

# BIỂU HIỆN STRESS Ở CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TS. NGUYỄN THỊ THÚY DUNG\*

**Abstract:** Educational management activities are stressful for school administrators. This paper presents the survey results of stress expression in human body, emotion, awareness, behavior of pre-school and school administrators in Ho Chi Minh City. Factors affecting the stress expression include gender, age, management position and years of work. The survey results contribute guidelines for school administrators to recognize the signs and symptoms of stress overload and deal with it.

**Keywords:** Stress expression, school administrator, educational management.

Ngày nhận: 02/03/2016; ngày sửa chữa: 10/03/2016; ngày duyệt đăng: 17/03/2016.

**K**hái niệm *Stress* do tác giả H. Selye đưa ra lần đầu tiên năm 1936 để chỉ các trạng thái căng thẳng tâm lý do thực hiện các hoạt động trong những điều kiện phức tạp và xuất hiện như là sự trả lời đối với các kích thích quá mức - tác nhân gây stress. Tùy thuộc vào mức độ biểu hiện, stress có thể có những tác động tích cực hoặc tiêu cực lên hoạt động, làm rối loạn hoàn toàn hoạt động của chủ thể [1; tr 714-715].

Trong số những nghề có nguy cơ cao bị stress không thể không nói đến một nghề đặc biệt - nghề “quản lý”, đặc biệt là quản lý con người. Quản lý con người trong lĩnh vực giáo dục càng khó khăn và phức tạp vì con người ở đây là con người lao động trí óc với trình độ học vấn cao. Kết quả khảo sát trong cùng nghiên cứu này cho thấy 100% cán bộ quản lý trường mầm non (MN) và trường phổ thông (PT) được khảo sát ở TP. Hồ Chí Minh khẳng định, đã từng trải qua stress trong công tác quản lý, trong số đó có 53,03% cán bộ quản lý tự đánh giá stress ở mức độ vừa, 15,15% tự đánh giá ở mức nặng và 3,79% ở mức rất nặng. Vì vậy, nghiên cứu về các biểu hiện của stress ở cán bộ quản lý giáo dục (CBQLGD) tại một thành phố lớn như TP. Hồ Chí Minh - một trong những trung tâm GD-ĐT của cả nước - là cần thiết.

## 1. Địa bàn và khách thể nghiên cứu

Khảo sát được thực hiện vào thời điểm tháng 12/2015 với 132 khách thể là CBQLGD trường MN và trường PT tại TP. Hồ Chí Minh. Mẫu khách thể nghiên cứu thể hiện trong *bảng 1*.

## 2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp chính được sử dụng là phương pháp điều tra bằng bảng hỏi. Một câu hỏi sàng lọc được thực hiện nhằm xác định những CBQLGD thời gian gần đây đã từng bị căng thẳng, mệt mỏi và những

*Bảng 1. Khái quát về 132 CBQLGD được khảo sát*

Các tiêu chí phân loại		Số lượng	Các tiêu chí phân loại		Số lượng
Trường	MN	43	Chức vụ	Hiệu trưởng	46
	PT	89			
Giới tính	Nam	40		Phó hiệu trưởng	86
	Nữ	92			
Độ tuổi	Dưới 40 tuổi	42	Thâm niên quản lý	Dưới 5 năm	35
	40-50 tuổi	64		5-10 năm	33
	Trên 50 tuổi	26		Trên 10 năm	64

CBQLGD chưa trải qua cảm giác này. Những người đã từng trải qua stress được khảo sát về các biểu hiện của stress ở bản thân về mặt cơ thể, cảm xúc, nhận thức và hành vi. Thang điểm tự đánh giá về biểu hiện stress ở CBQLGD được quy ước như sau: 5 điểm: rất thường xuyên; 4 điểm: thường xuyên; 3 điểm: thỉnh thoảng; 2 điểm: hiếm khi; 1 điểm: hầu như không có.

Điểm trung bình được chia ra các mức độ: Hầu như không có: 1,00-1,80 điểm; Hiếm khi: 1,81-2,60 điểm; Thỉnh thoảng: 2,61-3,40 điểm; Thường xuyên: 3,41-4,20 điểm; Rất thường xuyên: 4,21-5 điểm.

## 3. Kết quả nghiên cứu

### 3.1. Tổng hợp về biểu hiện stress ở 132 cán bộ quản lý trường MN và PT tại TP. Hồ Chí Minh được khảo sát (*bảng 2*)

Kết quả ở *bảng 2* cho thấy:

- Về mặt cơ thể: có 5 biểu hiện ở CBQLGD khi gặp stress được đánh giá ở mức hiếm khi đến thỉnh thoảng, trong đó biểu hiện *đau đầu* (3,04 điểm) và *đau nhức cơ* (2,61 điểm) xếp hạng cao nhất.

- Về mặt cảm xúc: có tất cả 7 biểu hiện của stress được ghi nhận, được đánh giá ở mức hiếm khi đến

\* Trường Đại học Sài Gòn

**Bảng 2. Tổng hợp về các mặt biểu hiện stress ở 132 CBQLGD được khảo sát**

Các biểu hiện stress	Mức độ xuất hiện		
	ĐTB	ĐLC	XH
<b>Cơ thể</b>			
1. Đau đầu	3,04	0,91	1
2. Tăng huyết áp	1,83	1,04	5
3. Đau nhức cơ	2,61	1,07	2
4. Ăn không tiêu	2,08	1,08	4
5. Đau dạ dày	2,20	1,20	3
Chung	2,355	1,142	2
<b>Cảm xúc</b>			
6. Lo lắng	2,96	1,12	1
7. Buồn rầu	2,40	1,10	3
8. Cảm giác cô đơn	2,16	1,13	5
9. Cảm giác kém cỏi, thất bại	2,03	1,00	6
10. Không còn hứng thú với những thú vui, sở thích thường ngày	2,23	1,15	4
11. Muốn bỏ mặc, buông xuôi	1,91	1,01	7
12. Dễ nổi cáu, nóng giận	2,77	1,06	2
Chung	2,352	1,139	3
<b>Nhận thức</b>			
13. Khó tập trung chú ý	2,52	0,95	2
14. Trí nhớ giảm sút, mau quên, hay nhầm lẫn	2,67	1,07	1
15. Khó sắp xếp, xử lí thông tin, phán đoán và quyết định	2,26	0,93	3
Chung	2,482	0,997	1
<b>Hành vi, thói quen</b>			
16. Thay đổi thói quen ăn uống (ăn nhiều hơn hoặc ít hơn)	2,55	1,15	2
17. Rối loạn giấc ngủ (ngủ li bì /mất ngủ, trằn trọc /ác mộng...)	2,72	1,11	1
18. Sắp xếp, quản lí thời gian không hiệu quả	2,29	0,99	3
19. Hành động lóng ngóng, dẫn đến hư hỏng, đổ vỡ	1,71	0,95	5
20. Giảm năng suất lao động và hiệu quả làm việc	2,08	0,99	4
Chung	2,270	1,096	4

*Chú thích:* ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; XH: Xếp hạng.

thỉnh thoảng, trong đó biểu hiện *lo lắng* (2,96 điểm) và *dễ nổi cáu, nóng giận* (2,77 điểm) xếp hạng cao nhất.

- *Về mặt nhận thức:* có 3 biểu hiện của stress được ghi nhận, được đánh giá ở mức hiếm khi đến thỉnh thoảng, trong đó biểu hiện *trí nhớ giảm sút, mau quên, hay nhầm lẫn* (2,67 điểm) và *khó tập trung chú ý* (2,52 điểm) xếp hạng cao nhất.

- *Về mặt hành vi, thói quen:* có 5 biểu hiện stress được khảo sát, trong đó chỉ có một biểu hiện được đánh giá hầu như không có là *hành động lóng ngóng, dẫn đến hư hỏng, đổ vỡ* (1,71 điểm). Các biểu hiện còn lại ở mức hiếm khi đến thỉnh thoảng, trong đó biểu hiện *rối loạn giấc ngủ* xếp hạng cao nhất (2,72 điểm) và *thay đổi thói quen ăn uống* xếp hạng thứ hai (2,55 điểm).

Nếu so sánh các mặt biểu hiện nói chung, kết quả thống kê cho thấy, các mặt biểu hiện của stress xếp hạng theo mức độ thường xuyên như sau: 1) Biểu hiện của stress về mặt nhận thức (xếp hạng 1);

2) Biểu hiện của stress về mặt cơ thể (xếp hạng 2); 3) Biểu hiện của stress về mặt cảm xúc (xếp hạng 3); 4) Biểu hiện của stress về mặt hành vi, thói quen (xếp hạng 4).

Như vậy, tổng hợp kết quả thống kê trên toàn mẫu khảo sát, dù không có biểu hiện nào được đánh giá ở mức thường xuyên và rất thường xuyên nhưng các biểu hiện của stress ở CBQLGD được ghi nhận rất đa dạng. Các biểu hiện này đều hiện diện khi CBQLGD trải qua tình trạng stress. Kết quả khảo sát này có ý nghĩa thực tiễn trong việc giúp cho CBQLGD kịp nhận dạng stress ở bản thân để có cách điều chỉnh công việc và ứng phó kịp thời với stress.

### 3.2. So sánh biểu hiện stress ở CBQLGD được khảo sát theo các tiêu chí khác nhau, cụ thể:

3.2.1. *Theo giới tính:* Biểu hiện stress về tất cả các mặt khảo sát ở CBQLGD nữ đều có mức độ thường xuyên cao hơn ở CBQLGD nam (bảng 3).

**Bảng 3. So sánh về biểu hiện stress của CBQLGD theo giới tính**

Mặt biểu hiện stress	Giới tính	ĐTB	ĐLC	XH	Kết quả t-test (sig.)
<i>Cơ thể</i>	Nam	2,33	1,07	2	0,662
	Nữ	2,37	1,17	1	
<i>Cảm xúc</i>	Nam	2,18	1,08	2	0,003
	Nữ	2,43	1,15	1	
<i>Nhận thức</i>	Nam	2,41	0,90	2	0,332
	Nữ	2,51	1,04	1	
<i>Hành vi</i>	Nam	2,23	0,99	2	0,541
	Nữ	2,29	1,14	1	

Tuy nhiên, dùng kiểm định t [2; tr 136] để kiểm tra mức ý nghĩa của sự khác biệt giữa 2 ĐTB của 2 mẫu độc lập nam và nữ, kết quả nhận được chỉ duy nhất một mặt biểu hiện có sig. < 0,05 là mặt biểu hiện về cảm xúc (sig. = 0,003). Như vậy, sự khác biệt về biểu hiện cảm xúc khi bị stress giữa nam và nữ là có ý nghĩa thống kê. Nói cách khác, giới tính của CBQLGD ảnh hưởng đến biểu hiện cảm xúc trong stress. Khi bị stress, CBQLGD nữ biểu hiện cảm xúc (lo lắng; dễ nổi cáu, nóng giận,...) thường xuyên hơn CBQLGD nam. Sự khác biệt về ĐTB giữa nam và nữ trong các mặt biểu hiện khác (cơ thể, nhận thức và hành vi) đều không có ý nghĩa (sig. > 0,05). Như vậy, biểu hiện về các mặt này ở nam và nữ khi bị stress là như nhau, không phân biệt giới tính.

3.2.2. *Theo tuổi tác:* Biểu hiện stress về tất cả các mặt khảo sát ở CBQLGD dưới 40 tuổi đều có mức độ thường xuyên cao nhất so với các độ tuổi khác. Tuổi càng trẻ thì biểu hiện stress càng bộc lộ thường xuyên. CBQLGD trên 50 tuổi có biểu hiện stress ở mức độ ít thường xuyên hơn cả (bảng 4).

**Bảng 4. So sánh về biểu hiện stress của CBQLGD theo tuổi tác**

Mặt biểu hiện stress	Tuổi	ĐTB	ĐLC	XH	Kết quả ANOVA (sig.)
Cơ thể	Dưới 40 tuổi	2,39	1,20	1	0,530
	40-50 tuổi	2,38	1,11	2	
	Trên 50 tuổi	2,25	1,12	3	
Cảm xúc	Dưới 40 tuổi	2,48	1,20	1	0,003
	40-50 tuổi	2,37	1,11	2	
	Trên 50 tuổi	2,12	1,07	3	
Nhận thức	Dưới 40 tuổi	2,71	0,99	1	0,009
	40-50 tuổi	2,39	0,96	2	
	Trên 50 tuổi	2,35	1,04	3	
Hành vi	Dưới 40 tuổi	2,47	1,14	1	0,001
	40-50 tuổi	2,24	1,05	2	
	Trên 50 tuổi	2,02	1,09	3	

Vấn đề đặt ra ở đây là: yếu tố tuổi tác có thực sự là yếu tố ảnh hưởng đến biểu hiện stress ở CBQLGD không? Phân tích kết quả ANOVA (kiểm định F kiểm tra mức ý nghĩa của sự khác biệt giữa ĐTB của nhiều mẫu độc lập) cho thấy, ở CBQLGD được khảo sát, chỉ có sự khác biệt về ĐTB trong mặt biểu hiện về cơ thể khi bị stress là không ý nghĩa (sig. = 0,530 > 0,05). Tất cả các mặt biểu hiện khác (về cảm xúc, nhận thức và hành vi) đều có ý nghĩa thống kê (sig. < 0,05) [2; tr 150]. Như vậy, tuổi tác của CBQLGD là yếu tố ảnh hưởng đến biểu hiện về cảm xúc (lo lắng; dễ nổi cáu, nóng giận,...), nhận thức (trí nhớ giảm sút, hay nhầm lẫn, hay quên; khó tập trung chú ý,...) và hành vi, thói quen (rối loạn hành vi ăn uống, rối loạn giấc ngủ,...) khi bị stress. Tuổi càng trẻ sự biểu hiện stress ở những mặt này càng rõ. Điều này có thể lí giải rằng, CBQLGD tuổi càng cao càng có nhiều vốn sống, vốn kinh nghiệm giúp họ dễ thích nghi với áp lực của công tác quản lí. Tuy nhiên, yếu tố tuổi tác không ảnh hưởng đến biểu hiện stress về mặt cơ thể; tuổi cao hay thấp đều biểu hiện stress về mặt cơ thể (đau đầu, đau nhức cơ,...) là như nhau.

**3.2.3. Theo chức vụ:** Biểu hiện stress về cảm xúc, nhận thức và hành vi ở phó hiệu trưởng bậc lộ thường xuyên hơn hiệu trưởng. Trong phạm vi nhà trường, cấp phó chịu trách nhiệm trước cấp trưởng về các lĩnh vực công việc cụ thể được phân công. Điều này có thể ảnh hưởng đến mức độ thường xuyên trong biểu hiện stress ở họ (bảng 5).

Tuy nhiên, dùng kiểm định t để kiểm tra mức ý nghĩa của sự khác biệt giữa 2 ĐTB của 2 mẫu độc lập, kết quả nhận được là: sự khác biệt ĐTB trong biểu hiện stress về mặt nhận thức là sự khác biệt duy nhất có ý nghĩa (sig. = 0,005 < 0,05). Như vậy, cả cấp trưởng và cấp phó trường MN và PT được khảo sát đều có

**Bảng 5. So sánh về biểu hiện stress của CBQLGD theo chức vụ**

Mặt biểu hiện stress	Chức vụ	ĐTB	ĐLC	XH	Kết quả t-test (sig.)
Cơ thể	Hiệu trưởng	2,37	1,13	1	0,861
	Phó hiệu trưởng	2,35	1,15	2	
Cảm xúc	Hiệu trưởng	2,27	1,14	2	0,114
	Phó hiệu trưởng	2,40	1,13	1	
Nhận thức	Hiệu trưởng	2,29	1,00	2	0,005
	Phó hiệu trưởng	2,59	0,98	1	
Hành vi	Hiệu trưởng	2,16	1,095	2	0,054
	Phó hiệu trưởng	2,33	1,094	1	

biểu hiện stress về mặt cơ thể, cảm xúc và hành vi ở mức độ thường xuyên như nhau; yếu tố chức vụ không ảnh hưởng đến các mặt biểu hiện này. Yếu tố chức vụ chỉ ảnh hưởng đến biểu hiện stress ở mặt nhận thức (trí nhớ giảm sút, hay nhầm lẫn, hay quên; khó tập trung chú ý; khó sắp xếp, xử lí thông tin, phán đoán và quyết định). Khi bị stress, phó hiệu trưởng có những biểu hiện này thường xuyên hơn hiệu trưởng.

**3.2.4. Theo thâm niên quản lí:** CBQLGD có thâm niên quản lí càng thấp, biểu hiện stress về cảm xúc, nhận thức và hành vi càng bậc lộ thường xuyên. CBQLGD thâm niên quản lí trên 10 năm có biểu hiện stress ở những mặt này ở mức độ thấp nhất (bảng 6).

**Bảng 6. So sánh về biểu hiện stress của CBQLGD theo thâm niên quản lí**

Mặt biểu hiện stress	Thâm niên quản lí	ĐTB	ĐLC	XH	Kết quả ANOVA (sig.)
Cơ thể	Dưới 5 năm	2,38	1,12	2	0,273
	5-10 năm	2,46	1,22	1	
	Trên 10 năm	2,29	1,11	3	
Cảm xúc	Dưới 5 năm	2,47	1,07	1	0,018
	5-10 năm	2,43	1,21	2	
	Trên 10 năm	2,24	1,13	3	
Nhận thức	Dưới 5 năm	2,62	0,86	1	0,069
	5-10 năm	2,57	1,11	2	
	Trên 10 năm	2,36	1,00	3	
Hành vi	Dưới 5 năm	2,48	1,03	1	0,006
	5-10 năm	2,28	1,16	2	
	Trên 10 năm	2,15	1,08	3	

Tuy nhiên, phân tích kết quả ANOVA (kiểm định F kiểm tra mức ý nghĩa của sự khác biệt giữa ĐTB của nhiều mẫu độc lập) nhận được, chỉ có sự khác biệt ĐTB về mặt cảm xúc và hành vi là có ý nghĩa thống kê (sig. < 0,05). CBQLGD trường MN và PT được khảo sát theo các thâm niên quản lí khác nhau đều có biểu hiện stress về mặt cơ thể (đau đầu, đau nhức cơ,...) và nhận thức (trí nhớ giảm sút, hay nhầm lẫn; khó tập trung chú ý; khó nhận định, phán đoán,...) ở mức độ thường xuyên như nhau. Yếu tố thâm niên quản lí chỉ ảnh hưởng đến biểu hiện stress về mặt cảm xúc

(lo lắng; dễ nổi cáu, nóng giận,...) và hành vi (rối loạn giấc ngủ, hành vi ăn uống,...). CBQLGD có thâm niên quản lý càng cao càng có biểu hiện về những mặt này ít thường xuyên hơn. So với CBQLGD có thâm niên quản lý thấp, những người có thâm niên quản lý cao có nhiều kinh nghiệm quản lý, được tôi luyện nhiều trong công tác quản lý nên họ đã quen và dễ dàng hơn khi chịu đựng áp lực của công tác quản lý.

3.2.5. Theo cơ sở giáo dục mà CBQLGD đang đảm nhiệm công tác quản lý: Biểu hiện stress của CBQLGD trường MN và PT ở tất cả các mặt không có sự khác biệt đáng kể. Kết quả t - test cũng cho thấy sự khác biệt ĐTB về biểu hiện các mặt stress giữa CBQLGD trường MN và PT là không có ý nghĩa thống kê (sig.> 0,05). Như vậy, dù quản lý trường MN hay trường PT thì biểu hiện stress về mặt cơ thể, cảm xúc, nhận thức và hành vi đều có mức độ thường xuyên như nhau (bảng 7).

Bảng 7. So sánh về mức độ stress của CBQLGD theo trường

Mặt biểu hiện stress	Trường	ĐTB	ĐLC	XH	Kết quả t-test (sig.)
Cơ thể	MN	2,43	1,26	1	0,224
	PT	2,32	1,08	2	
Cảm xúc	MN	2,44	1,25	1	0,097
	PT	2,31	1,08	2	
Nhận thức	MN	2,48	1,13	1	0,981
	PT	2,48	0,93	1	
Hành vi	MN	2,23	1,25	2	0,546
	PT	2,29	1,01	1	

\*\*\*

Hoạt động QLGD là hoạt động trí tuệ đầy áp lực, có thể gây nên stress cho CBQLGD. 100% CBQL trường MN và PT được khảo sát ở TP. Hồ Chí Minh xác nhận đã từng rơi vào tình trạng stress và thừa nhận 19 biểu hiện, dù không xuất hiện ở mức thường xuyên và rất thường xuyên nhưng đều hiện diện khi họ gặp stress về mặt: cơ thể, cảm xúc, nhận thức, hành vi và thói quen. Mức độ xuất hiện của các mặt biểu hiện stress này ở CBQLGD xếp hạng tuần tự từ cao xuống thấp như sau: nhận thức, cơ thể, cảm xúc, hành vi và thói quen. Các mặt biểu hiện cụ thể của stress chịu ảnh hưởng nhất định bởi các yếu tố khách quan như giới tính, tuổi tác, chức vụ và thâm niên quản lý nhà trường. Yếu tố loại trường mà họ đang quản lý (MN hay PT) không ảnh hưởng đến biểu hiện stress ở họ.

Kết quả khảo sát về biểu hiện của stress ở CBQLGD trường MN và PT ở TP. Hồ Chí Minh là nguồn tài liệu cho việc tuyên truyền và hướng dẫn CBQLGD nói chung và CBQLGD trường MN và PT nói riêng trong việc nhận diện stress ở bản thân để kịp thời điều chỉnh công việc và tìm cách ứng phó với stress. □

## Tài liệu tham khảo

- [1] Vũ Dũng (chủ biên) (2008). *Từ điển Tâm lý học*. NXB Từ điển Bách khoa.  
 [2] Hoàng Trọng - Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS* (tập 1). NXB Hồng Đức. TP. Hồ Chí Minh.

## Rèn luyện nghiệp vụ sư phạm...

(Tiếp theo trang 23)

### PHỤ LỤC

Một số ĐĐ do SEQAP triển khai tại các địa phương (đến tháng 10/2015)

TT	Chuyên đề	Đơn vị	Thời gian
1	DH các bài toán rút về đơn vị lớp 3.	Huyện EaH'leo Đắk Lắk	Tháng 12/2013
2	DH rèn các thao tác tư duy và kĩ năng giải toán tìm hai số biết tổng và tỉ số của chúng.		Tháng 4/2015 (tại trường TH)
3	DH tả cây cối lớp 4 ở vùng khó khăn	Cốt cán vùng 4	Tháng 4/2015
4	Day tập đọc theo phân hoá đối tượng HS dân tộc	Huyện Đắk Tô - Kon Tum	Tháng 10/2014 (tại trường TH)
5	Mở rộng vốn từ chủ đề Quê hương Lớp 3	Huyện Sa Thầy - Kon Tum	Tháng 10/2014 (tại trường TH)
6	Rèn luyện và phát triển kĩ năng so sánh phân số (Toán lớp 4-5).	Huyện Mang Yang - Gia Lai	Tháng 5/2015 (cốt cán tập huấn)
7	DH Tập làm văn Tả người (lớp 5).	Huyện Chư Prông - Gia Lai	Tháng 5/2015 (cốt cán tập huấn)
8	DH Tập làm văn Tả đồ vật lớp 4.	Huyện Di Linh - Lâm Đồng	Tháng 6/2015 (cốt cán tập huấn)
9	DH phép chia cho số có 2 chữ số lớp 4	Huyện Di Linh - Lâm Đồng	Tháng 6/2015 (cốt cán tập huấn)
10	Một số giải pháp rèn kĩ năng thực hiện bốn phép tính với số thập phân cho HS lớp 5	Trường Võ Thị Sáu, Đạ Huoai - Lâm Đồng	Tháng 6/2015 (cốt cán tập huấn)
11	DH Tập làm văn Tả con vật lớp 4.	Huyện Đam Rông - Lâm Đồng	Tháng 6/2015 (cốt cán tập huấn)
12	Rèn kĩ năng làm phép chia số tự nhiên lớp 3, 4	Huyện Cao Lộc - Lạng Sơn	Tháng 8-2015 (Trường TH)
13	DH văn tả cảnh lớp 5	Huyện Lộc Bình - Lạng Sơn	Tháng 8-2015 (Trường TH)
14	DH tỉ số và tỉ số phần trăm lớp 4, 5	Huyện Điện Biên - Trường Thanh An	Tháng 10-2015
15	DH mở rộng vốn từ (Giảng sơn tươi đẹp) lớp 5	Trường Thanh Lương - Điện Biên	Tháng 10-2015

## Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ GD-ĐT (2015). *Báo cáo của Chương trình đảm bảo chất lượng giáo dục trường học (SEQAP)*.  
 [2] Bộ GD-ĐT (2015). *Báo cáo nghiên cứu của nhóm tư vấn dạy học cả ngày thuộc Chương trình đảm bảo chất lượng giáo dục trường học (SEQAP)*.  
 [3] Bộ GD-ĐT (2014-2015). *Báo cáo của 36 tỉnh tham gia SEQAP về bồi dưỡng dạy học cả ngày*.  
 [4] Bộ GD-ĐT (2010). *Quyết định số 12/QĐ-BGDĐT ngày 04/01/2010 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT phê duyệt nội dung văn kiện và quyết định đầu tư Chương trình Đảm bảo chất lượng giáo dục trường học sử dụng vốn vay của Ngân hàng Thế giới*.  
 [5] Bộ GD-ĐT. *"Trường học kết nối" của Bộ GD-ĐT và "Thư viện số" của Chương trình Đảm bảo chất lượng giáo dục trường học*.