ ngày tháng năm 202...

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam

- Trung tâm Thông tin Thư viện Học viện Quản lý giáo dục

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Kiểm tra nội bộ trường học nói chung và trường trung học phổ thông (THPT) nói riêng là một hoạt động quản lý có vai trò đặc biệt quan trọng, nhằm xem xét, đánh giá toàn diện các hoạt động giáo dục, điều kiện dạy học và giáo dục trong phạm vi nội bộ nhà trường, qua đó góp phần phát triển sự nghiệp giáo dục, phát triển nhà trường, đội ngũ giáo viên và học sinh.

Dưới góc độ quản lý, kiểm tra nội bộ trường học không chỉ là công cụ điều hành mà còn là thước đo năng lực quản lý của hiệu trưởng và là một chỉ báo quan trọng phản ánh chất lượng giáo dục của nhà trường. Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo hiện nay, yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông không chỉ dừng lại ở việc hoàn thiện quy trình quản lý, mà còn đòi hỏi sự chuyên biến sâu sắc về nhận thức, hành vi và giá trị của đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý. Điều này đặt ra yêu cầu tiếp cận kiểm tra nội bộ trường THPT theo hướng mới - tiếp cận văn hóa chất lượng.

Văn hóa chất lượng được hiểu là một bộ phận cấu thành của văn hóa tổ chức, thể hiện ở hệ thống giá trị, niềm tin, thói quen và chuẩn mực hành vi liên quan đến chất lượng, được chia sẻ và thực hành thống nhất trong toàn bộ nhà trường.

Tiếp cận văn hóa chất lượng cho phép định hình rõ mục đích, nội dung, quy trình, lực lượng tham gia và mục tiêu đạt được của hoạt động kiểm tra nội bộ; đồng thời làm gia tăng tính linh hoạt, tư vấn và hỗ trợ phát triển năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý. Hoạt động kiểm tra nội bộ theo hướng này không chỉ nhằm phát hiện sai sót mà còn góp phần nâng cao nhận thức, thúc đẩy sự tự nguyện tham gia, tăng tính chuyên nghiệp và trách nhiệm của các cấp quản lý trong quá trình vận hành hệ thống kiểm tra nội bộ nhà trường.

Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy tại nhiều trường THPT, công tác kiểm tra nội bộ vẫn chưa phát huy đầy đủ vai trò và hiệu quả. Mặc dù đội ngũ hiệu trưởng thường rất coi trọng hoạt động thanh tra, kiểm tra, song kiểm tra nội bộ trong nhà trường vẫn còn mang tính hình thức, nặng về kiểm soát hành chính, thiếu sự đồng thuận và tự nguyện của các lực lượng tham gia công tác kiểm tra nội bộ, thậm chí phát sinh xung đột trong quá trình thực hiện. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ nhận thức chưa đầy đủ về bản chất và mục tiêu của kiểm tra nội bộ; cách ứng xử, giao tiếp chưa phù hợp của lực lượng tham gia kiểm tra; chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí, chỉ số kiểm tra gắn với mục tiêu chất lượng và chiến lược phát triển nhà trường; mức độ tự giác, tự nguyện của một số cá nhân, bộ phận còn hạn chế; thiếu quy trình quản lý khoa học và cơ chế đánh giá kết quả theo từng lĩnh vực chuyên trách; đặc biệt là sự thiếu hụt về nhận thức và kỹ năng tiếp cận văn hóa chất lượng trong công tác kiểm tra nội bộ.

Bên cạnh yêu cầu thực tiễn, tính cấp thiết của đề tài còn được khẳng định từ phương diện pháp lý. Nhiều văn bản quy phạm pháp luật và văn bản chỉ đạo hiện hành đã đặt ra yêu cầu rõ ràng đối với công tác kiểm tra nội bộ và xây dựng văn hóa chất lượng trong các cơ sở giáo dục phổ thông, như các quy định về trách nhiệm của người đứng đầu cơ sở giáo dục, về bảo đảm và cải tiến chất lượng giáo dục, về kiểm tra, giám sát nội bộ, cũng như các định hướng chiến lược về phát triển nhà giáo, cán bộ quản lý và xây dựng môi trường giáo dục lành mạnh, dân chủ, kỷ cương, chất lượng. Bên cạnh những yêu cầu đặt ra từ thực tiễn quản lý, tính cấp thiết của đề tài còn được khẳng định rõ nét từ phương diện pháp lý. Điều lệ trường trung học ban hành kèm theo Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT quy định trách nhiệm của hiệu trưởng trong việc “tổ chức kiểm tra, giám sát các hoạt động giáo dục trong nhà trường; bảo đảm thực hiện quy chế dân chủ, kỷ cương, nề nếp và chất lượng giáo dục”, đồng thời nhấn mạnh vai trò tự kiểm tra, tự đánh giá như một chức năng quản lý thường xuyên của cơ sở giáo dục. Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông tiếp tục khẳng định năng lực tổ chức kiểm tra nội bộ, giám sát và cải tiến chất lượng là một tiêu chí bắt buộc, trong đó yêu cầu hiệu trưởng sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh hoạt động quản lý và phát triển nhà trường theo hướng bền vững. Đặc biệt, Thông tư số 04/2025/TT-BGDĐT về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc

gia đặt ra yêu cầu các nhà trường phải xây dựng hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong, coi tự đánh giá, giám sát nội bộ và cải tiến liên tục là nền tảng của quản lý chất lượng. Ở tầm chiến lược, Nghị quyết số 29-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng và các nghị quyết mới về đổi mới giáo dục đều nhấn mạnh việc chuyển mạnh từ quản lý hành chính sang quản lý chất lượng, tăng cường trách nhiệm giải trình, phát huy vai trò tự chủ gắn với tự kiểm soát trong các cơ sở giáo dục. Đặc biệt, trong bối cảnh cải cách hệ thống thanh tra hiện nay, yêu cầu đổi mới công tác kiểm tra nội bộ trong các cơ sở giáo dục càng trở nên cấp thiết. Luật Thanh tra năm 2022 và các văn bản hướng dẫn thi hành đã thu hẹp đáng kể phạm vi thanh tra chuyên ngành, chuyển trọng tâm từ tiền kiểm sang hậu kiểm, đồng thời tăng cường trách nhiệm tự kiểm tra, tự giám sát của người đứng đầu cơ sở giáo dục.

Từ những phân tích trên có thể thấy, nghiên cứu quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng không chỉ có ý nghĩa lý luận trong việc làm rõ một hướng tiếp cận mới trong quản lý giáo dục mà còn có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường, phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, hướng tới xây dựng và củng cố văn hóa chất lượng bền vững trong các trường trung học phổ thông hiện nay.

Trên đây là những lý do tác giả lựa chọn đề tài: **“Quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng”** làm luận án nghiên cứu.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu, hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng, đồng thời phân tích, đánh giá thực trạng quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT hiện nay, luận án nhằm đề xuất hệ thống giải pháp quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng, góp phần nâng cao hiệu quả và chất lượng kiểm tra nội bộ, đáp ứng yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục, chuyển từ thanh tra sang kiểm tra, tăng cường tự kiểm soát chất lượng và phát triển bền vững nhà trường trong bối cảnh hiện nay.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

4. Câu hỏi nghiên cứu

5. Giả thuyết khoa học

Luận án xuất phát từ giả thuyết cho rằng, quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ ở trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng có thể được xác lập như một quá trình phát triển theo các cấp độ, từ hình thành nhận thức về chất lượng, thực hiện chức năng phát hiện các sai lệch trong hoạt động giáo dục, đến tổ chức phòng ngừa sai lệch và tiến tới sáng tạo, cải tiến chất lượng.

Luận án cũng giả định rằng, khi hoạt động kiểm tra nội bộ ở các trường THPT được tổ chức và quản lý theo tiếp cận văn hóa chất lượng, với trọng tâm là tăng cường tính tự giác, minh bạch, tư vấn và hỗ trợ phát triển năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên thì chức năng của kiểm tra nội bộ sẽ được chuyển hóa từ công cụ mang tính kiểm soát, phát hiện lỗi, sai sót sang cơ chế dẫn dắt, hỗ trợ và định hướng cải tiến liên tục. Sự chuyển hóa này không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường mà còn tạo tiền đề cho việc nâng cao chất lượng giáo dục và phát triển bền vững các trường THPT trong bối cảnh đổi mới quản lý giáo dục hiện nay.

Trên cơ sở đó, luận án tiếp tục giả định rằng việc đề xuất và triển khai các giải pháp quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng, bảo đảm tính khoa học, tính khả thi và phù hợp với điều kiện thực tiễn của các trường THPT sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ một cách bền vững. Thông qua đó, văn hóa chất lượng trong nhà

trường được hình thành và củng cố, tạo nền tảng cho quá trình tự đánh giá, tự cải tiến và nâng cao chất lượng giáo dục một cách liên tục.

6. Giới hạn và phạm vi nghiên cứu

6.1. Giới hạn về nội dung nghiên cứu

6.2. Giới hạn về không gian nghiên cứu

6.3. Giới hạn về thời gian nghiên cứu

7. Nhiệm vụ nghiên cứu

7.1. Nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

7.2. Khảo sát, đánh giá thực tiễn quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

7.3. Đề xuất giải pháp quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

7.4. Tổ chức khảo nghiệm và thử nghiệm giải pháp 4 đề xuất trong luận án.

8. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

8.1. Cách tiếp cận

8.1.1. Tiếp cận hệ thống

8.1.2. Tiếp cận theo văn hóa chất lượng

8.1.3. Tiếp cận quản lý theo quy trình (PBM) trong tổ chức hoạt động kiểm tra nội bộ theo văn hóa chất lượng

8.1.4. Tiếp cận mô hình đảm bảo chất lượng (PDCA)

8.2. Phương pháp nghiên cứu

8.2.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận

8.2.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn

8.2.2.1. Phương pháp quan sát

8.2.2.2. Phương pháp điều tra thực tiễn

8.2.2.3. Phương pháp tổng kết kinh nghiệm

8.2.2.4. Phương pháp chuyên gia

8.2.2.5. Phương pháp thử nghiệm

8.2.3. Nhóm phương pháp thống kê

9. Luận điểm bảo vệ

Luận điểm 1. Quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng là một quá trình phát triển có lộ trình, có thể được xác định và phân tầng thành bốn cấp độ gắn kết với nhau: nhận thức về chất lượng, phát hiện sai lệch, phòng ngừa sai lệch và sáng tạo, cải tiến chất lượng, phản ánh mức độ trưởng thành dần của tư duy và hành vi quản lý trong nhà trường.

Luận điểm 2. Tiếp cận văn hóa chất lượng cho phép chuyển hóa hoạt động kiểm tra nội bộ từ công cụ hành chính, thiên về phát hiện lỗi và kiểm soát tuân thủ sang cơ chế dẫn dắt, hỗ trợ và định hướng cải tiến liên tục, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng giáo dục một cách bền vững.

Luận điểm 3. Quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng chỉ phát huy hiệu quả khi được tổ chức như một bộ phận hữu cơ của hệ thống quản lý nhà trường, bảo đảm sự gắn kết giữa mục tiêu chất lượng, quy trình vận hành, sự tham gia của các chủ thể quản lý và cơ chế phản hồi - cải tiến.

Luận điểm 4. Việc đề xuất và triển khai các giải pháp quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ dựa trên tiếp cận văn hóa chất lượng, phù hợp với mức độ phát triển văn hóa chất lượng của từng trường và bối cảnh đổi mới quản lý giáo dục hiện nay sẽ góp phần nâng cao hiệu quả kiểm tra nội bộ và thúc đẩy sự phát triển bền vững của các trường THPT.

10. Đóng góp mới của Luận án

* Đóng góp mới về mặt lý luận

* Đóng góp về thực tiễn

11. Cấu trúc luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Khuyến nghị, Tài liệu tham khảo và Phụ lục, Luận án được trình bày trong 3 Chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng;

Chương 2: Cơ sở thực tiễn về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng;

Chương 3: Giải pháp quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA NỘI BỘ TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

1.1.1. Các công trình nghiên cứu về kiểm tra nội bộ gắn với chất lượng giáo dục của các cơ sở giáo dục phổ thông

1.1.2. Các công trình nghiên cứu về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại cơ sở giáo dục phổ thông gắn với văn hóa chất lượng

1.1.3. Đánh giá về các công trình đã nghiên cứu và những vấn đề đặt ra cho luận án tiếp tục nghiên cứu

- Kiểm tra nội bộ không chỉ là công cụ giám sát mà là bộ phận trung tâm của chiến lược quản trị chất lượng giáo dục. Cần phải tiếp cận văn hóa chất lượng gắn với các tiêu chí đảm bảo chất lượng trong quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ cơ sở giáo dục hiện nay nhằm phát huy tối đa năng lực của đội ngũ và nội lực của các nhà trường gắn với phân cấp tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong bối cảnh tự chủ.

- Các nội dung và quy trình kiểm tra nội bộ trong cơ sở giáo dục phổ thông ngoài việc thực hiện theo quy định hiện hành thì cần làm rõ tác động của bối cảnh tự chủ tới chủ thể quản lý các cấp trong nhà trường để sát hơn với các nội dung kiểm tra cũng như thực hiện sau các đợt kiểm tra nội bộ cũng như đánh giá đúng các nội dung được phân cấp quản lý trong bối cảnh nhà trường tự chủ. Hoạt động này phải gắn với văn hóa tổ chức, lấy cải tiến làm định hướng và thúc đẩy trách nhiệm giải trình.

- Kế thừa mô hình đảm bảo chất lượng PDCA và TQM, đồng thời xây dựng khung quản lý kiểm tra nội bộ theo 4 cấp độ phát triển văn hóa chất lượng, phù hợp với bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục Việt Nam.

- Cần có một chương trình, nội dung, tài liệu bồi dưỡng năng lực kiểm tra nội bộ cho đội ngũ CBQL, đội ngũ làm công tác kiểm tra để thực hiện linh hoạt, chủ động theo quy trình kiểm tra nội bộ được xây dựng

- Cần có các giải pháp quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ trong các cơ sở giáo dục mang tính đồng bộ, cấp thiết và khả thi để góp phần nâng cao chất lượng kiểm tra nội bộ.

1.2. Khái niệm chính

1.2.1. Quản lý

Quản lý là quá trình tác động có ý thức, hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng và khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong tổ chức và chịu sự tác động qua lại của môi trường.

1.2.2. Kiểm tra nội bộ trong cơ sở giáo dục

Kiểm tra nội bộ trong cơ sở giáo dục được hiểu là hoạt động kiểm tra do chính nhà trường thực hiện, nhằm đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ, chấp hành quy chế và nâng cao hiệu quả quản lý.

1.2.3. Kiểm tra nội bộ trường phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Kiểm tra nội bộ trong trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng là một quá trình đánh giá có hệ thống, do chính nhà trường tổ chức và quản lý, nhằm thu thập, phân tích và sử dụng thông tin để nhận diện điểm mạnh, điểm yếu, phòng ngừa sai lệch và thúc đẩy cải tiến liên tục chất lượng giáo dục; qua đó phát triển năng lực tự đánh giá, nâng cao trách nhiệm giải trình nội bộ và hình thành văn hóa chất lượng như một giá trị nội sinh của nhà trường.

1.2.4. Quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng trong cơ sở giáo dục

Quản lý kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng là quá trình tổ chức, điều hành và phát triển có hệ thống các hoạt động đánh giá, giám sát và cải tiến liên tục do các cấp quản lý nhà trường thực hiện (đứng đầu là Hiệu trưởng) nhằm cải tiến môi trường nhà trường, lấy chất lượng làm giá trị trung tâm. Hoạt động này được vận hành theo bốn cấp độ phát triển của văn hóa chất lượng: từ nhận thức, phản ứng, chủ động đến phát triển, trong đó kiểm tra nội bộ không chỉ là công cụ kiểm soát mà trở thành phương tiện thúc đẩy đổi mới, phòng ngừa rủi ro và xây dựng, duy trì văn hóa chất lượng cho nhà trường.

1.3. Bối cảnh hiện nay đối với yêu cầu quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.4. Hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.4.1. Mục tiêu hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.4.2. Nguyên tắc, nội dung, quy trình và hình thức kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.4.2.1. Nguyên tắc kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.4.2.2. Nội dung kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.4.2.3. Đề xuất quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.4.2.4. Hình thức kiểm tra nội bộ ở trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.4.3. Lực lượng tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng ở trường trung học phổ thông

1.4.4. Các điều kiện thực hiện hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.5. Quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.5.1. Quản lý thực hiện mục tiêu kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.5.2. Chỉ đạo tổ chức hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng dựa trên quy trình

1.5.3. Chỉ đạo xây dựng các nội dung bồi dưỡng năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.5.4. Xây dựng các chính sách thực hiện kiểm tra nội bộ trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.5.5. Đánh giá hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

1.6.1. Chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước và Bộ Ngành

1.6.2. Chủ trương, chính sách và chiến lược phát triển của Nhà trường

1.6.3. Năng lực điều hành và tham dự hoạt động kiểm tra nội bộ của hiệu trưởng

1.6.4. Các chính sách của nhà trường khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo

1.6.5. Văn hóa tổ chức của nhà trường

1.6.6. Phong cách, thái độ của lực lượng tham gia kiểm tra nội bộ

Kết luận Chương 1

Trong Chương 1, tác giả đã phân tích và làm rõ các khái niệm cơ bản liên quan đến quản lý hoạt động Kiểm tra nội bộ tại các trường THPT, đặc biệt là dưới góc độ tiếp cận văn hóa chất lượng. Qua việc nghiên cứu các lý thuyết và mô hình quản lý, chúng ta nhận thấy rằng việc xây dựng một nền tảng văn hóa chất lượng vững chắc là yếu tố then chốt trong việc nâng cao hiệu quả của hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT.

Văn hóa chất lượng không chỉ đơn thuần là việc tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn mà còn là sự cam kết của toàn bộ cán bộ quản lý, các tổ chức đoàn thể, giáo viên, nhân viên và học sinh trong việc cải tiến liên tục và phát triển bền vững. Hoạt động kiểm tra nội bộ cần được thực hiện không chỉ như một công cụ kiểm tra mà còn như một phương tiện để thúc đẩy sự hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi lẫn nhau trong cộng đồng giáo dục.

Bên cạnh đó, việc áp dụng các nguyên tắc của quản lý chất lượng toàn diện (TQM) vào hoạt động kiểm tra nội bộ không những giúp các trường THPT phát hiện và khắc phục những thiếu sót mà còn tạo ra một môi trường học tập tích cực, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới. Điều này sẽ góp phần nâng cao chất lượng giáo dục, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của xã hội và phát triển toàn diện cho học sinh.

Tóm lại, việc quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng không chỉ là một yêu cầu cần thiết mà còn là một chiến lược quan trọng để nâng cao chất lượng giáo dục tại các trường THPT trong bối cảnh hiện nay.

CHƯƠNG 2

THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA NỘI BỘ TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

2.1. Kinh nghiệm quốc tế về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ trong các cơ sở giáo dục theo tiếp cận văn hóa chất lượng ở một số nước trên thế giới

Phân tích kinh nghiệm quốc tế về hoạt động kiểm tra nội bộ trong các cơ sở giáo dục theo tiếp cận văn hóa chất lượng được tập trung vào một số quốc gia tiêu biểu như Anh, Phần Lan, Hà Lan, Nhật Bản và Singapore.

*** Bài học vận dụng cho Việt Nam trong quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng:**

- + Xây dựng bộ công cụ kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng ở bậc THPT Việt Nam, có hướng dẫn vận hành linh hoạt theo năng lực nhà trường.
- + Thí điểm các mô hình văn hóa nhà trường theo hướng tổ chức biết học hỏi trong nhà trường tại một số trường để hình thành nền văn hóa học thuật phản biện và chia sẻ minh chứng.
- + Tích hợp kiểm tra nội bộ vào hệ thống quản trị nhà trường số hóa, tạo điều kiện hình thành văn hóa dữ liệu minh bạch - truy xuất- đối sánh.

2.2. Khái quát về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT công lập Việt Nam hiện nay

2.2.1. Đặc điểm về bộ máy tổ chức và quản lý nhân sự gắn với hoạt động kiểm tra nội bộ

2.2.2. Đặc điểm về quản lý hoạt động chuyên môn và tác động đến kiểm tra nội bộ

2.2.3. Đặc điểm về quản lý tài chính và điều kiện bảo đảm cho hoạt động kiểm tra nội bộ

2.2.4. Đặc điểm về quản lý cơ sở vật chất, thiết bị và môi trường giáo dục

2.3. Giới thiệu tổ chức khảo sát

2.3.1. Mục đích khảo sát

Đánh giá về thực trạng hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng và thực trạng quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng để làm cơ sở đề xuất các giải pháp quản lý phù hợp với thực tiễn của các cơ sở giáo dục THPT trong bối cảnh hiện nay.

2.3.2. Nội dung khảo sát

2.3.2.1. Đánh giá thực trạng về hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

2.3.2.2. Đánh giá thực trạng về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

2.3.2.3. Đánh giá thực trạng về các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

2.3.3. Đối tượng và địa bàn khảo sát

❖ Đối tượng khảo sát

- CBQL, chuyên viên Sở GD&ĐT: 50 người

- CBQL, cán bộ đoàn thể trường THPT: 200 người

- Giáo viên, nhân viên các trường THPT: 200 người.

2.3.4. Hình thức và phương pháp khảo sát

2.3.5. Xử lý số liệu

1. Mã hóa giá trị của thang đo Likert

2. Cách tính điểm trung bình (Mean)

3. Cách tính độ lệch chuẩn (Standard Deviation)

4. Cách xác định thứ bậc (Rank)

5. Quy trình xử lý số liệu

6. Phần mềm SPSS: phân tích thống kê, kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố.

2.4. Thực trạng hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

2.4.1. Thực trạng về nhận thức hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

2.4.1.1. Kết quả khảo sát mức độ nhận thức về vai trò của hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Bảng 2.1. Kết quả khảo sát mức độ nhận thức về vai trò của hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Nội dung	Không quan trọng		Ít quan trọng		Bình thường		Quan trọng		Rất quan trọng		Mean	TB
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Là công cụ định hướng hành động nhà trường theo chiến lược phát triển, không phải chỉ là biện pháp xử lý hành vi	50	11.11	56	12.44	107	23.78	108	24.00	129	28.67	3.47	1
2. Tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, khuyến khích tự học hỏi và phát triển chuyên môn	53	11.78	55	12.22	105	23.33	107	23.78	130	28.89	3.46	2
3. Là công cụ củng cố hệ thống minh chứng phục vụ kiểm định chất lượng giáo dục và giải trình công khai	53	11.78	55	12.22	105	23.33	107	23.78	130	28.89	3.46	2
4. Nâng cao năng lực quản trị của từng bộ phận, thúc đẩy tự chủ-tự chịu trách nhiệm - tự điều chỉnh	46	10.22	68	15.11	117	26.00	102	22.67	117	26.00	3.39	3

Nội dung	Không quan trọng		Ít quan trọng		Bình thường		Quan trọng		Rất quan trọng		Mean	TB
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
5. Bảo đảm tính nhất quán giữa hoạt động kiểm tra và định hướng chiến lược nhà trường	67	14.89	54	12.00	102	22.67	115	25.56	112	24.89	3.34	4
6. Là nền tảng thúc đẩy văn hóa chất lượng, phát triển bền vững toàn diện nhà trường	56	12.44	55	12.22	118	26.22	132	29.33	89	19.78	3.32	5

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.1** với 450 người bao gồm CBQL, chuyên viên Sở GD&ĐT; CBQL, cán bộ đoàn thể và giáo viên, nhân viên các trường THPT về đánh giá mức độ nhận thức tầm quan trọng của quản lý thực hiện mục tiêu kiểm tra nội bộ của các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng với các mức độ: Rất quan trọng, Quan trọng, Bình thường, Ít quan trọng và Không quan trọng. Giá trị trung bình (Mean) dao động từ 3.32 đến 3.47, phản ánh xu hướng đồng thuận ở mức khá đến quan trọng.

2.4.1.2. Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các “rào cản” của hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Kết quả khảo sát về mức độ ảnh hưởng của những "rào cản" trong hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT tại **Bảng 2.2** cho thấy: Các nội dung được đánh giá với ĐTB Mean dao động từ 3.33 đến 3.42. Tất cả các rào cản đều được đánh giá ở mức trên trung bình, nghĩa là ảnh hưởng khá rõ đến hiệu quả công tác kiểm tra nội bộ. Độ lệch chuẩn xấp xỉ 1.27 - 1.34 cho thấy mức độ phân tán ý kiến tương đối cao, phản ánh tính không đồng nhất trong nhận thức hoặc trải nghiệm thực tế ở các trường.

2.4.2. Thực trạng thực hiện mục tiêu kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Với 09 yếu tố đánh giá về mức độ quản lý thực hiện mục tiêu kiểm tra nội bộ tại các trường THPT đã thể hiện rõ các giá trị trung bình dao động từ 3.26 đến 3.48 có nghĩa là nằm ở mức độ Khá chiếm tỷ lệ cao. Độ lệch chuẩn từ 1.294 đến 1.382 cho thấy sự khác biệt lớn về nhận thức trong nội bộ, đây là thách thức trong việc triển khai kiểm tra nội bộ như một công cụ văn hóa chất lượng.

2.4.3. Thực trạng thực hiện nội dung hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Kết quả khảo sát với các CBQL các cấp, cán bộ đoàn thể, GV, Nhân viên tại các trường THPT tại **Biểu đồ 2.2** đã thể hiện mức độ trung bình (Mean) của các nội dung kiểm tra nội bộ trong nhà trường theo tiếp cận văn hóa chất lượng. Biểu đồ trên thể hiện giá trị trung bình (Mean) trong đánh giá mức độ thực hiện 26 nội dung kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông.

2.4.4. Thực trạng về thực hiện quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Kết quả khảo sát tại Biểu đồ 2.3 đã cho thấy: Quy trình kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng đóng vai trò thiết yếu trong việc đảm bảo và cải tiến chất lượng giáo dục tại các trường THPT. Kết quả khảo sát định lượng kết hợp với dữ liệu phỏng vấn sâu đã phản ánh bức tranh thực trạng còn nhiều khoảng trống cần khắc phục, đặc biệt là trong các khâu như lập kế hoạch, phản hồi và đánh giá lại quy trình.

2.4.5. Thực trạng thực hiện hình thức kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.3** cho thấy đội ngũ CBQL các trường thực hiện hình thức kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng đã thực hiện được giá trị

trên mức trung bình. Do đây là điểm mới trong tổ chức kiểm tra nội bộ đối với các trường nên sự áp đặt hành chính làm cho hình thức kiểm tra mới chưa được thể hiện rõ nét.

2.4.6. Thực trạng về sự tham gia của các lực lượng tham gia kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Kết quả khảo sát tại Bảng 2.4 cho thấy: Mức độ thực hiện của các lực lượng tham gia kiểm tra nội bộ tại trường THPT hiện vẫn ở mức trung bình và chưa phản ánh đúng tinh thần của tiếp cận văn hóa chất lượng. Việc thiếu kỹ năng chuyên môn, sự hỗ trợ chính sách và môi trường dân chủ là những rào cản cần tháo gỡ. Để cải thiện thực trạng này, cần tập trung vào các giải pháp bồi dưỡng chuyên sâu, tăng cường cơ chế minh bạch, xây dựng hệ thống chỉ báo theo dõi tiến bộ và thúc đẩy sự tham gia thực chất của cộng đồng trong công tác kiểm tra nội bộ tại các trường THPT nói riêng và CSGD nói chung.

2.4.7. Thực trạng về các điều kiện kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Kết quả tại **Biểu đồ 2.4** cho thấy: Các điều kiện đáp ứng kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng còn thiếu đồng bộ, chiều sâu và định hướng cải tiến. Việc thiếu chính sách cụ thể, quy trình hình thức, dữ liệu chưa khai thác và năng lực hạn chế của đội ngũ là những rào cản lớn. Cần thiết kế các giải pháp mang tính hệ thống để đảm bảo kiểm tra nội bộ trở thành công cụ chiến lược trong quản lý và nâng cao chất lượng giáo dục.

2.5. Thực trạng quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

2.5.1. Thực trạng quản lý thực hiện mục tiêu kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát thực trạng quản lý thực hiện mục tiêu kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Xây dựng hệ thống chính sách theo kế hoạch chiến lược của nhà trường												
1.1. Chuyển hóa mục tiêu kiểm tra thành định hướng hành động	38	8.4	35	7.8	125	27.8	171	38	81	18	2.51	3
1.2. Nhà trường cần cụ thể hóa mục tiêu kiểm tra thành các tiêu chí gắn với tầm nhìn, sứ mạng và các chỉ báo chất lượng cụ thể	25	5.6	22	4.9	111	24.7	176	39.1	116	25.8	2.25	7
1.3. Quản lý mục tiêu phải bao gồm: xác lập, truyền thông, vận hành, đánh giá mức độ đạt mục tiêu, cải tiến mục tiêu.	40	8.9	47	10.4	135	30	163	36.2	65	14.4	2.63	1
2. Liên kết mục tiêu kiểm tra với chiến lược phát triển nhà trường												
2.1. Mục tiêu kiểm tra gắn liền với mục tiêu chiến lược phát triển đội ngũ, nâng cao năng lực học sinh, xây dựng môi trường học tập chất lượng cao	21	4.7	35	7.8	118	26.2	188	41.8	88	19.6	2.36	6

Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
2.2. Hoạt động kiểm tra gắn với kế hoạch thực hiện có lộ trình	30	6.7	28	6.2	135	30	165	36.7	92	20.4	2.42	4
3. Phân quyền và xây dựng chính sách cam kết nội bộ nhà trường												
3.1. Phân quyền kiểm tra cho tổ chuyên môn, nhóm chất lượng	23	5.1	40	8.9	117	26	181	40.2	89	19.8	2.39	5
3.2. Gắn mục tiêu kiểm tra với cam kết trách nhiệm cá nhân và học hỏi lẫn nhau trong tổ chức	50	11.1	27	6	117	26	188	41.8	68	15.1	2.56	2

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.5** cho thấy: Thực trạng quản lý thực hiện mục tiêu kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng được khảo sát trên 450 mẫu khách thể đã được đánh giá ở các mức độ từ: Rất tốt, Tốt, Khá, Trung bình và Yếu với 3 khía cạnh chính: Xây dựng hệ thống chính sách theo kế hoạch chiến lược của nhà trường, Liên kết mục tiêu kiểm tra với chiến lược phát triển nhà trường, Phân quyền và xây dựng chính sách cam kết nội bộ nhà trường.

2.5.2. Thực trạng tổ chức kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.6** cho thấy: Thực trạng tổ chức kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng với 6 tiêu chí cơ bản. Điểm Mean dao động từ 2.34 đến 2.57 trên thang đo Likert 5 bậc cho thấy mức độ thực hiện các nội dung này chủ yếu ở mức Khá và Trung bình, chưa đạt tới mức “Tốt” hoặc “Rất tốt” ở bất kỳ tiêu chí nào. Đây là cơ sở để thấy rằng công tác tổ chức kiểm tra nội bộ đã hình thành nền tảng nhưng chưa đạt được tính đồng bộ và chuyên nghiệp theo yêu cầu của tiếp cận văn hóa chất lượng.

2.5.3. Thực trạng về chỉ đạo áp dụng quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Biểu đồ 2.5 đã biểu thị kết quả khảo sát về mức độ thực hiện công tác chỉ đạo áp dụng quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng ở 7 tiêu chí. Nhìn chung, điểm mạnh nằm ở việc thực hiện tốt hơn khi có khung chỉ đạo rõ ràng từ cấp trên và định hướng nhà trường. Hạn chế tập trung ở các tiêu chí đòi hỏi tự chủ, bao gồm đào tạo nhân sự, xây dựng văn hóa minh chứng và bảo đảm kinh phí.

2.5.4. Thực trạng về tổ chức bồi dưỡng năng lực kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Bảng 2.7. Kết quả khảo sát mức độ thực hiện trong tổ chức bồi dưỡng năng lực kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Hướng dẫn quy trình thực hiện kiểm tra nội bộ và minh chứng của từng lĩnh vực quản lý trường THPT hướng tới văn hóa chất lượng	43	9.6	26	5.8	169	37.6	130	28.9	82	18.2	2.6	4

Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
2. Hướng dẫn kiểm tra nội bộ theo mục tiêu và có công cụ đo lường mức độ đạt mục tiêu	46	10.2	43	9.6	176	39.1	120	26.7	65	14.4	2.74	1
3. Xây dựng các bằng chứng lãnh đạo trong các lĩnh vực kiểm tra nội bộ về quản lý điều hành của Hiệu trưởng	37	8.2	45	10	175	38.9	133	29.6	60	13.3	2.7	2
4. Xây dựng các hướng dẫn về phân cấp, trao quyền và tự phát triển của các bộ phận, cá nhân chịu trách nhiệm trong quy trình kiểm tra nội bộ	31	6.9	50	11.1	171	38	133	29.6	65	14.4	2.66	3
5. Phối hợp các chỉ số chất lượng gắn với định hướng chiến lược giáo dục của nhà trường và Bộ, Ngành	31	6.9	31	6.9	185	41.1	111	24.7	92	20.4	2.55	5
6. Xây dựng hệ thống khen thưởng và công nhận hậu kiểm tra nội bộ	31	6.9	23	5.1	164	36.4	129	28.7	103	22.9	2.44	6

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.7** cho thấy: Thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng được thể hiện cụ thể như sau: điểm trung bình (Mean) dao động từ 2.44 đến 2.74 trên thang đo 5 bậc, phản ánh mức độ thực hiện nhìn chung chỉ đạt mức “Khá” thấp. Sự chênh lệch giữa các nội dung cho thấy bức tranh không đồng đều về chất lượng và tính hệ thống trong bồi dưỡng năng lực kiểm tra nội bộ.

2.5.5. Thực trạng về thực hiện xây dựng các điều kiện, chính sách kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Bảng 2.8. Kết quả khảo sát về mức độ xây dựng các điều kiện, chính sách kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

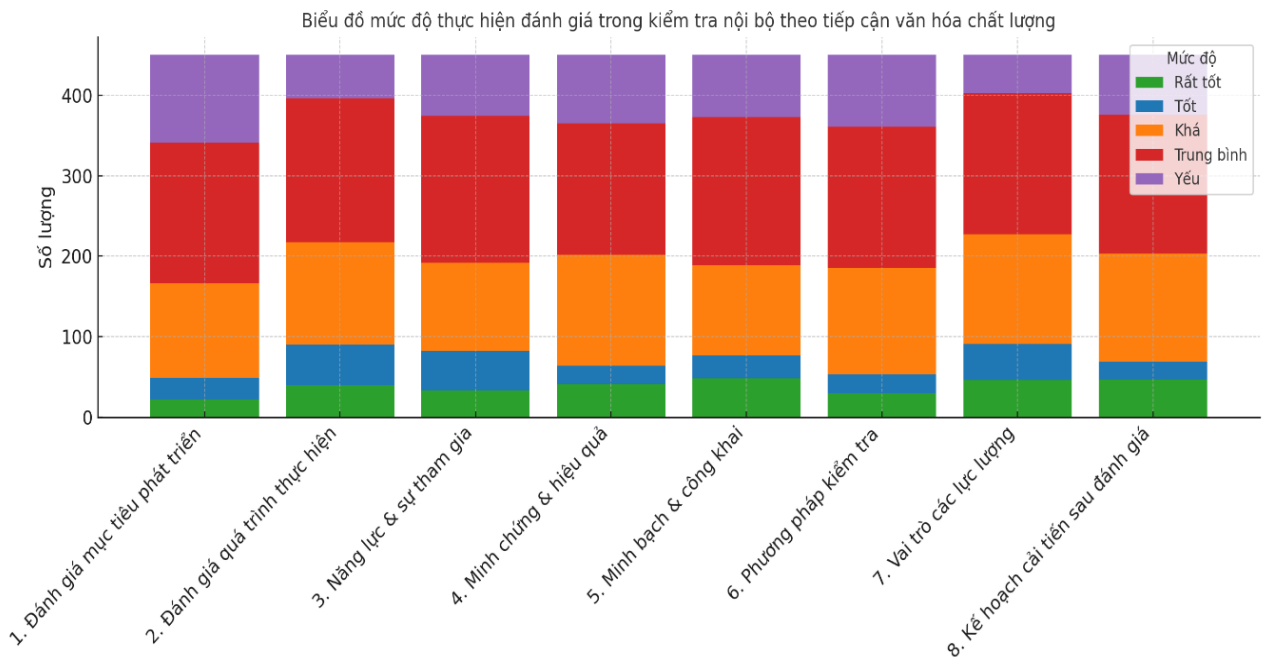
Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Chính sách xây dựng quy trình kiểm tra nội bộ gắn với chiến lược phát triển nhà trường	26	5.8	44	9.8	122	27.1	163	36.2	95	21.1	2.43	3
2. Chính sách đào tạo bồi dưỡng đội ngũ tham gia kiểm tra nội bộ nhà trường	47	10.4	22	4.9	134	29.8	173	38.4	74	16.4	2.54	2
3. Chính sách xây dựng môi trường thực hiện hoạt động kiểm tra nội bộ	24	5.3	29	6.4	123	27.3	174	38.7	100	22.2	2.34	5
4. Chính sách hỗ trợ và tạo động lực cho lực lượng tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ	37	8.2	45	10	133	29.6	175	38.9	60	13.3	2.61	1

Nội dung	Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu		Mean	Thứ Bậc
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
5. Chính sách khuyến khích hợp tác chia sẻ các minh chứng quản lý trong quy trình kiểm tra nội bộ	30	6.7	23	5.1	132	29.3	176	39.1	89	19.8	2.4	4

Kết quả khảo sát tại **Bảng 2.8** cho thấy mức độ xây dựng hoàn thiện các chính sách kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng có điểm trung bình (Mean) của 5 nội dung dao động từ 2.34 đến 2.61 trên thang đo 5 bậc, phản ánh mức độ thực hiện nhìn chung chỉ ở mức “Trung bình”, chưa đạt kỳ vọng của tiếp cận văn hóa chất lượng theo yêu cầu đồng bộ, liên tục và định hướng cải tiến.

2.5.6. Thực trạng về đánh giá hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Biểu đồ 2.6. Kết quả khảo sát về mức độ thực hiện trong đánh giá hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng



Với các mức độ thể hiện ở hầu hết các nội dung, tỷ lệ “Trung bình” và “Yếu” chiếm tỷ trọng lớn, dao động khoảng 50-60% tổng số ý kiến. Điều này phản ánh nhiều trường vẫn ở mức hoàn thiện thấp, chưa đạt ở mức cao về văn hóa chất lượng. Mức “Rất tốt” và “Tốt” chiếm tỷ lệ khá khiêm tốn, trung bình chỉ khoảng 15- 20%. Các nội dung có Mean cao hơn thường là “Đánh giá quá trình thực hiện”; “Năng lực & sự tham gia”. Qua kết quả khảo sát CBQL và phỏng vấn giáo viên các trường THPT đã cho thấy: Các nhà trường cần xây dựng, chuẩn hóa tiêu chí đánh giá và hướng dẫn cụ thể về minh chứng; số hóa hệ thống minh chứng và kết quả đánh giá; Cần lập các lập kế hoạch cải tiến sau kiểm tra với các chỉ số đo lường rõ ràng, đồng thời tăng cường tập huấn kỹ năng đánh giá cho cán bộ quản lý, cán bộ đoàn thể và giáo viên.

2.6. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Bảng 2.9. Kết quả khảo sát về mức độ các yếu tố ảnh hưởng về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Nội dung	Không ảnh hưởng		Ít ảnh hưởng		Bình thường		Ảnh hưởng		Rất ảnh hưởng		Mean	Độ lệch chuẩn
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ		
1. Chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước và Bộ Ngành	65	14.44	45	10.00	124	27.56	111	24.67	105	23.33	3.32	1.325
2. Chủ trương, chính sách và chiến lược phát triển của Nhà trường	62	13.78	59	13.11	121	26.89	101	22.44	107	23.78	3.29	1.333
3. Năng lực điều hành và tham dự hoạt động kiểm tra nội bộ của hiệu trưởng	66	14.67	58	12.89	98	21.78	103	22.89	125	27.78	3.36	1.389
4. Các chính sách của nhà trường khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo	54	12.00	60	13.33	110	24.44	109	24.22	117	26.00	3.39	1.322
5. Văn hóa tổ chức của nhà trường	57	12.67	52	11.56	127	28.22	111	24.67	103	22.89	3.34	1.294
6. Phong cách, thái độ của đội ngũ tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ	74	16.44	53	11.78	108	24.00	106	23.56	109	24.22	3.27	1.382

Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng chủ yếu là các yếu tố liên quan đến quản lý nội bộ, chiến lược phát triển và đội ngũ tham gia hoạt động kiểm tra.

2.7. Đánh giá chung về thực trạng quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

2.7.1. Điểm mạnh

1. Nhận thức bước đầu về vai trò chiến lược của kiểm tra nội bộ
2. Hình thành nền tảng quy trình quản lý kiểm tra nội bộ
3. Một số khâu trong quy trình kiểm tra có chuyển biến tích cực
4. Năng lực tham gia tích cực của một bộ phận đội ngũ
5. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý kiểm tra nội bộ

2.7.2. Điểm hạn chế và nguyên nhân của các điểm hạn chế

1. Nhận thức và tư duy quản lý chưa đồng đều
2. Quy trình và công cụ kiểm tra chưa chuẩn hóa theo tiếp cận văn hóa chất lượng
3. Thiếu cơ chế phản hồi đa chiều và sự tham gia của các bên liên quan
4. Năng lực đội ngũ và điều kiện thực hiện còn hạn chế
5. Nguyên nhân hệ thống và văn hóa tổ chức

Kết luận Chương 2

Kết quả nghiên cứu thực tiễn cho thấy, hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng ở Việt Nam đã bước đầu hình thành và có những chuyển biến tích cực, song vẫn tồn tại khoảng cách đáng kể so với yêu cầu của mô hình hiện đại. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy kiểm tra nội bộ không chỉ là công cụ giám sát mà là quá trình học tập tổ chức,

thúc đẩy cải tiến liên tục và phát triển văn hóa chất lượng bền vững. Các quốc gia như Anh, Phần Lan, Hà Lan, Nhật Bản, Singapore...đều chú trọng trao quyền cho nhà trường, gắn kiểm tra với chiến lược phát triển, xây dựng hệ thống dữ liệu minh chứng, bồi dưỡng đội ngũ và tích hợp kiểm tra vào quản trị chiến lược. Đây là cơ sở quan trọng để Việt Nam học tập, vận dụng phù hợp với bối cảnh giáo dục THPT. Kinh nghiệm quốc tế khẳng định kiểm tra nội bộ cần được nhìn nhận như một quá trình học tập tổ chức, gắn với chiến lược phát triển, dựa trên dữ liệu minh chứng, tinh thần minh bạch và sự tham gia chủ động của các bên liên quan.

Ở Việt Nam, thực trạng quản lý tại các trường THPT công lập Việt Nam đã có chuyển biến theo hướng tự chủ, tự chịu trách nhiệm và giải trình xã hội, song vẫn tồn tại những hạn chế về phối hợp tổ chức, phân quyền nhân sự, huy động nguồn lực và khai thác dữ liệu phục vụ quản lý. Kết quả khảo sát định lượng và định tính cho thấy nhận thức của cán bộ quản lý, cán bộ đoàn thể, giáo viên và nhân viên về vai trò, nguyên tắc và nội dung kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng ở mức khá, song các yếu tố mang tính chiến lược và trừu tượng như “văn hóa chất lượng”, “kết nối kiểm tra với tầm nhìn - sứ mệnh” chưa được thấu hiểu và thực hành sâu. Các rào cản chủ yếu xuất phát từ: hạn chế nhận thức, thiếu quy trình chuẩn hóa, kỹ năng tiếp cận văn hóa chất lượng còn yếu, phong cách kiểm tra chưa đồng hành và hỗ trợ.

Hoạt động kiểm tra nội bộ tuy được triển khai ở hầu hết các trường nhưng còn thiên về hình thức, hành chính hóa, thiếu gắn kết với chiến lược phát triển nhà trường. Mặc dù một số trường đã chủ động vận dụng các yếu tố của tiếp cận này, song nhận thức của đội ngũ tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ về bản chất và giá trị chiến lược của công tác kiểm tra nội bộ chưa đồng đều; quy trình thực hiện còn thiếu tính hệ thống; công cụ, tiêu chí và cơ chế phản hồi chưa đáp ứng yêu cầu cải tiến liên tục; sự gắn kết giữa kiểm tra với chiến lược phát triển nhà trường chưa chặt chẽ. Nhiều hoạt động vẫn mang nặng tính hành chính, chưa tạo được động lực tự thân cho giáo viên và tổ chuyên môn. Thực hiện các mục tiêu, nội dung, nguyên tắc, hình thức và quy trình kiểm tra nội bộ còn thiếu tính hệ thống và chưa đồng bộ giữa các khâu. Đặc biệt, các bước trọng yếu như lập kế hoạch, phản hồi phát triển và tích hợp kết quả vào chiến lược chưa được triển khai hiệu quả. Hoạt động hậu kiểm và theo dõi cải tiến còn mờ nhạt, chưa hình thành vòng tròn PDCA khép kín. Những hạn chế trên xuất phát từ ảnh hưởng của văn hóa quản lý truyền thống, sự thiếu hụt về hướng dẫn chuyên môn, năng lực phân tích dữ liệu còn hạn chế và cơ chế phối hợp chưa hiệu quả. Thực trạng này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải đổi mới tư duy, chuẩn hóa quy trình, phát triển năng lực đội ngũ và tích hợp kiểm tra nội bộ vào văn hóa chất lượng, nhằm chuyển từ cách tiếp cận “kiểm soát” sang “đồng hành và phát triển” để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông. Nguyên nhân của những hạn chế nêu trên chủ yếu gồm: (1) văn hóa tổ chức nhà trường vẫn nặng về tuân thủ hành chính; (2) thiếu khung hướng dẫn, tiêu chí và công cụ đánh giá gắn với văn hóa chất lượng; (3) năng lực quản trị minh chứng và phân tích dữ liệu của đội ngũ tham gia kiểm tra nội bộ còn hạn chế; (4) cơ chế phối hợp và phản hồi hai chiều giữa các bên liên quan chưa được thiết lập vững chắc. Thực trạng cho thấy quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng ở Việt Nam mới ở bước đầu tiếp cận theo các hướng tiếp cận của đảm bảo chất lượng, với nhiều yếu tố tích cực nhưng cũng tồn tại những điểm nghẽn về nhận thức, quy trình và công cụ. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng để luận án đề xuất các giải pháp quản lý phù hợp trong Chương 3 nhằm chuyển đổi hoạt động kiểm tra nội bộ từ “kiểm soát” sang “đồng hành phát triển”, tích hợp chặt chẽ với chiến lược giáo dục và văn hóa chất lượng của nhà trường.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA NỘI BỘ TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

3.1. Định hướng hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông trong bối cảnh hiện nay

3.1.1. Định hướng lấy người học làm trung tâm và chất lượng học tập làm đích đến của kiểm tra nội bộ

3.1.2. Định hướng xây dựng hệ thống giám sát nội bộ hướng tới cải tiến liên tục

3.1.3. Định hướng phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên thông qua kiểm tra nội bộ

3.1.4. Định hướng minh bạch, dân chủ và tăng cường trách nhiệm giải trình trong hoạt động kiểm tra nội bộ

3.1.5. Định hướng ứng dụng công nghệ và dữ liệu số trong hoạt động kiểm tra nội bộ

3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp

3.2.1. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống và đồng bộ

3.2.2. Nguyên tắc hướng vào cải tiến liên tục

3.2.3. Nguyên tắc đảm bảo tính khách quan, minh bạch và công khai

3.2.4. Nguyên tắc lấy người học làm trung tâm và phục vụ chất lượng giáo dục

3.2.5. Nguyên tắc phát triển năng lực kiểm tra gắn với chuẩn nghề nghiệp và văn hóa phản biện xây dựng

3.3. Các giải pháp quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

3.3.1. Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức của CBQL và giáo viên về kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

3.3.1.1. Mục đích của giải pháp

Giúp cho việc nâng cao quan điểm nhận thức của đội ngũ CBQL và GV về vai trò, tầm quan trọng và các phương pháp kiểm tra nội bộ, từ đó xây dựng một hệ thống kiểm tra đánh giá hiệu quả và đồng bộ trong nhà trường.

3.3.1.2. Nội dung của giải pháp

Tổ chức các hoạt động hội thảo, tập huấn,...về công tác kiểm tra nội bộ theo hướng tiếp cận văn hóa chất lượng nhằm hình thành quan điểm, kiến thức và một cách tiếp cận mới trong công tác kiểm tra của đội ngũ CBQL & GV, NV trong các trường THPT.

3.3.1.3. Cách thức thực hiện giải pháp

- Lãnh đạo cấp Bộ, Ngành cần nêu rõ quan điểm định hướng trong các văn bản chỉ đạo chủ trương và có hướng dẫn cụ thể trên căn cứ, nguyên tắc là văn hóa chất lượng sẽ định hình được mục đích, nội dung, quy trình, nhân sự tham gia và quan trọng là mục tiêu đạt được của hoạt động kiểm tra nội bộ trường học thông qua tham dự hội thảo, hội nghị, tập huấn những nội dung có tính chất bắt buộc và mới so với các quan điểm về kiểm tra nội bộ như trước đây.

3.3.1.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Chủ trương của Bộ, Sở, Ngành về công tác kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

- Cần có sự hợp tác giữa các tổ chức giáo dục như: nhà trường và các tổ chức giáo dục chuyên môn để chia sẻ tài liệu, kinh nghiệm và hỗ trợ trong việc triển khai các hoạt động kiểm tra nội bộ.

- Kiểm tra nội bộ cần đảm bảo sự liên tục, thực hiện thường xuyên và có hệ thống, từ đó đảm bảo không chỉ đánh giá kết quả mà còn có sự cải tiến trong suốt quá trình.

3.3.2. Xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

3.3.2.1. Mục đích của giải pháp

- Là một công cụ giúp cơ sở giáo dục tự rà soát, tự cải tiến và phát triển bền vững thông qua việc lồng ghép các yếu tố của văn hóa chất lượng vào quá trình đánh giá và kiểm tra nội bộ.

3.3.2.2. Nội dung của giải pháp

- Giải pháp xây dựng tiêu chí đánh giá hoạt động kiểm tra nội bộ gắn với quy trình tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng rất quan trọng, giúp nâng cao chất lượng công tác kiểm tra, giám sát trong trường học, từ đó đảm bảo sự phát triển bền vững và hiệu quả của nhà trường.

Bảng 3.1. Khung tiêu chí đánh giá gắn với quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

Các bước của quy trình kiểm tra nội bộ theo tiếp cận VHCL	Tiêu chí đánh giá	Mô tả chỉ số thực hiện tiêu chí (minh chứng văn hóa chất lượng)
1. Xác định mục tiêu kiểm tra gắn với tầm nhìn - sứ mệnh - giá trị cốt lõi	1.1. Mục tiêu kiểm tra hướng đến cải tiến liên tục, không chỉ phát hiện sai sót.	- Văn bản kế hoạch nêu rõ mục tiêu cải tiến chất lượng. - Có bằng chứng về việc tham vấn tập thể giáo viên, học sinh, CMHS trước khi xác định mục tiêu. - Mục tiêu phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường và chuẩn đầu ra.
	1.2. Mục tiêu được truyền thông rõ ràng, minh bạch.	- Biên bản họp phổ biến mục tiêu đến toàn bộ GV-NV. - Nội dung mục tiêu được đăng tải trên website/bảng tin. - Phiếu khảo sát cho thấy $\geq 80\%$ GV hiểu mục tiêu.
2. Xây dựng kế hoạch và chuẩn bị kiểm tra	2.1. Kế hoạch kiểm tra khoa học, khả thi, có phân công rõ trách nhiệm.	- Kế hoạch thể hiện rõ thời gian, nội dung, người phụ trách. - Có minh chứng phân công bằng văn bản và chữ ký xác nhận. - Kế hoạch phù hợp với lịch công tác chung.
	2.2. Xây dựng tiêu chí đánh giá và công cụ thu thập dữ liệu.	- Bộ tiêu chí được ban hành, có tham chiếu chuẩn chất lượng quốc gia và định hướng văn hóa chất lượng. - Biểu mẫu, bảng kiểm, phiếu khảo sát được chuẩn hóa.
3. Thu thập minh chứng	3.1. Thu thập đầy đủ, khách quan, đa dạng nguồn dữ liệu.	- Hồ sơ chuyên môn, sổ đầu bài, kế hoạch bài dạy, sản phẩm học sinh, hình ảnh/video minh chứng. - Biên bản quan sát lớp học, phỏng vấn GV-HS. - Dữ liệu từ khảo sát trực tuyến.
	3.2. Đảm bảo tính xác thực và độ tin cậy của minh chứng.	- Có quy trình đối chiếu, xác nhận thông tin từ nhiều nguồn. - Các minh chứng được lưu trữ có hệ thống.
4. Phân tích và đánh giá	4.1. Phân tích dựa trên bằng chứng, tránh cảm tính.	- Báo cáo phân tích có bảng số liệu, biểu đồ minh họa. - Có so sánh kết quả với chuẩn, mục tiêu đề ra.
	4.2. Có sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình phân tích.	- Biên bản họp phân tích có đủ chữ ký đại diện tổ chuyên môn, công đoàn, đoàn thanh niên; Ban đại diện CMHS. - Phản hồi góp ý được ghi nhận và tổng hợp.
	5.1. Báo cáo rõ ràng, minh bạch, có	- Báo cáo có đầy đủ phần mở đầu, phương pháp, kết quả, phân tích, khuyến nghị.

Các bước của quy trình kiểm tra nội bộ theo tiếp cận VHCL	Tiêu chí đánh giá	Mô tả chỉ số thực hiện tiêu chí (minh chứng văn hóa chất lượng)
5. Báo cáo và phản hồi kết quả kiểm tra	khuyến nghị cải tiến.	- Kết quả được trình bày công khai trong hội đồng trường.
	5.2. Phản hồi kịp thời, mang tính xây dựng.	- Biên bản phản hồi gửi đến từng tổ/cá nhân được kiểm tra. - Có minh chứng về việc điều chỉnh kế hoạch/ phương pháp giảng dạy sau phản hồi.
6. Thực hiện cải tiến sau kiểm tra	6.1. Kế hoạch hành động cải tiến cụ thể, khả thi.	- Văn bản kế hoạch cải tiến kèm thời gian, người chịu trách nhiệm. - Ưu tiên các vấn đề tác động lớn đến chất lượng dạy học.
	6.2. Theo dõi và đánh giá hiệu quả cải tiến.	- Hồ sơ theo dõi tiến độ cải tiến. - Số liệu so sánh trước và sau cải tiến. - Khảo sát cho thấy mức độ hài lòng tăng.
	6.3. Rút kinh nghiệm và điều chỉnh quy trình.	- Biên bản họp rút kinh nghiệm. - Bản cập nhật quy trình kiểm tra nội bộ dựa trên kết quả thực tiễn.
7. Lưu trữ, quản lý hồ sơ kiểm tra nội bộ	Lưu trữ đầy đủ, khoa học, thuận tiện khi tra cứu hồ sơ.	- Hồ sơ kiểm tra nội bộ được phân loại, đánh số, lưu bản cứng và bản mềm. - Có danh mục hồ sơ và quy định thời gian lưu trữ.

3.3.2.3. Cách thức thực hiện

- Lãnh đạo Sở GD&ĐT dựa trên các quy định về kiểm tra nội bộ của Bộ, Ngành, các tiêu chuẩn tự đánh giá và tham gia đánh giá ngoài áp dụng tại các trường phổ thông để xây dựng các tiêu chí đánh giá chất lượng kiểm tra nội bộ đối với các trường THPT.

- Hiệu trưởng các nhà trường cần xây dựng kế hoạch kiểm tra và tổ chức kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất: Kiểm tra nội bộ cần được thực hiện thường xuyên (định kỳ) và kiểm tra đột xuất khi cần thiết. Điều này giúp phát hiện sớm các vấn đề và đảm bảo tính công bằng trong quá trình đánh giá.

3.3.2.4. Điều kiện thực hiện

- Chủ trương của Bộ, Sở, Ngành về công tác kiểm tra nội bộ trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

- Đảm bảo nguồn lực.

- Tạo môi trường học đường mở và thân thiện.

- Đảm bảo tính khách quan và công bằng: Quá trình kiểm tra cần được thực hiện một cách khách quan, công bằng, tránh tình trạng thiên vị hoặc thiếu minh bạch trong các kết quả đánh giá.

3.3.3. Chỉ đạo áp dụng quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

3.3.3.1. Mục đích của giải pháp

Giải pháp này nhằm định hướng, hướng dẫn cụ thể cho các trường THPT trong việc xây dựng, triển khai quy trình kiểm tra, giám sát nội bộ một cách hệ thống. Việc áp dụng quy trình kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng giúp xây dựng tinh thần hợp tác, cải tiến liên tục, minh bạch, hướng đến chuẩn mực và hiệu quả.

3.3.3.2. Nội dung thực hiện

Lãnh đạo Sở GD&ĐT chỉ đạo các nhà trường xây dựng kế hoạch kiểm tra nội bộ áp dụng quy trình kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng; tổ chức tập huấn để nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân sự thực hiện đúng quy trình kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng; đánh giá sau khi áp dụng quy trình kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng để có cơ sở cải tiến quy trình thực hiện.

3.3.3.3. Cách thức thực hiện

- Lãnh đạo Sở GD&ĐT ban hành văn bản chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra giám sát và định hướng xây dựng kế hoạch kiểm tra nội bộ trên toàn địa bàn; Hiệu trưởng các trường THPT chịu trách nhiệm cụ thể hóa và triển khai công tác kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng trong năm học.

3.3.3.4. Điều kiện thực hiện

- Cần có văn bản hướng dẫn chi tiết về triển khai hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng chính thức từ Sở GD&ĐT. Sở GD&ĐT đóng vai trò “định hướng - hỗ trợ - theo dõi - đánh giá”, tuy nhiên cần tránh can thiệp hành chính.

- Cần có các chính sách khuyến khích, động viên. Có thể lồng ghép tiêu chí cải tiến nội bộ, chất lượng tự đánh giá vào tiêu chí thi đua, đánh giá trường học. Khuyến khích chia sẻ mô hình tốt giữa các trường.

3.3.4. Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

3.3.4.1. Mục đích của giải pháp

Tổ chức bồi dưỡng các nội dung, quy trình và cách phân tích, đánh giá, viết báo cáo cho đội ngũ CBQL, GV, NV tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng sẽ nâng cao hiệu quả trong công tác kiểm tra nội bộ ở trường THPT.

3.3.4.2. Nội dung của giải pháp

- Sở GD&ĐT cần hướng dẫn quy trình thực hiện kiểm tra nội bộ và minh chứng trong từng lĩnh vực quản lý của nhà trường.

- Hiệu trưởng các trường THPT cần hướng dẫn công tác kiểm tra nội bộ theo mục tiêu và công cụ đo lường mức độ đạt mục tiêu.

3.3.4.3. Cách thức thực hiện

- Hiệu trưởng cần chỉ đạo tổ chức xây dựng các bằng chứng lãnh đạo trong các lĩnh vực kiểm tra nội bộ.

- Lãnh đạo nhà trường chỉ đạo xây dựng các nguồn lực về tài chính, có đội ngũ chuyên gia, hạ tầng cơ sở vật chất đáp ứng các chương trình bồi dưỡng được tổ chức một cách hiệu quả.

3.3.4.4. Điều kiện thực hiện

- Chương trình bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBQL và GV về kiểm tra nội bộ tại trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng

- Chủ trương của Bộ, Sở, Ngành về công tác kiểm tra nội bộ trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

3.3.5. Chỉ đạo triển khai các nguồn lực thực hiện kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng

3.3.5.1. Mục đích của giải pháp

Nhằm ổn định và tăng cường các nguồn lực như: đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng, nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất hỗ trợ cho việc tổ chức hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

3.3.5.2. Nội dung của giải pháp

- Phân bổ nguồn kinh phí để tổ chức các hoạt động bồi dưỡng về năng lực của đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng, đảm bảo rằng các CBQL, GV, NV tham gia vào hoạt động kiểm tra nội bộ có đủ năng lực và kiến thức để thực hiện công việc theo đúng yêu cầu chất lượng.

3.3.5.3. Cách thức thực hiện

- Lãnh đạo Sở GD&ĐT chỉ đạo phân bổ nguồn kinh phí để tổ chức các hoạt động bồi dưỡng về năng lực của đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng. Điều này đảm bảo rằng các hoạt động đào tạo và nâng cao năng lực sẽ được tổ chức đầy đủ và hiệu quả.

- Hiệu trưởng trường THPT chỉ đạo xây dựng và tổ chức hiệu quả các nguồn lực thực hiện các nội dung, quy trình kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng; đảm bảo rằng các quy trình kiểm tra nội bộ được triển khai một cách hiệu quả, đồng thời ban hành các kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân sự và xây dựng hệ thống văn hóa chất lượng rõ ràng.

3.3.5.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Chủ trương của Bộ, Sở, Ngành về công tác kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng cần phải cụ thể và phù hợp với chiến lược phát triển giáo dục.

- Các nguồn lực về tài chính, nhân sự, cơ sở vật chất được phê duyệt cần được đảm bảo, phù hợp với yêu cầu để thực hiện các hoạt động kiểm tra nội bộ.

3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp

Các giải pháp được đề xuất nhằm cải thiện hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng có sự liên kết và hỗ trợ lẫn nhau, góp phần tạo ra một hệ thống toàn diện, bền vững. Trong bối cảnh nâng cao chất lượng kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng, các giải pháp trên không tồn tại rời rạc mà có mối quan hệ chặt chẽ, tương hỗ và bổ trợ lẫn nhau. Việc triển khai hiệu quả một giải pháp sẽ là nền tảng, hoặc điều kiện cho sự thành công của các giải pháp khác.

3.5. Khảo nghiệm tính cấp thiết, tính khả thi của các giải pháp

3.5.1. Mục đích khảo nghiệm

3.5.2. Tổ chức khảo nghiệm

- Tổ chức khảo sát lấy ý kiến về tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp.

- Số lượng tham gia khảo nghiệm: 240 người.

+ Số phiếu phát ra: 240 phiếu

+ Số phiếu thu về: 240 phiếu

- Đối tượng khảo nghiệm: Chuyên gia; CBQL Sở GD&ĐT và CBQL, CB đoàn thể, GV, NV các trường THPT tham gia khảo nghiệm.

3.5.3. Kết quả khảo nghiệm

3.5.3.1. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết của các giải pháp

Bảng 3.2. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết của các giải pháp

Giải pháp	Mức độ										ĐTB	TB
	Rất cấp thiết		Cấp thiết		Bình thường		Ít cấp thiết		Không cấp thiết			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
GP1: Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức của CBQL và giáo viên về kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng	159	66.25	61	25.41	20	8.33	0	0.00	0	0.00	4.58	1
GP2: Xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận	71	29.58	130	54.17	29	12.08	10	4.17	0	0.00	4.09	3

Giải pháp	Mức độ										ĐTB	TB
	Rất cấp thiết		Cấp thiết		Bình thường		Ít cấp thiết		Không cấp thiết			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
văn hóa chất lượng												
GP3: Chỉ đạo áp dụng quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng	169	70.41	41	17.08	30	12.50	0	0.00	0	0.00	4.58	1
GP4: Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng	101	42.08	139	57.92	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.42	2
GP5: Chỉ đạo triển khai các nguồn lực thực hiện công tác kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng	80	33.33	121	50.41	20	8.33	19	7.91	0	0.00	4.09	3

Kết quả khảo nghiệm tại Bảng 3.2 cho thấy: tất cả các giải pháp đề xuất đều được đội ngũ CBQL và giáo viên đánh giá ở mức **cấp thiết cao**, với điểm trung bình (ĐTB) dao động từ **4,09 đến 4,58** trên thang đo 5 mức. Điều này phản ánh sự thống nhất tương đối cao về nhận thức của các đối tượng khảo sát đối với yêu cầu đổi mới quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ trong bối cảnh hiện nay.

3.5.3.2. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các giải pháp

Bảng 3.3. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của Giải pháp

Giải pháp	Mức độ										ĐTB	TB
	Rất khả thi		Khả thi		Bình thường		Không khả thi		Rất không khả thi			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
GP1: Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức của CBQL và giáo viên về kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng	171	71.25	50	20.83	19	7.92	0	0.00	0	0.00	4.63	1
GP2: Xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng	80	33.33	119	49.58	31	12.92	10	4.17	0	0.00	4.12	4
GP3: Chỉ đạo áp dụng quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận	72	30.00	130	54.17	28	11.66	10	4.17	0	0.00	4.10	5

Giải pháp	Mức độ										ĐTB	TB
	<i>Rất khả thi</i>		<i>Khả thi</i>		<i>Bình thường</i>		<i>Không khả thi</i>		<i>Rất không khả thi</i>			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
văn hóa chất lượng												
GP4: Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng	99	41.25	141	58.75	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.41	2
GP5: Chỉ đạo triển khai các nguồn lực thực hiện công tác kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng	78	32.50	142	59.17	20	8.33	0	0.00	0	0.00	4.24	3

Kết quả khảo nghiệm tại Bảng 3.3 cho thấy cả 5 giải pháp đề xuất đều được đánh giá có tính khả thi cao, với điểm trung bình (ĐTB) dao động từ 4,10 đến 4,63, nằm trong khoảng “khả thi - rất khả thi”.

3.6. Thử nghiệm giải pháp 4: “Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường trung học phổ thông theo tiếp cận văn hóa chất lượng”

3.6.1. Mục đích thử nghiệm

Thử nghiệm được triển khai nhằm kiểm chứng sự phù hợp và tính hiệu quả của giải pháp bồi dưỡng, qua đó nâng cao năng lực chuyên môn và nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên trường THPT tham gia công tác kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

3.6.2. Nội dung thử nghiệm

- Đánh giá tác động của nội dung bồi dưỡng đến năng lực đội ngũ trước và sau thử nghiệm.

- Tích hợp hoạt động kiểm tra nội bộ vào các nhiệm vụ năm học.

3.6.3. Đối tượng và thời gian thử nghiệm

- Đối tượng: CBQL, CB đoàn thể, giáo viên, nhân viên Trường PTDT nội trú THCS và THPT Mai Sơn, Sơn La với số lượng mẫu thử nghiệm: 30 người.

- Thời gian: Từ tháng 01/2025 đến tháng 05/2025.

3.6.4. Quy trình thử nghiệm

3.6.5. Đánh giá hiệu quả thử nghiệm

- Tiêu chí đánh giá

Đánh giá việc thay đổi nhận thức, năng lực, hiệu quả thực hiện và sự chia sẻ, lan tỏa trách nhiệm theo hướng tiếp cận văn hóa chất lượng của hoạt động kiểm tra nội bộ.

- Điều kiện đảm bảo thử nghiệm

- + Chất lượng nội dung và giảng viên của chương trình bồi dưỡng phải thực sự gắn với thực tiễn.

- + Có sự vào cuộc quyết liệt, đồng bộ của Ban Giám hiệu, Hội đồng Sư phạm và các tổ chuyên môn trong nhà trường.

- + Cơ chế đánh giá, phản hồi và cải tiến sau mỗi đợt bồi dưỡng cần được triển khai nghiêm túc.

- Kết quả thử nghiệm

Kết quả thử nghiệm của Giải pháp 4 - Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia công tác kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng đã thể hiện rõ tại Bảng 3.4 dưới đây:

Bảng 3.4. Phân tích kết quả trước và sau thử nghiệm Giải pháp 4

STT	Nhóm năng lực	Tiêu chí đánh giá	Điểm TB trước bồi dưỡng (n=30)	Điểm TB sau bồi dưỡng (n=30)	Nhận xét/Minh chứng
1	Năng lực điều hành kiểm tra nội bộ	Lập kế hoạch kiểm tra phù hợp tầm nhìn, sứ mạng	3.1	4.4	CBQL đã biết liên kết mục tiêu kiểm tra với chiến lược nhà trường; kế hoạch có cấu trúc rõ ràng, thời gian và phân công hợp lý.
		Điều phối nhân sự và phân công nhiệm vụ	3.0	4.3	Bảng phân công cụ thể, minh bạch.
2	Năng lực xây dựng & vận hành công cụ kiểm tra nội bộ	Xây dựng bộ tiêu chí kiểm tra gắn với VHCL	2.8	4.2	Bộ tiêu chí có chỉ số đo lường rõ. Hồ sơ kiểm tra của nhà trường sử dụng phần mềm phân tích dữ liệu nội bộ.
		Sử dụng hiệu quả phiếu khảo sát	2.9	4.1	Minh chứng khảo sát và tổng hợp số liệu.
3	Năng lực giám sát quy trình kiểm tra nội bộ	Theo dõi tiến độ và chất lượng thực hiện	3.2	4.3	Báo cáo tiến độ định kỳ có minh chứng.
		Phát hiện và xử lý sai sót kịp thời	3.0	4.2	Ghi nhận biện pháp xử lý cụ thể.
4	Năng lực phân tích & xử lý thông tin hậu kiểm tra nội bộ	Tổng hợp và phân tích dữ liệu kiểm tra	2.7	4.1	Báo cáo phân tích đầy đủ, trực quan.
		Đề xuất biện pháp cải tiến	2.8	4.3	Kế hoạch cải tiến có thời hạn, chỉ số đo.
5	Năng lực điều phối phối hợp trong kiểm tra nội bộ	Huy động sự tham gia của các tổ, khối chuyên môn	3.1	4.4	Tổ khối chủ động phối hợp đầy đủ.
		Tăng cường sự phối hợp giữa CBQL - GV - NV	3.0	4.2	Có minh chứng trao đổi, biên bản họp liên tịch.
6	Thực hiện quy trình kiểm tra nội bộ theo tiếp cận VHCL	Lập kế hoạch - Thực hiện - Đánh giá - Cải tiến	3.0	4.3	Quy trình theo PDCA được áp dụng đồng bộ.
7	Chính sách hỗ trợ và bằng chứng lãnh đạo	Xử lý thông tin dựa trên dữ liệu khoa học	2.9	4.1	Minh chứng số liệu và phân tích; Nhật ký hoạt động của Tổ Toán - Tin ghi nhận 4 buổi họp chuyên đề rút kinh nghiệm sau mỗi đợt kiểm tra (trước đây chỉ 1-2

STT	Nhóm năng lực	Tiêu chí đánh giá	Điểm TB trước bồi dưỡng (n=30)	Điểm TB sau bồi dưỡng (n=30)	Nhận xét/Minh chứng
					lần/năm).
		Ghi nhận kết quả kiểm tra; đánh giá, khen thưởng sau công tác kiểm tra nội bộ	2.8	4.2	Có hồ sơ công nhận kết quả kiểm tra và hồ sơ khen thưởng.

Kết quả thử nghiệm Giải pháp 4 cho thấy sự cải thiện rõ rệt cả về định lượng lẫn định tính trong năng lực quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng trước và sau thử nghiệm. Kết quả khảo sát đối với CBQL, giáo viên, nhân viên của nhà trường tham gia thử nghiệm cho thấy sự chuyển biến rõ rệt về các nhóm năng lực kiểm tra nội bộ sau bồi dưỡng. Điểm trung bình (Mean) của tất cả các tiêu chí đều tăng từ mức 2.7-3.2 (tương ứng mức trung bình, mức còn hạn chế) lên 4.1 - 4.4 (tương ứng mức khá đến tốt). Điều này phản ánh hiệu quả tích cực và đồng bộ của chương trình bồi dưỡng trong việc nâng cao năng lực quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

Kết luận Chương 3

Quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng là hướng đi phù hợp với yêu cầu đổi mới quản trị nhà trường hiện nay. Cách tiếp cận này không xem hoạt động kiểm tra nội bộ đơn thuần là hoạt động giám sát hay phát hiện sai sót mà là một quá trình mang tính phát triển, hỗ trợ và thúc đẩy cải tiến chất lượng giáo dục một cách bền vững.

Chương 3 góp phần làm rõ mối quan hệ giữa quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ và văn hóa chất lượng. Việc áp dụng tiếp cận văn hóa chất lượng không chỉ đơn thuần là giải pháp quản lý mà còn là sự thay đổi trong tư duy, cách tiếp cận vấn đề, làm phong phú thêm lý luận về kiểm tra nội bộ tại các trường THPT.

Các giải pháp được đề xuất trong chương 3 thể hiện tính quản lý hệ thống và đồng bộ từ khâu xây dựng kế hoạch kiểm tra, tổ chức thực hiện đến giám sát, đánh giá và điều chỉnh. Việc tích hợp yếu tố văn hóa tổ chức giúp hoạt động kiểm tra nội bộ không còn mang tính “kiểm tra - xử lý” đơn thuần mà chuyển sang hướng “hỗ trợ - phát triển”, tạo môi trường làm việc, học tập cởi mở, nâng cao tinh thần trách nhiệm, tính minh bạch và tự chủ tại các cơ sở giáo dục phổ thông nói chung và trường THPT nói riêng.

Tiếp cận văn hóa chất lượng giúp thúc đẩy hoạt động kiểm tra nội bộ trở thành một phần rất quan trọng của quá trình giáo dục, không tách rời nhiệm vụ phát triển con người và môi trường sư phạm. Qua đó, các hoạt động kiểm tra nội bộ góp phần xây dựng văn hóa chất lượng, phát hiện - điều chỉnh sớm những lệch hướng trong quá trình giáo dục, đồng thời thúc đẩy giá trị cốt lõi như sự trung thực, trách nhiệm và hợp tác trong tập thể cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên và học sinh tại các trường THPT.

Các giải pháp được đề xuất tập trung vào việc nâng cao nhận thức của đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ phụ trách công tác đoàn thể, giáo viên và nhân viên trong các nhà trường THPT về vai trò, ý nghĩa của kiểm tra nội bộ trong xây dựng văn hóa chất lượng; đồng thời hoàn thiện cơ chế, quy trình kiểm tra theo hướng chuẩn hóa, minh bạch và đồng bộ. Việc đổi mới nội dung, phương pháp kiểm tra nội bộ gắn với tư vấn, hỗ trợ chuyên môn; phát huy tự kiểm tra và trách nhiệm cá nhân; bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ thực hiện công tác kiểm tra nội bộ cũng như gắn kết chặt chẽ hoạt động kiểm tra nội bộ với cải tiến chất lượng liên tục đã tạo nên tính hệ thống và khả thi của các giải pháp.

Việc triển khai đồng bộ các giải pháp trên sẽ góp phần hình thành môi trường nhà trường dựa trên các giá trị cốt lõi của văn hóa chất lượng như trách nhiệm, minh bạch, hợp tác và đổi mới. Qua đó, hoạt động kiểm tra nội bộ trở thành động lực thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên, nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường và từng bước nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện ở các trường THPT trong bối cảnh tự chủ và đổi mới giáo dục.

Tuy nhiên, để các giải pháp đạt hiệu quả cao, cần có sự quan tâm chỉ đạo thống nhất của các cấp quản lý giáo dục, sự cam kết và đồng thuận của đội ngũ CBQL, CB phụ trách đoàn thể, giáo viên, nhân viên tại các trường THPT cũng như điều kiện bảo đảm về cơ chế, nguồn lực và thời gian. Đây cũng là cơ sở quan trọng để tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện và nhân rộng mô hình quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng trong thời gian tới.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn, luận án đã làm rõ những vấn đề cơ bản về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng. Các kết luận chính của nghiên cứu như sau:

- Về mặt lý luận, luận án đã hệ thống hóa và phát triển các khái niệm: kiểm tra nội bộ, quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ, văn hóa chất lượng và tiếp cận văn hóa chất lượng trong quản lý giáo dục. Luận án khẳng định rằng việc áp dụng tiếp cận văn hóa chất lượng sẽ làm thay đổi cách nhìn nhận về công tác kiểm tra nội bộ, từ chỗ là một hoạt động mang tính kiểm tra, giám sát sang vai trò hỗ trợ, đồng hành, hướng đến sự cải tiến và phát triển bền vững của trường THPT.

- Về thực tiễn, thông qua phân tích kinh nghiệm quốc tế của một số nước và khảo sát thực trạng ở một số trường THPT, luận án chỉ ra rằng hoạt động kiểm tra nội bộ hiện nay còn mang tính hình thức, chưa phát huy hết vai trò trong việc nâng cao chất lượng giáo dục. Đồng thời, văn hóa chất lượng trong các trường vẫn còn ở mức độ khởi đầu, chưa trở thành một giá trị cốt lõi đúng nghĩa và có thể chi phối hành vi tổ chức.

- Luận án đã đề xuất các giải pháp quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng, bao gồm:

GP1: Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức của CBQL và giáo viên về kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng;

GP2: Xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng;

GP3: Chỉ đạo áp dụng quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng;

GP4: Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng;

GP5: Chỉ đạo triển khai các nguồn lực thực hiện công tác kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng.

- Khả năng áp dụng của các giải pháp đã được kiểm chứng thông qua khảo nghiệm và phỏng vấn chuyên gia cho thấy tính cấp thiết và khả thi trong việc góp phần nâng cao chất lượng quản lý nhà trường qua hoạt động kiểm tra nội bộ mang tính nhân văn, xây dựng và phát triển.

- Đã tổ chức thử nghiệm Giải pháp 4 thành công, tiếp tục khẳng định hiệu quả thực tiễn của các giải pháp được đề xuất.

2. Khuyến nghị

- ❖ Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo.
- ❖ Đối với các Sở Giáo dục và Đào tạo.
- ❖ Đối với trường trung học phổ thông.
- ❖ Đối với hiệu trưởng các trường THPT.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

- [1]. Phạm Thùy Thu, Lê Thị Ngọc Thúy (2021), “*Đề xuất giải pháp ứng dụng công nghệ trong kiểm tra nội bộ trường THPT theo tiếp cận văn hóa chất lượng*”, Hội thảo khoa học quốc tế *Chuyển đổi số trong giáo dục ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 9A, tr 131.
- [2]. Phạm Thùy Thu (2024), “*Một số quan điểm về quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ trường THPT theo tiếp cận văn hoá chất lượng*”, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 7, tr 47.
- [3]. Phạm Thùy Thu (2024), “*Chiến lược quản trị văn hoá tổ chức trong bối cảnh chuyển đổi số*”, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 11, tr 69.
- [4]. Phạm Thùy Thu (2025), “*Đề xuất quy trình kiểm tra nội bộ tại các trường THPT theo tiếp cận văn hoá chất lượng*”, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 6, tr 215.
- [5]. Phạm Thùy Thu (2025), “***Thực trạng quản lý hoạt động kiểm tra nội bộ theo tiếp cận văn hóa chất lượng tại các trường THPT***”, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 8, tr 163.
- [6]. Phạm Thùy Thu (2025), “*Current situation of internal inspection in High schools under the quality culture approach in the context of digital transformation*”, Hội thảo khoa học quốc tế Tâm lý học và Giáo dục học trong kỷ nguyên số, Nhà xuất bản Thế giới, tr 1643-1654.
- [7]. Phạm Thùy Thu, Lê Thị Ngọc Thúy (2025), “*Management solutions for internal inspection in High schools in Vietnam: A quality culture approach*”, Intrenational of Journal Languistics, Litreature and Culture11(5), 102-110.
<https://doi.org/10.21744/ijllc.v11n5.2567>.