

## QUẢN LÝ BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN – NGHIỆP VỤ CHO GIÁO VIÊN TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO TIẾP CẬN DỰA VÀO NHÀ TRƯỜNG

Trần Thị Thơm<sup>1</sup>, Tô Văn Toàn<sup>2</sup>

**Tóm tắt.** Đội ngũ giáo viên là lực lượng sư phạm quan trọng của các trường trung học phổ thông (THPT). Năng lực chuyên môn – nghiệp vụ của đội ngũ giáo viên ảnh hưởng quyết định đến chất lượng giáo dục của các nhà trường. Trong bối cảnh tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các nhà trường, tổ chức bồi dưỡng theo tiếp cận dựa vào nhà trường là biện pháp quan trọng để nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên. Bài viết đề xuất một số biện pháp quản lý bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn – nghiệp vụ cho đội ngũ giáo viên các trường THPT theo tiếp cận dựa vào nhà trường.

*Từ khóa:* Giáo viên, trung học phổ thông, bồi dưỡng, tiếp cận dựa vào nhà trường.

### 1. Đặt vấn đề

Trong các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục của các trường THPT, đội ngũ giáo viên là yếu tố then chốt, mang tính quyết định. Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn – nghiệp vụ là biện pháp quan trọng, góp phần cập nhật, bổ sung những mặt còn yếu và thiếu, giúp đội ngũ giáo viên thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, từ đó nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục. Trong thời gian qua, các trường THPT đã thực hiện nhiều hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho đội ngũ giáo viên. Tuy nhiên, trong bối cảnh đổi mới giáo dục, đặc biệt là bối cảnh đổi mới chương trình giáo dục phổ thông, việc bồi dưỡng đội ngũ giáo viên theo tiếp cận dựa vào nhà trường để trang bị, bổ sung năng lực, giúp họ phát triển kỹ năng, năng lực chuyên môn, thích ứng với yêu cầu của chương trình mới là biện pháp rất quan trọng và cấp thiết. Bài viết tập trung xây dựng, hệ thống hóa yêu cầu năng lực của đội ngũ giáo viên THPT, khảo sát thực trạng, từ đó đề xuất một số biện pháp bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên THPT theo tiếp cận dựa vào nhà trường.

### 2. Yêu cầu năng lực chuyên môn – nghiệp vụ của giáo viên trung học phổ thông

Theo Điều 66, Luật giáo dục năm 2019, khái niệm “Nhà giáo” được hiểu như sau: Nhà giáo là người làm nhiệm vụ giảng dạy, giáo dục trong nhà trường hoặc các cơ sở giáo dục khác; Nhà giáo giảng dạy ở cơ sở giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông, giảng dạy trình độ sơ cấp, trung cấp gọi là giáo viên; nhà giáo giảng dạy từ trình độ cao đẳng trở lên gọi là giảng viên [11].

Trong Điều 67 của Luật này cũng quy định rõ những tiêu chuẩn đối với người giáo viên, đó là: Có phẩm chất, tư tưởng, đạo đức tốt; Đáp ứng chuẩn nghề nghiệp theo vị trí việc làm; Có kỹ năng cập nhật, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; Bảo đảm sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp.

Theo Điều 72, Luật Giáo dục, trình độ chuẩn được đào tạo của giáo viên trung học phổ thông (THPT) là “có bằng cử nhân thuộc ngành đào tạo giáo viên trở lên đối với giáo viên tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông” [11].

Từ đó có thể hiểu, giáo viên THPT là nhà giáo tham gia hoạt động dạy học và giáo dục trong trường THPT, trường phổ thông nhiều cấp học trong đó có cấp THPT.

Ngày nhận bài: 04/11/2024. Ngày chỉnh sửa: 27/11/2024. Ngày nhận đăng: 13/12/2024.

<sup>1</sup>Khoa Quản lý, Học viện Quản lý giáo dục

<sup>2</sup>Phòng Quản lý đào tạo - Giáo dục chính trị & Công tác sinh viên, Học viện Quản lý giáo dục

Tác giả liên hệ: Trần Thị Thơm. Địa chỉ e-mail: [thomkql.niem@gmail.com](mailto:thomkql.niem@gmail.com)

Yêu cầu về năng lực chuyên môn – nghiệp vụ của giáo viên THPT được quy định tại Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 8 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD-ĐT) quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông [2]; Điều 3, Điều 4, Điều 5, Thông tư 04/2021/TT-BGDĐT (được sửa đổi bởi Thông tư 08/2023/TT-BGDĐT quy định mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và bổ nhiệm, xếp lương viên chưa giảng dạy trong các trường THPT công lập) [3]; [4]. Các yêu cầu này được cụ thể hóa với từng chức danh giáo viên THPT (hạng I, hạng II, hạng III). Ngoài ra, dựa trên tiếp cận các tài liệu khoa học khác và phân tích bối cảnh đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay, tác giả khái quát các yêu cầu về năng lực chuyên môn của giáo viên THPT như sau:

Luật giáo dục 2019 quy định, trình độ đào tạo chuẩn của giáo viên phổ thông: “Có bằng cử nhân thuộc ngành đào tạo giáo viên trở lên đối với giáo viên tiểu học, trung học cơ sở, THPT.” [11].

Như vậy, về trình độ đào tạo, giáo viên ở các trường THPT phải có bằng đại học trở lên phù hợp với vị trí việc làm.

**Kiến thức chuyên môn:** Hiểu rõ định hướng đổi mới giáo dục của Đảng, Nhà nước và ngành Giáo dục và Đào tạo, đặc biệt là đổi mới Chương trình giáo dục phổ thông; nắm vững kiến thức chuyên sâu về môn học được phân công giảng dạy; hiểu biết về các môn học khác có liên quan trong chương trình giáo dục; đồng thời xác định và nắm bắt được các vấn đề thực tiễn liên quan đến nội dung giảng dạy.

**Năng lực xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục:** Xác định được mục tiêu môn học/bài học; Thiết kế được bài giảng phù hợp với mục tiêu môn học; Thiết kế được bài giảng theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh; Thiết kế được bài giảng định hướng hoạt động tự học cho người học; Thiết kế được bài giảng ứng dụng công nghệ thông tin; Xây dựng các học liệu phù hợp, hiệu quả; Hướng dẫn được đồng nghiệp thiết kế bài giảng.

**Năng lực tổ chức và quản lý lớp học:** Cung cấp đầy đủ cho người học thông tin về mục tiêu, học liệu, nội dung học tập, tư vấn hỗ trợ học tập, kiểm tra đánh giá; tổ chức được các hoạt động giáo dục trải nghiệm, trải nghiệm hướng nghiệp cho học sinh; Kịp thời tiếp nhận và giải quyết các thắc mắc của người học; làm chủ, xử lý linh hoạt các tình huống dạy học trên lớp;

**Năng lực sử dụng phương pháp dạy học và giáo dục:** Sử dụng, kết hợp được các phương pháp, hình thức tổ chức dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo của người học; ứng dụng hiệu quả các công cụ, công nghệ trong giảng dạy; sử dụng phù hợp các ví dụ minh họa cho bài giảng; thúc đẩy sự tham gia tích cực của người học trong các hoạt động học tập; thực hiện tương tác hiệu quả với người học thông qua việc sử dụng các phương pháp, công cụ, ứng dụng... phù hợp.

**Năng lực kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của người học:** Thiết kế được công cụ đánh giá sự tiến bộ của người học đáp ứng mục tiêu môn học; phổ biến rõ ràng các yêu cầu kiểm tra, đánh giá tới người học; đánh giá được sự tiến bộ của người học và phản hồi kịp thời kết quả đánh giá đến người học; huy động người học tham gia đánh giá kết quả học tập; sử dụng kết quả đánh giá, điều chỉnh hoạt động dạy học, giáo dục.

**Năng lực tư vấn và hỗ trợ người học:** có khả năng hiểu đặc điểm tâm, sinh lý của người học ở từng độ tuổi, cá nhân học sinh; Xác định được biểu hiện tâm, sinh lý của người học; lựa chọn được cách thức xử lý trong từng trường hợp cụ thể.

**Năng lực nghiên cứu khoa học:** Xác định được vấn đề nghiên cứu có tính cấp thiết; có khả năng xây dựng kế hoạch nghiên cứu cụ thể, khả thi; khai thác, phân tích và tổng hợp được các cơ sở lý thuyết và thực tiễn của việc nghiên cứu; sử dụng các phương pháp và phương tiện nghiên cứu hiệu quả; tổng kết được kết quả nghiên cứu và thông tin khoa học.

### **3. Quản lý bồi dưỡng năng lực chuyên môn – nghiệp vụ cho giáo viên các trường trung học phổ thông theo tiếp cận dựa vào nhà trường**

“Quản lý dựa vào nhà trường” (SchoolBased Management - SBM) là một là mô hình quản lý hiện đại, đã được áp dụng khá rộng rãi và thành công ở nhiều nước phát triển trên thế giới, đặc biệt phù hợp với quản lý theo hướng tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Theo Caldwell (2005), SBM là “sự phân cấp hay sự chuyển giao quyền lực từ chính quyền trung ương đến cấp độ nhà trường và bản thân các lực lượng bên trong nhà trường” [dẫn theo 13]. Quan điểm này nhấn mạnh trách nhiệm và quyền đưa ra quyết định, hoạt động của

nhà trường được chuyển giao đến cán bộ quản lý nhà trường, giáo viên, phụ huynh và đôi khi tới người học và các thành viên cộng đồng khác nơi trường đóng. Tuy nhiên, các nhân tố ở cấp độ nhà trường này phải thích ứng với các hoạt động trong khuôn khổ của các chính sách do chính quyền trung ương ban hành. Yin Cheong Cheng (1996) đã gọi SBM là cơ chế quản lý mới, lấy nhà trường làm trung tâm với phương châm chỉ có nhà trường mới hiểu chính xác nhu cầu của mình và các quyết định được ra đời trên cơ sở sự am hiểu này. Tác giả đã đề xuất những cách thức để quản lý tài chính, nhân sự, chương trình theo SBM và khẳng định SBM là một cách thức quản lý làm tăng tính hiệu quả trong hoạt động của nhà trường trong giai đoạn hiện nay [dẫn theo 13].

Theo Phạm Đào Tiên (2017), các đặc trưng cơ bản của mô hình SBM gồm: Phân cấp, phân quyền; Tự chủ và trách nhiệm xã hội trong quản lý nhà trường. Mô hình SBM có nhiều điểm ưu việt, đã được kiểm chứng qua thực tiễn triển khai ở nhiều nước trên thế giới [6]. Theo tác giả Đào Văn Vy, SBM có lịch sử lâu dài ở các nước phát triển như Hoa Kỳ, Canada, Úc, Anh, Hà Lan... và “Việt Nam đã có những điều kiện nhất định để vận dụng SBM. Song vận dụng một cách có chọn lọc và phù hợp với điều kiện cụ thể của Việt Nam là vấn đề không nhỏ” [15]. Ở các nước châu Á, Hong Kong đi đầu khu vực trong việc thực hiện tự chủ trường học; một số nước trong khối ASEAN cũng đã có những bước tiến đáng kể trong đổi mới quản lý nhà trường theo hướng SBM [14]; [7]. Mô hình SBM hiện được nghiên cứu, vận dụng được nhiều trường học [6]; [12]; [13].

Các nguyên tắc triển khai SBM bao gồm: tính hợp lý; phân quyền; tự quản; phát huy sáng tạo của đội ngũ. Đồng thời, phải chú trọng các nhiệm vụ: Phân quyền, trao quyền cho nhiều người sao cho nhiều thành viên được tham gia vào quá trình ra quyết định của nhà trường; Thường xuyên nâng cao năng lực chuyên môn cho giáo viên và mở rộng các hoạt động của nhà trường; Nhà trường thông tin rộng rãi và thường xuyên các hoạt động của mình cho tất cả những người liên quan; Thực hiện khen thưởng thường xuyên cho các cá nhân và các nhóm; Chọn những người quản lý nhà trường biết lãnh đạo và đại diện [9].

Như vậy, SBM là cách thức quản lý giáo dục nhằm phân cấp quản lý tới cấp độ nhà trường, thu hút sự tham gia của các thành viên trong và ngoài nhà trường vào việc ra quyết định quản lý đối với các hoạt động của nhà trường. Các chương trình SBM được phân quyền cụ thể hóa ở các hoạt động sau: phân bổ ngân sách; tuyển dụng, sử dụng giáo viên và đội ngũ nhân viên của nhà trường; phát triển chương trình giáo dục; tập hợp và sử dụng sách giáo khoa, các tài liệu học tập khác; cải tiến cơ sở vật chất, phương tiện thiết bị giáo dục và dạy học; giám sát và đánh giá hoạt động giảng dạy của giáo viên và kết quả học tập của học sinh [13]. Các hoạt động này được thực hiện trên cơ sở phù hợp với điều kiện thực tiễn của nhà trường, phát huy nguồn lực hiện có để hướng đến mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục.

Xu hướng bồi dưỡng chuyên môn hiện nay là các chương trình phát triển chuyên môn cho giáo viên thường được xây dựng và thực hiện từ chính cộng đồng học thuật bên trong nhà trường thay vì chỉ hướng đến sự trợ giúp từ các chuyên gia bên ngoài nhằm phát huy sức mạnh nội lực của các nhà trường. Đây là định hướng trong phân cấp quản lý hiện nay - quản lý dựa vào nhà trường. Theo đó, phần lớn cơ hội phát triển chuyên môn của giáo viên đều diễn ra trong quy mô trường học, xuất phát từ nhu cầu nâng cao tay nghề, phát triển chuyên môn của giáo viên, gắn với hoạt động thực tiễn của họ nhằm mục tiêu phát triển năng lực giáo viên liên tục, thiết thực, tiết kiệm chi phí nhưng mang lại hiệu quả bền vững.

Như vậy, quản lý bồi dưỡng năng lực chuyên môn – nghiệp vụ cho giáo viên các trường THPT theo tiếp cận dựa vào nhà trường là sự tác động có định hướng, có mục tiêu cụ thể của hiệu trưởng đến đội ngũ giáo viên, dựa trên sự phù hợp với nhu cầu của giáo viên và điều kiện thực tiễn của nhà trường. Mục tiêu là phát triển năng lực chuyên môn – nghiệp vụ của đội ngũ, qua đó góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, nhiệm vụ của giáo viên, cũng như chất lượng dạy học và giáo dục tại các trường THPT.

Có thể khái quát mô hình quản lý bồi dưỡng năng lực chuyên môn – nghiệp vụ cho giáo viên các trường THPT theo tiếp cận dựa vào nhà trường như sau:

*Khảo sát nhu cầu bồi dưỡng:* Nhu cầu bồi dưỡng năng lực chuyên môn của giáo viên tại các trường THPT là những đòi hỏi, mong muốn của giáo viên để được trang bị, cập nhật kiến thức, kỹ năng nhằm giúp giáo viên nâng cao năng lực chuyên môn. Việc quan tâm tới nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ giáo viên sẽ giúp cho các hoạt động bồi dưỡng của nhà trường trở nên thiết thực và hiệu quả hơn. Để tổ chức khảo sát

nhu cầu bồi dưỡng năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên, các trường THPT cần: Định kỳ hàng năm tổ chức cho giáo viên đăng ký các khóa bồi dưỡng chuyên môn theo nhu cầu; thống kê nhu cầu bồi dưỡng của giáo viên; sử dụng kết quả khảo sát nhu cầu bồi dưỡng giáo viên làm một căn cứ để tổ chức các hoạt động bồi dưỡng.

*Xác định mục tiêu bồi dưỡng:* Bồi dưỡng theo tiếp cận dựa vào nhà trường nhằm tận dụng, khai thác “nguồn tài nguyên chất xám”, năng lực, kinh nghiệm của cán bộ, giáo viên trong nhà trường để phát triển năng lực cho giáo viên. Các thành viên chia sẻ, quan tâm, đồng thuận, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ là biện pháp để thúc đẩy sự gắn kết giữa các cá nhân, từ đó tạo dựng, lan tỏa hình ảnh tích cực và góp phần phát triển văn hóa nhà trường. Trong bối cảnh hiện nay, với cơ chế giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các trường, cách thức quan trọng để giúp nhà trường phát triển bền vững là mỗi cán bộ, giáo viên phải không ngừng trau dồi, phát triển chuyên môn của bản thân. Việc này sẽ thuận lợi và dễ dàng hơn nếu họ được học tập, bồi dưỡng và làm việc trong một môi trường tích cực, chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau.

*Xác định mục tiêu bồi dưỡng cần lưu ý:* Mục tiêu phải gắn với kết quả phân tích nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ giáo viên; bám sát theo yêu cầu năng lực chuyên môn - nghiệp vụ của giáo viên THPT được quy định trong chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông; dựa trên yêu cầu của đổi mới giáo dục, mục tiêu, chương trình đào tạo của các cấp học, tiếp cận với công việc của giáo viên phải thực hiện trong thực tiễn

*Lựa chọn nội dung bồi dưỡng:* Lựa chọn nội dung bồi dưỡng giáo viên cần gắn liền với nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, tập trung vào các nội dung như: tìm hiểu về mục tiêu, nội dung, yêu cầu của chương trình GDPT 2018, xác định được những điểm thuận lợi, khó khăn, hạn chế khi triển khai thực hiện chương trình; đổi mới phương pháp dạy học, kiểm tra – đánh giá theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực người học; kỹ năng tổ chức lớp học; kỹ năng tư vấn, hỗ trợ, tìm hiểu đối tượng người học; Ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông vào hoạt động giảng dạy; lựa chọn những nội dung mới, khó, ít tài liệu để trao đổi, chia sẻ. Lưu ý, nội dung bồi dưỡng phải phù hợp với hướng dẫn, chỉ đạo của các cơ quan quản lý cấp trên, đồng thời phù hợp với điều kiện thực tiễn tại nhà trường; phù hợp với nhu cầu bồi dưỡng của giáo viên; đảm bảo tính mới mẻ, phong phú, hấp dẫn, sáng tạo trong nội dung bồi dưỡng, tránh sự trùng lặp với kiến thức, kinh nghiệm đã có của người được bồi dưỡng.

*Lựa chọn hình thức bồi dưỡng:* Các hình thức bồi dưỡng theo tiếp cận dựa vào nhà trường được thực hiện đa dạng, dựa trên nguồn lực sẵn có của nhà trường: Bồi dưỡng thông qua hoạt động của tổ chuyên môn: Sinh hoạt chuyên môn định kỳ, dự giờ theo hình thức nghiên cứu bài học; Bồi dưỡng thông qua tập huấn chuyên môn; Bồi dưỡng thông qua sử dụng, phát huy vai trò nòng cốt của giáo viên có kinh nghiệm để kèm cặp, hỗ trợ, hướng dẫn, tư vấn đội ngũ giáo viên tập sự, giáo viên trẻ; Bồi dưỡng thông qua phân công giảng dạy trực tiếp; Bồi dưỡng thông qua xây dựng môi trường văn hóa học hỏi, chia sẻ, hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau; Bồi dưỡng thông qua khuyến khích, phát huy tinh thần tự học, tự bồi dưỡng của giáo viên.

*Lựa chọn lực lượng tham gia bồi dưỡng:* Lực lượng tham gia bồi dưỡng bao gồm: cán bộ quản lý nhà trường; tổ trưởng, tổ phó tổ chuyên môn; giáo viên cốt cán và các giáo viên khác trong nhà trường. Hiệu trưởng các trường THPT cần chỉ đạo huy động đa dạng các lực lượng tham gia vào hoạt động bồi dưỡng. Căn cứ mục tiêu, hình thức, nội dung cụ thể của mỗi hoạt động bồi dưỡng để lựa chọn lực lượng (cá nhân/đơn vị) có năng lực chuyên môn - nghiệp vụ sâu, phù hợp với nội dung bồi dưỡng.

*Giám sát, đánh giá kết quả bồi dưỡng:* Phân công cụ thể lực lượng và thường xuyên theo dõi, giám sát các hoạt động bồi dưỡng giáo viên; Đa dạng hóa các phương pháp đánh giá kết quả học tập, bồi dưỡng của đội ngũ giáo viên; Tiếp thu phản hồi của giáo viên về hoạt động bồi dưỡng để kịp thời xử lý, điều chỉnh; Sử dụng kết quả học tập của đội ngũ giáo viên làm căn cứ để đánh giá, xếp loại viên chức hàng năm.

Tổ chức bồi dưỡng năng lực chuyên môn – nghiệp vụ cho giáo viên các trường THPT có vai trò rất quan trọng. Hoạt động này cần phải được tổ chức thường xuyên, liên tục, nhằm giúp phát triển năng lực, trình độ cho đội ngũ giáo viên, tăng cường mối quan hệ gắn kết giữa các thành viên trong nhà trường, từ đó góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, nhiệm vụ của đội ngũ này cũng như chất lượng dạy học, giáo dục của các trường THPT.

#### **4. Biện pháp quản lý bồi dưỡng chuyên môn – nghiệp vụ cho giáo viên các trường trung học phổ thông theo tiếp cận dựa vào nhà trường**

##### **4.1. Thực hiện quy trình tổ chức bồi dưỡng đảm bảo tính khoa học, khả thi, hiệu quả**

Trong bối cảnh các nhà trường đang được tăng cường giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm, việc phát triển chuyên môn – nghiệp vụ cho giáo viên trở thành yếu tố chìa khóa để đảm bảo sự phát triển bền vững, nâng cao uy tín, thương hiệu cho các trường. Để các hoạt động bồi dưỡng giáo viên có tính thiết thực, hiệu quả, Hiệu trưởng các trường THPT cần:

Chỉ đạo rà soát, đánh giá năng lực của đội ngũ giáo viên thông qua các hình thức: Kết quả đánh giá, xếp loại viên chức; Thu thập ý kiến phản hồi của người học, phụ huynh học sinh; Kết quả quá trình và kết quả thực hiện nhiệm vụ được phân công.

Tiến hành xác định nhu cầu bồi dưỡng giáo viên thông qua nhiều hình thức: Xây dựng phiếu khảo sát trưng cầu ý kiến giáo viên; trao đổi trong các buổi họp Hội đồng nhà trường, sinh hoạt tổ chuyên môn; phỏng vấn; dựa trên quá trình theo dõi việc thực hiện nhiệm vụ và kết quả giảng dạy của đội ngũ giáo viên để xác định điểm yếu, hạn chế trong năng lực chuyên môn, từ đó xác định nội dung bồi dưỡng phù hợp.

Lựa chọn nội dung bồi dưỡng năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên: Việc lựa chọn nội dung bồi dưỡng phải lưu ý thực hiện thống nhất, đồng bộ giữa nhu cầu của giáo viên và định hướng phát triển của ngành giáo dục, của từng cấp học và của mỗi nhà trường cụ thể.

Các nội dung bồi dưỡng cần tập trung vào: chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về giáo dục và đổi mới giáo dục; Bồi dưỡng, cập nhật tri thức chuyên môn; Cập nhật định hướng, yêu cầu đổi mới giáo dục, các văn bản mới của ngành giáo dục... để giáo viên kịp thời nắm bắt, cập nhật vào bài giảng; Bồi dưỡng năng lực thiết kế bài giảng, kiểm tra- đánh giá kết quả học tập của học sinh theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực người học; Kỹ năng xử lý tình huống; Năng lực NCKH, viết sáng kiến kinh nghiệm; Bồi dưỡng nâng cao năng lực sử dụng ngoại ngữ, ứng dụng công nghệ thông tin; năng lực tìm hiểu đối tượng dạy học.

Xây dựng kế hoạch, tổ chức bồi dưỡng theo kết quả khảo sát nhu cầu của giáo viên và dựa trên điều kiện, tình hình thực tiễn của nhà trường.

Thường xuyên kiểm tra, giám sát, theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên.

##### **4.2. Chỉ đạo đa dạng hóa hình thức, phương pháp tổ chức bồi dưỡng**

- Tổ chức cho giáo viên tham gia các buổi tập huấn:

Hình thức tập huấn: Tổ chức tập trung trực tiếp tại các trường THPT nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình học tập của giáo viên, hoặc kết hợp giữa trực tiếp và trực tuyến (theo mô hình Blended learning) để vừa tận dụng nguồn lực công nghệ thông tin, vừa tiết kiệm thời gian, chi phí.

Phương pháp tập huấn: Sử dụng các phương pháp dạy học đa dạng, linh hoạt, phù hợp với đối tượng người học là giáo viên, đảm bảo người học được thực hành, rèn luyện: Kết hợp thuyết trình, vấn đáp, thảo luận nhóm, dự án,...

Thời gian tập huấn: Tùy nội dung, có thể kéo dài 2-3 ngày cho mỗi đợt.

Lực lượng tập huấn: Cán bộ quản lý nhà trường, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên có kinh nghiệm, chuyên môn sâu về nội dung bồi dưỡng.

- Chỉ đạo các tổ chuyên môn tăng cường hoạt động sinh hoạt chuyên môn học thuật:

Lãnh đạo nhà trường chỉ đạo các tổ chuyên môn xây dựng kế hoạch hoạt động chuyên môn theo từng năm học.

Chỉ đạo tổ chức sinh hoạt chuyên đề, lựa chọn các vấn đề mới, khó, là vấn đề giáo viên quan tâm để cùng nhau trao đổi, chia sẻ, tháo gỡ vướng mắc, khó khăn.

Tổ trưởng chuyên môn hướng dẫn, yêu cầu tất cả giáo viên đăng ký các nội dung sinh hoạt chuyên môn để báo cáo, chia sẻ tại tổ chuyên môn.

Thực hiện sinh hoạt chuyên môn thường xuyên theo quy định.

- Tổ chức bồi dưỡng, kèm cặp đội ngũ giáo viên tập sự, giáo viên mới tham gia giảng dạy:

Hoạt động này nhằm khai thác, tận dụng nguồn lực con người sẵn có của mỗi nhà trường, tăng cường tinh thần làm việc tập thể cho đội ngũ giáo viên, giúp họ được học hỏi, trao đổi, chia sẻ từ các thể hệ giáo viên cốt cán, có nhiều kinh nghiệm để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ của mình. Trên cơ sở đó, phát triển mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp, tinh thần hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau giữa các giáo viên trong tổ chuyên môn. Để thực hiện hoạt động này, lãnh đạo nhà trường cần:

Chỉ đạo tổ chuyên môn lựa chọn giáo viên có kinh nghiệm giảng dạy và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ tốt để tiến hành hỗ trợ, kèm cặp, hướng dẫn cho giáo viên tập sự.

Quán triệt mục đích, nhiệm vụ của đội ngũ giáo viên có kinh nghiệm để họ nhận thức được nhiệm vụ, các yêu cầu cụ thể, trên cơ sở đó định hướng hỗ trợ cho giáo viên tập sự.

Giáo viên có kinh nghiệm thực hiện hỗ trợ đồng nghiệp trên cơ sở hướng dẫn của tổ chuyên môn và sự thống nhất về nội dung, phương pháp, thời gian làm việc với giáo viên tập sự.

Xây dựng cơ chế đảm bảo quyền lợi vật chất, tinh thần cho đội ngũ giáo viên có kinh nghiệm làm công tác hỗ trợ, kèm cặp đội ngũ giáo viên tập sự.

- Khuyến khích tinh thần tự học, tự bồi dưỡng của đội ngũ giáo viên. Đây là yếu tố quan trọng, mang tính nội lực quyết định đến kết quả bồi dưỡng đội ngũ giáo viên.

#### **4.3. Chỉ đạo xây dựng, phát triển nguồn học liệu giáo dục mở đáp ứng nhu cầu bồi dưỡng thường xuyên đội ngũ giáo viên**

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay, xây dựng nguồn học liệu giáo dục mở là yêu cầu cần thiết nhằm nâng cao chất lượng các hoạt động bồi dưỡng, giúp đội ngũ giáo viên có điều kiện tiếp cận tài liệu học tập nhanh và thuận lợi hơn. Các trường THPT cần:

Nâng cao nhận thức, tuyên truyền cho cán bộ quản lý, giáo viên nhận biết lợi ích của việc khai thác, sử dụng nguồn học liệu mở.

Ban hành cơ chế, chính sách để xây dựng nguồn học liệu giáo dục mở trong các nhà trường. Các trường cần phải cụ thể hóa chủ trương này trong chiến lược phát triển của nhà trường, đồng thời xây dựng kế hoạch hành động ngắn hạn và dài hạn để chủ động thực hiện.

Bổ trí nhân lực có trình độ công nghệ, kinh nghiệm, chuyên môn đáp ứng yêu cầu xây dựng và phát triển học liệu giáo dục mở.

Cử cán bộ, giáo viên tham gia các lớp bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng xây dựng và phát triển học liệu mở để họ có thể tạo lập và chia sẻ nguồn học liệu học tập này.

Chú trọng bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ thư viện để họ nắm bắt công nghệ quản lý thư viện điện tử, chủ động tìm hiểu những nội dung như luật về quyền tác giả, các loại giấy phép sử dụng trong học liệu mở.

Xây dựng cơ chế phối hợp, liên kết để cùng xây dựng, chia sẻ, trao đổi nguồn học liệu mở với thư viện các trường phổ thông khác để cùng nhau chia sẻ tài liệu. Lãnh đạo các trường phổ thông cần chủ động thiết lập các mối quan hệ nhằm trao đổi, chia sẻ nguồn học liệu mở trên cơ sở các bên cùng có lợi góp phần làm giàu kho tài nguyên chung, đáp ứng yêu cầu giảng dạy, bồi dưỡng.

Chuyển đổi số hoá các tài liệu truyền thống sẵn có (sách giáo khoa, sách tham khảo, bài giảng...) của các nhà trường thành các bản điện tử để người dạy, người học dễ dàng tiếp cận và chia sẻ.

Nâng cao trình độ tin học và kỹ năng ứng dụng CNTT cho đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, từ đó, giúp cán bộ, giáo viên có khả năng tự thiết kế, xây dựng, chia sẻ tài liệu học tập dễ dàng và hiệu quả.

#### **4.4. Chỉ đạo tổ chức sinh hoạt tổ chuyên môn theo hướng nghiên cứu bài học**

Nghiên cứu bài học là một trong những định hướng đổi mới trong sinh hoạt chuyên môn các trường cần triển khai để nâng cao chất lượng dạy học, phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên. Với những ưu điểm vượt trội so với sinh hoạt chuyên môn truyền thống, hoạt động này cần phải được quán triệt và tổ chức cho các tổ chuyên môn thực hiện nghiêm túc, thường xuyên để đạt hiệu quả cao nhất. Sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học là một biểu hiện của “dạy học lấy người học làm trung tâm”. Để tổ chức tốt sinh

hoạt chuyên môn theo hướng nghiên cứu bài học, các trường THPT cần:

Nâng cao nhận thức cho tổ trưởng chuyên môn, giáo viên về sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học.

Mời chuyên gia về tại trường để tập huấn, bồi dưỡng cho cán bộ quản lý, giáo viên về sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học để mọi người hiểu rõ về bản chất, cách thức triển khai trong thực tế để đạt hiệu quả cao nhất (nếu có điều kiện).

Chia sẻ tài liệu để cán bộ quản lý, giáo viên tự nghiên cứu, tìm hiểu về sinh hình thức sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học.

Chỉ đạo tổ trưởng chuyên môn thực hiện sinh hoạt chuyên môn theo hình thức nghiên cứu bài học:

+ Chỉ đạo tổ trưởng chuyên môn việc xây dựng kế hoạch, chuẩn bị bài dạy minh họa: Nội dung, hình thức sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học có thể được lồng ghép vào kế hoạch hoạt động chung của tổ. Trên cơ sở định hướng về mục tiêu, thời gian, tổ chuyên môn lựa chọn bài dạy minh họa cụ thể, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của giáo viên.

+ Chỉ đạo việc tổ chức dự giờ, thảo luận, suy ngẫm về bài học: Trên thực tế, các tổ chuyên môn vẫn đang quen với hình thức sinh hoạt chuyên môn, dự giờ truyền thống. Tổ trưởng chuyên môn cần giúp giáo viên hiểu rõ mục đích, cách thực hiện sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học và hướng dẫn giáo viên thực hiện có hiệu quả các khâu này.

+ Chỉ đạo phát huy vai trò nòng cốt của đội ngũ giáo viên cốt cán trong hoạt động nghiên cứu bài học và sinh hoạt chuyên môn.

+ Chỉ đạo kiểm tra, đánh giá kết quả sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học: cán bộ quản lý nhà trường, tổ trưởng chuyên môn thường xuyên kiểm tra, đánh giá việc thực hiện sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học ở các khía cạnh như: Quy trình triển khai, mục tiêu đạt được, tinh thần chia sẻ, sự phát triển chuyên môn của giáo viên, chất lượng, hiệu quả giảng dạy của giáo viên.

+ Tạo động lực cho giáo viên thực hiện sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học thông qua khen thưởng, tạo môi trường làm việc tích cực, hiệu quả.

#### **4.5. Chỉ đạo tạo dựng môi trường làm việc tích cực, hiện đại, hợp tác, chia sẻ để giáo viên được trải nghiệm, học tập qua các nhiệm vụ công tác đa dạng, mới mẻ**

Xây dựng môi trường làm việc cần công bằng, dân chủ, đoàn kết, mỗi giáo viên có điều kiện phát huy năng lực, sở trường của bản thân. Từ đó tạo ra tâm lý tích cực, nhiệt tình trong công việc, góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy.

Trang bị đầy đủ hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị, kỹ thuật phục vụ cho công tác giảng dạy (hệ thống wifi, âm thanh, màn chiếu, máy chiếu, thư viện điện tử, tivi màn hình lớn,...). giáo viên được trang bị đầy đủ các điều kiện trang thiết bị hiện đại sẽ giúp họ có môi trường làm việc tốt nhất để có thể phát huy, áp dụng các phương pháp dạy học tích cực, đổi mới phương pháp dạy học trong quá trình giảng dạy.

Khuyến khích giáo viên tham gia hội thảo, hội nghị, tập huấn và sau khi hoàn thành sẽ về chia sẻ với giáo viên nhà trường. Việc giáo viên được giao các nhiệm vụ khó hơn, phức tạp hơn sẽ đồng thời là cơ hội, động lực để họ thử sức và nỗ lực.

### **5. Kết luận**

Đội ngũ giáo viên là lực lượng có vai trò rất quan trọng đối với việc nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục của các trường THPT. Với bối cảnh tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các cơ sở giáo dục, đổi mới chương trình giáo dục phổ thông, để tồn tại và phát triển trong môi trường đòi hỏi chất lượng ngày càng cao và mang tính toàn cầu như hiện nay, các trường THPT cần quan tâm phát triển đội ngũ giáo viên - yếu tố quan trọng mang lại hiệu quả phát triển bền vững nhất cho các nhà trường. Để phát triển năng lực chuyên môn của đội ngũ giáo viên, các trường THPT cần tổ chức các hoạt động bồi dưỡng đa dạng, thiết thực, đáp ứng nhu cầu của đội ngũ giáo viên. Các hoạt động bồi dưỡng nên được tổ chức xuất phát từ nhà trường, dựa vào nhà trường để vừa tiết kiệm chi phí, vừa đảm bảo tính thường xuyên, tận dụng được kinh

nghiệm, tri thức, chất xám và các điều kiện, nguồn lực khác của nhà trường, từ đó tăng cường mối quan hệ gắn kết giữa các lực lượng, bộ phận trong nhà trường và không ngừng nâng cao chất lượng giảng dạy, giáo dục.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Arar, K., & Nasra, M. A. (2018). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/1741143218775428>
- [2] Bộ GD-ĐT (2018). Chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học phổ thông (ban hành kèm theo Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT ngày 22/8/2018).
- [3] Bộ GD-ĐT (2021). Thông tư 04/2021/TT-BGDĐT, ngày 02/02/2021 quy định mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và bổ nhiệm, xếp lương viên chức giảng dạy trong các trường trung học phổ thông công lập.
- [4] Bộ GD-ĐT (2023), Thông tư 08/2023/TT-BGDĐT quy định mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và bổ nhiệm, xếp lương viên chức giảng dạy trong các trường THPT công lập.
- [5] Mạc Thị Việt Hà (2008). Tuyển dụng và bồi dưỡng giáo viên tại các trường phổ thông ở Thái Lan. *Tạp chí Khoa học giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 28, 55-58.
- [6] Nguyễn Thị Hảo (2021). Mô hình tự chủ trong trường phổ thông: Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam. *Tạp chí Khoa học giáo dục Việt Nam*, 48, 59-64.
- [7] Maca, M. N. A. (2019), School - based management in the Philippines: fostering innovations in the public education system. *RSU Research Journal*, 2(1), 35-59.
- [8] Đặng Thị Khánh (2023). Quản lý bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên tiểu học tỉnh Hải Dương theo tiếp cận năng lực. *Luận án tiến sĩ Khoa học giáo dục, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội*.
- [9] Trần Thị Bích Liễu (2005). Quản lý dựa vào nhà trường con đường nâng cao chất lượng giáo dục và công bằng giáo dục. NXB Đại học Sư phạm.
- [10] Owen, S. (2003). School-based professional development - building morale, professionalism and productive teacher learning practices. *Journal of Educational Enquiry*, 4(2), 102-128.
- [11] Quốc hội, Luật số 43/2019/QH14, Luật giáo dục 2019, ngày 14 tháng 6 năm 2019
- [12] Mai Hồng Thu, Hoàng Thị Kim Huệ (2020). Quản lý bồi dưỡng giáo viên mầm non theo tiếp cận dựa vào nhà trường. *Tạp chí Khoa học Quản lý giáo dục*, 02, 74-79.
- [13] Phạm Đào Tiên (2017). Quan điểm tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường - Mô hình phát huy tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm. *Tạp chí Khoa học Quản lý giáo dục*, 04(16), 44-51.
- [14] Phạm Đỗ Nhật Tiến (2017). Quyền tự chủ trường phổ thông ở Việt Nam: hiện trạng và những việc cần làm. *Tạp chí Khoa học giáo dục, Viện Khoa học GD Việt Nam* 145, 1-5.
- [15] Đào Văn Vy (2010). Quản lý dựa vào nhà trường: công cụ thực hiện phân cấp quản lý giáo dục ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học giáo dục, Viện Khoa học GD Việt Nam*, 61, 14-17; 24.

### ABSTRACT

#### **Managing professional and vocational competencies training of high schools teachers through school-based approach**

Teachers play a pivotal role in secondary education, and their professional competence is a determining factor in the quality of education delivered by schools. Within the framework of school autonomy and accountability, school-based professional development (SBD) has emerged as a critical strategy for enhancing teacher competence. This paper proposes a framework for organizing SBD to effectively improve the professional competence of secondary school teachers.

**Keywords:** *Teacher, High school, Professional development, School-based approach.*