

# Giải pháp phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo tiếp cận năng lực

**Phùng Quang Dương**

Trường Đại học Vinh  
182 đường Lê Duẩn, thành phố Vinh,  
tỉnh Nghệ An, Việt Nam  
Email: duongpq.dhv@gmail.com

**TÓM TẮT:** Trên cơ sở khẳng định vai trò quan trọng của đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học, bài báo đề xuất 05 giải pháp phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo tiếp cận năng lực: Quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học dựa trên nhu cầu phát triển giáo dục của địa phương và khả năng của từng giáo viên; Xây dựng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn cốt cán trường tiểu học; Tổ chức bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo khung năng lực; Đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo khung năng lực; Tạo môi trường thuận lợi để đội ngũ đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học phát huy, phát triển năng lực nghề nghiệp của mình.

**TỪ KHÓA:** Tổ trưởng chuyên môn; phát triển đội ngũ; tiếp cận năng lực.

→ Nhận bài 04/10/2019 → Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa 19/11/2019 → Duyệt đăng 25/12/2019.

## 1. Đặt vấn đề

Trong nền kinh tế tri thức và cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, giáo dục (GD) có vai trò đặc biệt quan trọng. Phát triển GD nhằm nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Ở trường tiểu học (TH), đội ngũ tổ trưởng chuyên môn (TTCM) là lực lượng trực tiếp triển khai những yêu cầu của đổi mới GD phổ thông (GDPT); Là cầu nối, giúp hiệu trưởng chỉ đạo hoạt động chuyên môn và các hoạt động khác trong nhà trường một cách chặt chẽ, sâu sát, kịp thời. Vì thế, phát triển đội ngũ TTCM trường TH là một trong những nội dung trọng tâm của hiệu trưởng để thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà trường, nâng cao chất lượng dạy học, đáp ứng yêu cầu phát triển GD nói chung, GD TH nói riêng. Hiện nay, công tác tổ chuyên môn (TCM) ở trường TH còn nhiều hạn chế. Nguyên nhân chủ yếu là do TTCM chưa được đào tạo, bồi dưỡng một cách đầy đủ, hệ thống để có những năng lực (NL) cần thiết. Vì thế, nghiên cứu đề xuất giải pháp phát triển đội ngũ TTCM trường TH theo tiếp cận NL có ý nghĩa cấp thiết.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Thực trạng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học

Công tác TCM ở trường TH phụ thuộc rất lớn vào NL của TTCM. Trong công tác TCM ở trường TH, không ít TTCM vẫn còn thụ động, thiên về các công việc hành chính mà chưa thể hiện sự chủ động của mình. Hiệu trưởng nhà trường không thể làm thay phần việc của TTCM và không thể lúc nào cũng nắm bắt kịp thời tình hình cụ thể của từng TCM, của từng giáo viên (GV). Thực trạng đó đã dẫn đến một số tồn tại, hạn chế phổ biến trong công tác TCM ở trường TH như: chưa chú trọng nâng cao chất lượng sinh hoạt TCM, chưa đổi mới sinh hoạt TCM theo hướng nghiên cứu bài học, các dạng bài khó GV dạy còn gặp khó

khăn, những bài có tích hợp GD kỹ năng sống hay GD môi trường... chưa được đưa ra để thảo luận thống nhất trong TCM. Vấn đề làm thế nào để phát huy tốt nhất khả năng tự học, tính tích cực của học sinh (HS), khai thác, sử dụng đồ dùng dạy học đã có hoặc làm thêm đồ dùng dạy học chưa được đề cập trong sinh hoạt TCM, kinh nghiệm giảng dạy, kinh nghiệm sử dụng các kỹ thuật dạy học tích cực, kinh nghiệm tư vấn giúp đỡ HS chưa được chia sẻ giữa các GV trong TCM ... Những tồn tại, hạn chế trong công tác TCM ở trường TH nói trên phản ánh sự hạn chế về NL của nhiều TTCM trường TH trong bối cảnh hiện nay. Kết quả khảo sát thực trạng đội ngũ TTCM trường TH trên địa bàn tỉnh Nghệ An cho thấy:

1/ *Về giới tính, trình độ đào tạo, thâm niên công tác:* 91,51% TTCM là nữ. Theo chuẩn trình độ mới, hầu hết TTCM đều đạt chuẩn (đại học), trong đó có từ 3 - 4% TTCM đạt trên chuẩn (Thạc sĩ GD TH hoặc quản lý GD); 94,09% số TTCM có thâm niên công tác từ 11 - 30 năm;

2/ *Về phẩm chất nhà giáo:* Đa số TTCM trường TH đều thực hiện tốt quy định về đạo đức nhà giáo, hoàn thành các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ theo quy định nhưng còn hạn chế về tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản lý nhằm phát triển phẩm chất, NL HS khối lớp phụ trách;

3/ *Về NL:* Các NL của TTCM trường TH (NL chuyên môn, nghiệp vụ, NL quản lý TCM, NL xây dựng môi trường GD, NL phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, xã hội, NL sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin) nhìn chung chỉ ở mức trung bình. Đáp ứng yêu cầu đổi mới GDPT, trước mắt là thực hiện chương trình GDPT 2018 với mức NL hiện có, TTCM trường TH rất khó có thể hoàn thành tốt vai trò “kép”, vừa là nhà giáo, vừa là nhà quản lý của mình. Từ thực trạng hạn chế của công tác TCM và TTCM nói trên, đòi hỏi phải có các giải pháp phát triển đội ngũ TTCM trường TH theo tiếp cận NL.

## 2.2. Giải pháp phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo tiếp cận năng lực

### 2.2.1. Quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học dựa trên nhu cầu phát triển giáo dục của địa phương và khả năng của từng giáo viên

Quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) nói chung, TTCM trường TH nói riêng, trước tiên phải dựa trên nhu cầu phát triển GD của địa phương. Việc mở rộng hay thu hẹp quy mô GD trên địa bàn phường/xã, quận/huyện có ảnh hưởng trực tiếp đến số lượng trường/lớp và kéo theo là số lượng TTCM. Bên cạnh đó, yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL, trong đó có TTCM của địa phương cũng ảnh hưởng đến quy hoạch đội ngũ TTCM. Đối với GV, sự khác biệt về sở trường, kinh nghiệm, phương pháp giảng dạy - GD và ngay cả khiếm khuyết của từng người cũng thể hiện rất rõ. Vì thế, khi quy hoạch đội ngũ TTCM, hiệu trưởng cần cân nhắc kỹ để đảm bảo sự tương đồng giữa đặc điểm của GV với đặc điểm của từng khối/lớp. Khi sự tương đồng này được đảm bảo sẽ tạo điều kiện để TTCM phát huy hết khả năng vốn có của mình, TCM có điều kiện phát triển thuận lợi. Để thực hiện giải pháp này, cần làm tốt các công việc sau đây:

- *Xác lập các căn cứ để quy hoạch đội ngũ TTCM trường TH*

Xây dựng quy hoạch đội ngũ TTCM trường TH cần phải dựa trên các căn cứ sau đây: 1/ Thực trạng GD của các trường TH trên địa bàn quận/huyện, phường/xã; 2/ Thực trạng đội ngũ TTCM của các trường TH trên địa bàn quận/huyện, phường/xã; 3/ Số lớp/khối của các trường TH trên địa bàn quận/huyện, phường/xã; 4/ Yêu cầu đối với xây dựng môi trường GD an toàn, lành mạnh, thân thiện, phòng chống bạo lực học đường; 5/ Chỉ đạo của các cấp quản lý GD đối với quy hoạch đội ngũ TTCM trường TH ....

- *Tổ chức quy hoạch đội ngũ TTCM trường TH theo một quy trình nhất định*

Quy trình xây dựng quy hoạch đội ngũ TTCM trường TH gồm các bước sau đây: Khảo sát thực trạng đội ngũ TTCM trường TH trên địa bàn quận/huyện; Phân tích thực trạng đội ngũ TTCM trường TH trên địa bàn quận/huyện; Xác định những vấn đề cần đặc biệt quan tâm trong phát triển đội ngũ TTCM trường TH; Lập quy hoạch đội ngũ TTCM trường TH trong từng giai đoạn. Chủ thể chính thực hiện giải pháp này là trường phòng GD và Đào tạo (GD&ĐT).

### 2.2.2. Xây dựng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn cốt cán trường tiểu học

TTCM cốt cán trước tiên phải có phẩm chất đạo đức tốt, có uy tín, có kinh nghiệm, có nhiệt huyết, quan trọng hơn là biết truyền lửa nhiệt huyết và kinh nghiệm làm công tác TCM cho đồng nghiệp của mình. So với TTCM khác, yêu cầu về NL và phẩm chất của TTCM cốt cán có sự khác biệt nhất định. Sự khác biệt này nằm ở tính chất “đầu tàu” của TTCM cốt cán. TTCM cốt cán phải là “hình mẫu” trong công tác TCM ở trường TH, là người đi đầu trong đổi mới

công tác TCM ở trường TH, đồng thời có khả năng tham mưu, tư vấn, xử lý độc lập các vấn đề chuyên môn của cấp học ... Xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán trong trường TH là hình thành trong từng trường TH những TTCM có NL làm công tác TCM, có khả năng bồi dưỡng nghiệp vụ làm công tác TCM cho những TTCM khác, sẵn sàng đảm nhận công tác TCM ở những khối/lớp đầu cấp hoặc cuối cấp. Để thực hiện giải pháp này, cần làm tốt các công việc sau đây:

- *Đưa chủ trương xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán vào chiến lược phát triển nhà trường và kế hoạch năm học.* Ở bất kỳ cơ sở GD nào đều có chiến lược phát triển nhà trường. Trong chiến lược phát triển đội ngũ GV, CBQL cần có chiến lược xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán, đồng thời với xây dựng đội ngũ GV cốt cán.

- *Xác định tiêu chuẩn TTCM cốt cán:* Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ, khung NL của TTCM, tham khảo tiêu chuẩn lựa chọn CBQL cơ sở GDPT cốt cán trong *Chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT*, có thể xác định tiêu chuẩn TTCM trường TH cốt cán như sau: 1/ Là TTCM có ít nhất 05 năm kinh nghiệm làm công tác TCM ở trường TH; 2/ Được xếp loại đánh giá theo chuẩn hiệu trưởng đạt mức khá trở lên; 3/ Có khả năng thiết kế, triển khai các hoạt động GD mẫu, tổ chức các tọa đàm, hội thảo, bồi dưỡng về đổi mới nội dung, phương pháp dạy học cho đồng nghiệp trong trường hoặc các trường trên địa bàn tham khảo và học tập; 4/ Có khả năng sử dụng ngoại ngữ, ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác sử dụng thiết bị công nghệ trong dạy học, GD và quản lý TCM; 5/ Có nguyện vọng trở thành TTCM cốt cán.

- *Giao trách nhiệm xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán cho một phó hiệu trưởng nhà trường phụ trách:* Để xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán, cần phải phân công một phó hiệu trưởng nhà trường phụ trách. Để làm tròn trách nhiệm này, bản thân người phó hiệu trưởng phụ trách phải am hiểu sâu sắc công tác TCM ở trường TH, đồng thời có khả năng bồi dưỡng TTCM nói chung, bồi dưỡng TTCM cốt cán nói riêng.

- *Có chính sách động viên, khuyến khích TTCM cốt cán phát huy tốt vai trò của mình trong việc nâng cao hiệu quả công tác TCM ở trường TH:* Trong phạm vi từng cơ sở GD, từng nhà trường cũng cần có các chính sách đối với TTCM nói chung, TTCM cốt cán nói riêng. Khi các nhà trường ngày càng được giao quyền tự chủ nhiều hơn thì việc ban hành các chính sách tạo động lực phát triển cho nhà trường là một việc cần làm. Đối với TTCM cốt cán, cần có các chính sách như sau: Chính sách nhân hệ số khi tính giờ làm công tác TCM cho TTCM (có thể là hệ số 1,3 hoặc 1,5); Chính sách được tham dự các hội đồng của nhà trường; Chính sách về đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ làm công tác TCM; Chính sách ưu tiên trong xét thăng hạng, bổ nhiệm...

- *Thường xuyên kiểm tra, đánh giá, rút kinh nghiệm về xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán trường TH:* Xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán trường TH là một việc làm còn khá mới mẻ, chưa có mô hình từ trước. Vì thế, phải thường xuyên

kiểm tra, đánh giá, rút kinh nghiệm về xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán trường TH. Công việc này, trực tiếp hiệu trưởng các trường TH phải tiến hành. Khi kiểm tra, đánh giá, rút kinh nghiệm, hiệu trưởng các trường TH phải xem xét ở hai góc độ: 1/ Vai trò của phó hiệu trưởng được giao trách nhiệm xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán; 2/ Mức độ phát huy ảnh hưởng của TTCM cốt cán đối với các TTCM khác.

- *Tạo cơ hội để bất kì TTCM nào trong nhà trường cũng có thể phấn đấu trở thành TTCM cốt cán:* TTCM cốt cán không phải là chức danh “nhất thành bất biến” mà luôn luôn có sự thay đổi nhất định. Một TTCM trong năm học này có thể là TTCM cốt cán nhưng năm học sau là TTCM bình thường, hoặc ngược lại, trong năm học này là TTCM bình thường nhưng năm học sau là TTCM cốt cán. Việc tạo cơ hội để tất cả TTCM trường TH đều “trải nghiệm” vị trí TTCM cốt cán cũng là một biện pháp hữu ích đối với xây dựng đội ngũ TTCM cốt cán. Chủ thể chính thực hiện giải pháp này là hiệu trưởng trường TH.

### 2.2.3. Tổ chức bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo khung năng lực

Trong bồi dưỡng đội ngũ GV và CBQL GD, thường có hai cách tiếp cận chính: tiếp cận nội dung và tiếp cận NL. Tiếp cận nội dung là cách tiếp cận lâu nay vẫn làm và ngày càng trở nên kém hiệu quả. Còn tiếp cận NL là cách tiếp cận hiện đại không chỉ trong đào tạo - bồi dưỡng GV, CBQL mà cả trong đánh giá GV, CBQL. Bồi dưỡng TTCM trường TH theo khung NL là dựa vào khung NL của TTCM trường TH để tiến hành quá trình bồi dưỡng. Để thực hiện giải pháp này, cần làm tốt các công việc sau đây:

- *Cụ thể hóa mục đích, yêu cầu bồi dưỡng TTCM trường TH theo khung NL:* Bồi dưỡng TTCM theo khung NL nhằm đạt được các mục đích sau đây: 1/ Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của công tác TCM trong trường TH cho GV, CBQL; 2/ Phát triển NL và phẩm chất nghề nghiệp cho đội ngũ TTCM trường TH; 3/ Khích lệ sự sẵn sàng đảm nhận công tác TCM của GV. Bồi dưỡng TTCM theo khung NL phải đáp ứng các yêu cầu sau đây: 1/ Bồi dưỡng TTCM theo khung NL phải đảm bảo tính toàn diện; 2/ Phải tác động đồng thời đến tất cả các yếu tố/tiêu chuẩn trong khung NL của TTCM trường TH; 3/ Trong quá trình bồi dưỡng TTCM theo khung NL, phải chú trọng khâu vận dụng kiến thức được bồi dưỡng vào đời sống sinh hoạt TCM; 4/ Bồi dưỡng TTCM theo khung NL phải đặt trong mối tương quan chung với bồi dưỡng CBQL trường TH.

- *Xây dựng chương trình bồi dưỡng TTCM trường TH theo khung NL:* Để bồi dưỡng TTCM trường TH theo khung NL, cần xây dựng chương trình bồi dưỡng. Căn cứ vào mục đích, yêu cầu bồi dưỡng TTCM có thể xác định chương trình bồi dưỡng TTCM theo khung NL như sau: 1/ Các kiến thức nâng cao về công tác TCM ở trường TH và các kiến thức chung về tình hình kinh tế - xã hội, văn hóa - GD của địa phương; NL chuyên môn, nghiệp vụ; 2/ NL

quản lý TCM; 3/ NL xây dựng môi trường GD; 4/ NL phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, xã hội; 5/ NL sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin ....

- *Tổ chức bồi dưỡng TTCM theo một quy trình nhất định:* Hiệu quả bồi dưỡng TTCM trường TH phụ thuộc rất nhiều vào khâu tổ chức bồi dưỡng. Có chương trình bồi dưỡng tốt rồi nhưng khâu tổ chức bồi dưỡng làm không tốt thì kết quả bồi dưỡng cũng không cao. Từ đó, cần quy trình hóa việc tổ chức bồi dưỡng TTCM theo khung NL. Quy trình này gồm các bước sau đây: 1/ Quán triệt mục đích, yêu cầu bồi dưỡng theo khung NL cho tất cả TTCM; 2/ Phát tài liệu bồi dưỡng và xác định các nhiệm vụ mà TTCM cần hoàn thành trong thời gian tự nghiên cứu tài liệu bồi dưỡng; 3/ TTCM tự nghiên cứu tài liệu bồi dưỡng; 4/ Trao đổi, thảo luận về nội dung tài liệu bồi dưỡng; 5/ Tập hợp các vấn đề cần giải đáp qua trao đổi, thảo luận; 6/ Giải đáp thắc mắc và chốt lại những nội dung cơ bản của tài liệu bồi dưỡng.

- *Chỉ đạo đánh giá kết quả bồi dưỡng TTCM theo khung NL:* Sau bồi dưỡng TTCM theo khung NL, cần tổ chức đánh giá kết quả bồi dưỡng. Việc đánh giá kết quả bồi dưỡng phải căn cứ vào mức độ đạt được về kiến thức, kỹ năng, thái độ của TTCM trong công tác TCM. Nội dung đánh giá kết quả bồi dưỡng phải chú trọng cả ba phương diện: kiến thức, kỹ năng, thái độ. Đặc biệt chú ý đánh giá khả năng vận dụng kiến thức đã được bồi dưỡng vào thực tế làm công tác TCM thông qua việc xử lý các tình huống chuyên môn diễn ra trong TCM. Hình thức đánh giá kết quả bồi dưỡng cũng cần phải đa dạng: TTCM tự đánh giá, đánh giá lẫn nhau giữa các TTCM, đánh giá của hiệu trưởng trường TH (trong phạm vi trường) và đánh giá của trường phòng GD&ĐT (trong phạm vi quận/huyện). Chủ thể chính thực hiện giải pháp này là Trường phòng GD&ĐT và hiệu trưởng trường TH. Trong đó, trường phòng GD&ĐT giữ vai trò chỉ đạo xây dựng nội dung, chương trình bồi dưỡng. Hiệu trưởng trường TH giữ vai trò tổ chức, thực hiện nội dung, chương trình bồi dưỡng.

### 2.2.4. Đánh giá tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo khung năng lực và thực hiện sự điều chỉnh, cải tiến

Trong GD, đánh giá theo tiếp cận NL đã là trở thành một xu thế có ý nghĩa cấp thiết, phục vụ cho quá trình đào tạo - bồi dưỡng GV và CBQL, định hướng vào phát triển NL của họ. Đánh giá TTCM trường TH theo khung NL không chỉ đánh giá việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của TTCM mà quan trọng hơn đánh giá được NL thực hiện công tác TCM của TTCM. Vì NL của TTCM chỉ được hình thành, phát triển thông qua hoạt động và bằng hoạt động, nên khi đánh giá cũng phải thông qua hoạt động của chính TTCM. Đánh giá TTCM trường TH theo khung NL là một bước chuyển quan trọng trong đánh giá CBQL nói chung, đánh giá TTCM nói riêng. Để thực hiện giải pháp này, cần làm tốt các công việc sau đây:

- *Xác định rõ mục đích đánh giá TTCM trường TH theo khung NL:* Mục đích đánh giá TTCM trường TH theo

khung NL là nhằm xác định đúng đắn mức độ NL làm công tác TCM hiện có của từng TTCM. Trên cơ sở đó có sự điều chỉnh, bổ sung nội dung, phương pháp bồi dưỡng TTCM trường TH cho phù hợp.

- *Lựa chọn nội dung đánh giá là các NL mà TTCM cần phải có hoặc cần được bồi dưỡng để có:*

*Đối với NL chuyên môn, nghiệp vụ:* Cần đánh giá khả năng giảng dạy, trao đổi chuyên môn, học thuật với đồng nghiệp, sự am hiểu sâu sắc các vấn đề về dạy học phân hóa và tích hợp ở trường TH, dạy học phát triển NL HS cấp TH, tổ chức hoạt động trải nghiệm cho HS cấp TH trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD nói chung, đổi mới chương trình GDPT nói riêng.

*Đối với NL quản lý TCM:* Cần đánh giá khả năng xây dựng kế hoạch phát triển TCM: Tổ chức thực hiện dạy học và GD học sinh; Chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học, GD; Đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của HS theo yêu cầu phát triển phẩm chất, NL ...

*Đối với NL xây dựng môi trường GD:* Cần đánh giá khả năng đề xuất biện pháp thực hiện hiệu quả nội quy, quy tắc văn hóa ứng xử của nhà trường; Khuyến khích mọi GV trong TCM tham gia thực hiện quy chế dân chủ ở cơ sở; Phát hiện, ngăn chặn, xử lý kịp thời các trường hợp vi phạm quy chế dân chủ trong TCM; Khuyến khích mọi GV trong TCM tham gia xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường ...

*Đối với NL tổ chức, phối hợp các lực lượng GD:* Cần đánh giá khả năng phối hợp với cha mẹ HS và các bên liên quan thực hiện chương trình và kế hoạch dạy học trong khối/lớp phụ trách; Phối hợp với cha mẹ HS và các bên liên quan thực hiện GD đạo đức, lối sống cho HS ở khối/lớp phụ trách; Phối hợp với cha mẹ của HS và các bên liên quan trong huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển TCM ....

*Đối với NL sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin:* Cần đánh giá khả năng chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển NL sử dụng ngoại ngữ cho GV trong TCM; Tạo lập được môi trường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động dạy học và quản lý TCM ....

- *Sử dụng đa dạng các phương pháp đánh giá TTCM trường TH theo khung NL:* Đánh giá TTCM trường TH theo khung NL đòi hỏi phải sử dụng nhiều phương pháp đánh giá: đánh giá định tính/định lượng, đánh giá quá trình/tổng kết, đánh giá quá trình/sản phẩm, đánh giá dựa vào nhiều khung tham chiếu ....

- *Tổ chức đánh giá TTCM trường TH theo một quy trình chặt chẽ:* Quy trình đánh giá TTCM trường TH theo khung NL bao gồm các bước sau đây: 1/ Xác định mục tiêu đánh giá TTCM trường TH; 2/ Lựa chọn nội dung đánh giá TTCM trường TH; 3/ Xây dựng chuẩn và thang đánh giá; 4/ Tổ chức đánh giá TTCM trường TH; 5/ Rút kinh nghiệm.

- *Sử dụng kết quả đánh giá phục vụ cho phát triển đội ngũ TTCM trường TH ở các giai đoạn tiếp theo:* Kết quả đánh giá TTCM trường TH phải được sử dụng để phát triển đội ngũ TTCM trường TH ở các giai đoạn tiếp theo. Để làm được điều này, sau khi đánh giá phải phân tích khách quan

kết quả đánh giá, chỉ ra mặt mạnh, mặt hạn chế về NL này hay NL khác của từng TTCM. Trên cơ sở đó, cải tiến nội dung, phương pháp bồi dưỡng TTCM hoặc đưa ra những yêu cầu cụ thể đối với từng TTCM. Chủ thể chính thực hiện giải pháp này là hiệu trưởng trường TH.

### 2.2.5. Tạo môi trường thuận lợi để đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học phát huy, phát triển năng lực của mình

Môi trường thuận lợi có ý nghĩa rất quan trọng để phát huy và phát triển NL nghề nghiệp của con người trong bất cứ lĩnh vực nào. Đối với đội ngũ TTCM trường TH cũng như vậy. Khi được sống và làm việc trong một môi trường thuận lợi, TTCM có điều kiện cống hiến hết khả năng của mình cho công tác quản lý một TCM. Để thực hiện giải pháp này, cần làm tốt các công việc sau đây:

- *Tổ chức thi “TTCM giỏi”:* Tổ chức thi “TTCM giỏi”, vinh danh những TTCM có nhiều đóng góp trong công tác TCM cũng là một hình thức tạo môi trường thuận lợi để đội ngũ TTCM trường TH phát huy, phát triển NL của mình. Tuy nhiên, cần tổ chức thi “TTCM giỏi” một cách thực chất, tránh hình thức.

- *Đưa ra yêu cầu phấn đấu cho từng TTCM:* Qua đánh giá công tác TCM, hiệu trưởng các trường TH nắm vững NL của từng TTCM, những điểm mạnh và những mặt còn hạn chế của họ. Trên cơ sở đó, hiệu trưởng các trường TH cần đưa ra yêu cầu phấn đấu khác nhau cho từng TTCM.

- *Xây dựng và hoàn thiện các chính sách đối với TTCM, TTCM cốt cán:* Có thể tạo động lực phấn đấu cho CBQL nói chung, TTCM nói riêng theo các cách khác nhau, trong đó sử dụng các chính sách để tạo động lực có ý nghĩa rất quan trọng. Với quyền tự chủ được giao, hiệu trưởng các trường TH có thể xây dựng và hoàn thiện các chính sách đối với TTCM, TTCM cốt cán, áp dụng trong nội bộ nhà trường, miễn là những chính sách này không trái với các quy định của Nhà nước, ngành GD và địa phương.

Chủ thể chính thực hiện giải pháp này là trường phòng GD&ĐT và hiệu trưởng trường TH. Trong đó, trường phòng GD&ĐT giữ vai trò chỉ đạo xây dựng và hoàn thiện chính sách đối với đội ngũ TTCM, hiệu trưởng trường TH giữ vai trò tổ chức, thực hiện chính sách đối với đội ngũ TTCM. Các giải pháp trên đây có mối quan hệ mật thiết với nhau, ảnh hưởng lẫn nhau, tạo thành một hệ thống tác động đồng bộ đến quá trình phát triển đội ngũ TTCM trường TH theo tiếp cận NL. Tuy nhiên, mỗi giải pháp có chức năng, nhiệm vụ khác nhau.

### 3. Kết luận

Đội ngũ TTCM là nguồn lực quan trọng trong các trường phổ thông nói chung, trường TH nói riêng. Phát triển đội ngũ TTCM trường TH theo tiếp cận NL là một đòi hỏi cấp thiết để nâng cao chất lượng của đội ngũ này, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GDPT. Để phát triển hiệu quả đội ngũ TTCM trường TH theo tiếp cận NL cần áp dụng đồng bộ các giải pháp được đề xuất.

Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2014), *Điều lệ trường Tiểu học*, ban hành theo Thông tư số 03/VBHN-BGDĐT ngày 22 tháng 10 năm 2014 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo.
- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2018), *Quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*, ban hành theo Thông tư số: 14/2018/TT-BGDĐT, ngày 20 tháng 7 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo.
- [3] Đỗ Văn Đoạt, (2015), *Những kỹ năng lãnh đạo, quản lý cần thiết của tổ trưởng chuyên môn*, Kì yếu Hội thảo khoa học Đào tạo cán bộ quản lí giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [4] Vũ Thị Mai Hương, (2015), *Tổ trưởng chuyên môn phát triển chương trình nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, Kì yếu Hội thảo khoa học Đào tạo cán bộ quản lí giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [5] Trần Kiểm, (2015), *Năng lực của tổ trưởng chuyên môn trong nhà trường phổ thông*, Kì yếu Hội thảo khoa học Đào tạo cán bộ quản lí giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.

SOLUTIONS FOR DEVELOPING PROFESSIONAL GROUP LEADERS AT PRIMARY SCHOOLS BASED ON THE COMPETENCY APPROACH

Phung Quang Duong

Vinh University  
 182 Le Duan, Vinh city, Nghe An province,  
 Vietnam  
 Email: duongpq.dhv@gmail.com

**ABSTRACT:** *On the basis of confirming the important role of professional group leaders at primary schools, the paper proposes five solutions to improve the quality of these professional leaders based on competence approach, including: Planning to develop the professional team leaders at primary level under the local educational development needs and the abilities of each teacher; Building a team of core professional leaders in primary schools; Organizing the training of professional group leaders according to the capacity framework; Evaluating the competence of these leaders on the capacity framework; Creating a favorable environment for them to promote and develop their professional competence.*

**KEYWORDS:** Professional group leader; team development; a competency approach.

# Quan niệm về dạy học tiếng Anh hiệu quả của sinh viên Trường Đại học Vinh

Lê Thị Tuyết Hạnh<sup>1</sup>, Nguyễn Lê Hoài Thu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Email: hanhfran@gmail.com

<sup>2</sup> Email: nguyenhoaitu@gmail.com

Trường Đại học Vinh  
182 Lê Duẩn, thành phố Vinh,  
tỉnh Nghệ An, Việt Nam

**TÓM TẮT:** Việc dạy học tiếng Anh hiệu quả đang là một trong những vấn đề thu hút sự quan tâm của các nhà phương pháp dạy học Ngoại ngữ. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích tìm hiểu quan niệm về dạy học tiếng Anh hiệu quả của sinh viên đang học tiếng Anh không chuyên tại Trường Đại học Vinh. 190 sinh viên cùng tham gia vào khảo sát và phỏng vấn. Kết quả nghiên cứu cho thấy, sinh viên cho rằng việc tổ chức và thiết kế các hoạt động dạy học và đánh giá đóng vai trò quan trọng nhất trong việc dạy tiếng Anh hiệu quả. Bên cạnh đó, môi trường học và các thuộc tính của giảng viên cũng góp phần rất quan trọng trong việc xác định tính hiệu quả của việc giảng dạy. Trên cơ sở những kết quả đã tìm ra, bài báo đưa ra một số đề xuất giáo dục nhằm cải thiện tính hiệu quả trong dạy học tiếng Anh tại các trường đại học hiện nay.

**TỪ KHÓA:** Dạy học hiệu quả; dạy học tiếng Anh hiệu quả; quan niệm; giảng viên; sinh viên đại học; Đại học Vinh.

→ Nhận bài 10/11/2019 → Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa 21/12/2019 → Duyệt đăng 25/12/2019.

## 1. Đặt vấn đề

Ngày nay, tiếng Anh là một ngôn ngữ toàn cầu và là môn học rất quan trọng, bắt buộc đối với tất cả học sinh các cấp và các sinh viên (SV) đại học (ĐH), cao đẳng. Tuy nhiên, kết quả học tiếng Anh ở các trường phổ thông tại Việt Nam được xem là không hiệu quả (Nguyễn Thị Phương Thảo et al, 2018). Thực trạng này có thể dẫn tới việc SV sẽ không đạt được mục tiêu học ngoại ngữ của mình trong trường ĐH (SV phải đạt trình độ tiếng Anh bậc 3, khung năng lực 6 bậc dành cho Việt Nam hoặc tương đương). Đối với cán bộ giảng dạy tiếng Anh tại Trường ĐH Vinh, một trong những vấn đề cấp thiết hiện nay là làm thế nào để dạy tiếng Anh hiệu quả để SV có thể đạt được kết quả như mong muốn cũng như đạt được yêu cầu của chương trình ĐH, cụ thể là đối với SV Trường ĐH Vinh. Những tiết học hiện nay được coi là hiệu quả chủ yếu được giảng viên ĐH Vinh dựa vào lý thuyết giảng dạy, kinh nghiệm và bài kiểm tra mà chưa thực sự quan tâm đến nhận định của người học. Dựa trên những yếu tố trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm tìm hiểu quan niệm về dạy học tiếng Anh hiệu quả của SV tại Trường ĐH Vinh, từ đó đưa ra những nhận định và đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả của việc dạy, học tiếng Anh tại Trường ĐH Vinh nói riêng và các trường ĐH ở Việt Nam nói chung.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Khái niệm cơ bản

#### 2.2.1. Dạy học hiệu quả

Có rất nhiều khái niệm khác nhau về việc dạy học hiệu quả. Trước những năm 1960, dạy học hiệu quả chủ yếu được xác định thông qua các thuộc tính của giảng viên như là về phẩm chất, giới tính, tuổi tác, kiến thức (Kyriacou, 2009). Nhưng những nghiên cứu bị lên án là chỉ nhìn khía

cạnh hiệu quả dựa vào thuộc tính của giảng viên mà quên đi những gì thật sự xảy ra trên lớp học. Sau những năm 60, nghiên cứu về lĩnh vực này bắt đầu thay đổi hướng nghiên cứu toàn diện hơn về những hoạt động, tương tác trong lớp học. Clave (1968) tin rằng việc dạy học hiệu quả có nghĩa là giáo viên có khả năng dạy các lớp học với quy mô nhỏ, ổn định và giáo viên có ít công việc liên quan đến sổ sách hoặc ít bị áp lực của cấp trên. Từ những năm 90 trở lại đây, những hoạt động lớp học hiệu quả được tập trung chú ý và từ đó tạo cơ sở để thành lập các chương trình đào tạo giảng viên. Theo quan điểm của Richards and Rogers (2001), việc dạy học hiệu quả không chỉ là việc giáo viên phải dạy tốt mà còn phải tạo ra môi trường có thể tạo điều kiện giảng dạy tốt. Ông cho rằng, dạy học hiệu quả phải bao gồm các yếu tố sau: yếu tố thể chế, yếu tố dạy học, yếu tố giáo viên và yếu tố người học. Trong khi đó, Centra (1993) lại nghĩ rằng, việc dạy học hiệu quả được coi là giáo dục tạo ra việc học tập có lợi và có mục đích cho học sinh bằng cách sử dụng các phương pháp thích hợp. Như vậy, dạy học hiệu quả trong nghiên cứu sẽ được xem xét dưới 3 yếu tố sau:

- *Yếu tố hoàn cảnh:* Là những yếu tố liên quan đến môi trường học có ít nhiều ảnh hưởng đến sự thành công của hoạt động học diễn ra trong đó.

- *Yếu tố quá trình:* Là những gì diễn ra trong lớp học, bao gồm những chiến thuật, hành động của cả người học và người dạy, các tính chất của các nhiệm vụ học tập và các hoạt động giảng dạy, các tương tác giữa những yếu tố này.

- *Yếu tố sản phẩm:* Là tất cả những yêu cầu đầu ra mà giảng viên mong muốn đạt được dựa trên những tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá đề ra để đánh giá tính hiệu quả của hoạt động giảng dạy của họ.