

MANAGEMENT MEASURES FOR THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT ACTIVITIES OF TEACHERS AT SECONDARY SCHOOLS IN CHAU DOC CITY, AN GIANG PROVINCE

Nguyen Bach Thang

Email: nbthang@agu.edu.vn

An Giang University -Vietnam National University
Ho Chi Minh City
No. 18 Ung Van Khiem, Long Xuyen city,
An Giang province, Vietnam

Received: 06/9/2024

Revised: 05/10/2024

Accepted: 09/11/2024

Published: 20/12/2024

Abstract: The management of professional development activities for lower secondary school teachers is a key factor in meeting the 2018 general education curriculum. The purpose of this study is to manage the professional development activities of lower secondary school teachers in Chau Doc city. The study employs a survey method using questionnaires and in-depth interviews. The research sample includes 40 management staff and 240 teachers from 10 lower secondary schools, focusing on the following areas: 1) The current state of planning for teacher development activities in lower secondary schools in Chau Doc city, An Giang province; 2) The current state of organizing and implementing teacher development activities in lower secondary schools in Chau Doc city, An Giang province; 3) The current state of directing the implementation of teacher development in lower secondary schools in Chau Doc city, An Giang province; 4) The current state of monitoring teacher development activities in lower secondary schools in Chau Doc city, An Giang province; In combination with the results of in-depth interviews management staff and teachers, the study reveals limitations in the professional development of lower secondary school teachers in Chau Doc city, An Giang province. From these findings, four measures are proposed to the leadership to improve the quality of teacher professional development in order to meet the demands of educational reform.

Keywords: Management, measures, training activities, secondary school teachers, Chau Doc city.

BIỆN PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG GIÁO VIÊN CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ THÀNH PHỐ CHÂU ĐỐC, TỈNH AN GIANG

Nguyễn Bách Thằng

Email: nbthang@agu.edu.vn

Trường Đại học An Giang,
Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh
Số 18 Ung Văn Khiêm, thành phố Long Xuyên,
tỉnh An Giang, Việt Nam

Nhận bài: 06/9/2024

Chỉnh sửa xong: 05/10/2024

Chấp nhận đăng: 09/11/2024

Xuất bản: 20/12/2024

Tóm tắt: Quản lý hoạt động bồi dưỡng đội ngũ giáo viên các trường trung học cơ sở là một yếu tố then chốt đáp ứng theo Chương trình Giáo dục phổ thông 2018. Mục đích nghiên cứu là quản lý hoạt động bồi dưỡng đội ngũ giáo viên trung học cơ sở thành phố Châu Đốc. Nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi và phương pháp phỏng vấn sâu. Kết quả nghiên cứu 40 cán bộ quản lý và 240 giáo viên của 10 trường trung học cơ sở và tập trung vào các lĩnh vực: 1) Thực trạng lập kế hoạch hoạt động bồi dưỡng giáo viên ở các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang; 2) Thực trạng tổ chức thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên ở các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang; 3) Thực trạng chỉ đạo thực hiện bồi dưỡng giáo viên ở các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang; 4) Thực trạng kiểm tra hoạt động bồi dưỡng giáo viên ở các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang. Kết hợp với kết quả phỏng vấn sâu cán bộ quản lý và giáo viên các trường trung học cơ sở cho thấy những hạn chế trong công tác bồi dưỡng đội ngũ giáo viên trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang. Qua đó, đề xuất với các cấp lãnh đạo 04 biện pháp nâng cao chất lượng bồi dưỡng đội ngũ giáo viên trung học cơ sở đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Từ khóa: Quản lý, biện pháp, hoạt động bồi dưỡng, giáo viên trung học cơ sở, thành phố Châu Đốc.

1. Đặt vấn đề

Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư diễn ra, kinh tế tri thức phát triển mạnh đem lại cơ hội phát triển vượt bậc, đồng thời cũng đặt ra những thách thức không nhỏ đối với mỗi quốc gia, nhất là các quốc gia đang phát triển và chậm phát triển. Trong bối cảnh đó, Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng Sản Việt Nam (khóa XI) đã thông qua Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 về Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế [1]. Một trong những giải pháp cơ bản là người lãnh đạo phải thường xuyên quan tâm đến hoạt động bồi dưỡng cho giáo viên trong nhà trường theo Điều 73, Luật Giáo dục 2019: “Cơ sở giáo dục có trách nhiệm tạo điều kiện để nhà giáo được đào tạo, bồi dưỡng đạt chuẩn theo quy định của pháp luật” [2]. Bồi dưỡng đội ngũ giáo viên trung học cơ sở đã có nhiều tác giả nghiên cứu điển hình như tác giả Darling-Hammond et al (2019) nghiên cứu xem xét hệ thống quản lý và phát triển nghề nghiệp cho giáo viên phổ thông tại Singapore, nhấn mạnh vai trò của chính sách Nhà nước trong việc thiết kế các chương trình bồi dưỡng phù hợp với nhu cầu giáo viên. Tác giả nhấn mạnh sự cần thiết của một hệ thống hỗ trợ liên tục, tập trung vào việc xây dựng năng lực giảng dạy qua học tập từ thực tiễn và đồng nghiệp [3]. Đặng Văn Hải (2022) cho rằng, việc quản lý bồi dưỡng giáo viên cần lấy năng lực làm trung tâm, đồng thời đề xuất các khóa đào tạo theo hướng phát triển năng lực thực tiễn của giáo viên nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới Chương trình Giáo dục phổ thông [4]. Gore et al (2021) nhận thấy rằng, việc quản lý bồi dưỡng giáo viên thông qua các vòng thảo luận chuyên sâu và phản hồi từ đồng nghiệp giúp cải thiện chất lượng giảng dạy đáng kể. Họ nhấn mạnh rằng, sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các giáo viên trong môi trường học tập cộng tác là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả của chương trình bồi dưỡng [5]. Jensen et al (2019) cho rằng, quản lý bồi dưỡng hiệu quả phải tập trung vào các chiến lược học tập dựa trên công việc, trong đó giáo viên được học hỏi từ kinh nghiệm thực tiễn hàng ngày và từ những đồng nghiệp có kinh nghiệm [6]. Kennedy, M. M. (2019) nhấn mạnh rằng, quản lý bồi dưỡng giáo viên phải dựa trên các nguyên tắc học tập người lớn, đảm bảo rằng giáo viên có thể áp dụng ngay kiến thức và kỹ năng vào công việc thực tế, đồng thời cung cấp các cơ hội để thực hành và phản hồi liên tục

[7]. Knipprath, H., & Thibaut, L. (2022) nhấn mạnh rằng, quản lý bồi dưỡng giáo viên cần tạo ra môi trường làm việc hợp tác, nơi giáo viên được khuyến khích chia sẻ kiến thức và cùng nhau giải quyết các thách thức trong giảng dạy [8]. Nguyễn Thị Mỹ Lệ (2019) tập trung vào thực trạng và giải pháp quản lý bồi dưỡng giáo viên tại các trường trung học phổ thông tỉnh Bình Dương. Tác giả đã phân tích chi tiết quy trình bồi dưỡng giáo viên và đề xuất các biện pháp cải tiến, bao gồm việc áp dụng công nghệ vào bồi dưỡng và phát triển hệ thống giám sát hiệu quả nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy của giáo viên [9]. Nguyễn Văn Dũng (2020) đánh giá các mô hình bồi dưỡng giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp giáo viên phổ thông mới, được ban hành vào năm 2018. Tác giả cho rằng, cần có sự đồng bộ trong việc quản lý bồi dưỡng giáo viên, tập trung vào đánh giá năng lực cũng như thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với chuẩn nghề nghiệp mới, đảm bảo giáo viên phát triển đầy đủ cả về kiến thức chuyên môn lẫn kỹ năng sư phạm [10].

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Khái quát quá trình khảo sát

2.1.1. Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát là: hiệu trưởng, phó hiệu trưởng; giáo viên các trường trung học cơ sở ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang. Tổng số khảo sát: 280 người, trong đó: Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng: 20 người; Tổ trưởng, tổ phó: 20 người của 10 trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc (mỗi trường 4 cán bộ quản lý). Giáo viên 10 trường trung học cơ sở: 240 người (mỗi trường lấy mẫu thuận tiện 24 giáo viên).

2.1.2. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả tiến hành khảo sát bằng bảng hỏi đối với cán bộ quản lý, giáo viên các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang. Phương pháp này được sử dụng với mục đích thu thập số liệu để xác định thực trạng công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang.

Tác giả tiến hành phỏng vấn một số cán bộ quản lý và giáo viên về hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang để thu thập thông tin, từ đó có những đánh giá sát thực về tình hình hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở và quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang.

2.1.3. Phương pháp xử lý số liệu

Tính điểm trung bình theo công thức, trong đó Xi là điểm đạt được ở mức i, ni số lượt chọn mức i, n là tổng số lượt người tham gia đánh giá, các nội dung thông qua bảng khảo sát theo 5 mức và Max = 5, min = 1; cách đánh giá hiệu quả đạt được quy ước chia theo 5 mức độ (từ 1 đến 5) như sau: Mức 1: Từ 4,21-5,00: Rất tốt/Ảnh hưởng rất nhiều; Mức 2: Từ 3,41-4,20 (Tốt/Ảnh hưởng nhiều); Mức 3: Từ 2,61-3,40 (Khá/Ảnh hưởng); Mức 4: Từ 1,81-2,60 (Trung bình/Ít ảnh hưởng); Mức 5: Từ 1-1,8 (Chưa đạt/Không ảnh hưởng). Thứ bậc xếp theo giá trị điểm trung bình từ cao xuống thấp, tương ứng với các thứ bậc từ 1 đến 5.

2.2. Kết quả và thảo luận

2.2.1. Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên ở các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang

a. Thực trạng lập kế hoạch hoạt động bồi dưỡng giáo viên ở các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang

Lập kế hoạch, hoạch định được tổng thể các công việc càng khoa học, sát thực thì tổ chức thực hiện càng hiệu quả. Thực trạng lập kế hoạch quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên, tác giả đã khảo sát cán bộ quản lý, giáo viên tại thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang được kết quả ở Bảng 1.

Kết quả khảo sát cho thấy, các công việc của lập kế hoạch quản lý đã được quan tâm thực hiện, được đánh giá chung ở mức độ khá (điểm trung bình thấp nhất là 2.96, cao nhất là 4.25). Kết quả trung bình chung đạt được theo ý kiến của cán bộ quản lý là 3.63 và giáo viên là 3.57. độ lệch chuẩn thấp (thấp nhất là 0.56 và cao nhất là 0.91) đã cho thấy các ý kiến đánh giá có sự tập trung cao, tin cậy. Đạt mức cao nhất là dự thảo kế hoạch bồi dưỡng (ý kiến cán bộ quản lý là 4.25 và giáo viên là 4.08). Việc thu thập, xử lý thông tin, xác định điểm mạnh, điểm yếu; xác định mục tiêu, chỉ tiêu; thảo luận, xét duyệt; phê duyệt, triển khai các kế hoạch được đa số khách thể đánh giá đạt mức khá nhưng điểm trung bình không cao (thấp nhất là 3.41, cao nhất là 3.84). Việc đề xuất các biện pháp, dự kiến nguồn lực, phương tiện, phân bố thời gian có thứ hạng thấp nhất, đạt mức trung bình (cán bộ quản lý là 3.04 và giáo viên là 2.96).

Qua phỏng vấn P.M.H; N. N. A và B.T.P.T - cán bộ quản lý trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc về lập kế hoạch bồi dưỡng giáo viên của nhà trường. Các thầy, cô cho biết, kế hoạch được lập với đầy đủ các bước, các nội dung bồi dưỡng giáo viên. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch chưa thực sự dựa trên nhu cầu thực tiễn của giáo viên, điều kiện thực tế nhà trường cũng như điều kiện kinh phí, cơ sở vật chất phục vụ hoạt động bồi dưỡng nên việc kế hoạch bồi dưỡng chưa thực phù hợp, thiếu tính thực tiễn; dự kiến thời gian còn chung chung, chưa cụ thể; nguồn

Bảng 1: Mức độ thực hiện lập kế hoạch quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên

TT	Nội dung	Mức độ thực hiện					
		Cán bộ quản lý			Giáo viên		
		Trung bình	Độ lệch chuẩn	Thứ hạng	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Thứ hạng
1	Thu thập, xử lý thông tin; xác định điểm mạnh, điểm yếu	3.57	0.67	4	3.43	0.68	5
2	Thực hiện mục tiêu, nội dung của hoạt động bồi dưỡng giáo viên	3.41	0.63	5	3.52	0.60	4
3	Đề xuất các biện pháp, dự kiến nguồn lực, phương tiện, phân bố thời gian	3.04	0.56	6	2.96	0.56	6
4	Dự thảo kế hoạch bồi dưỡng	4.25	0.91	1	4.08	0.77	1
5	Thảo luận tập thể, xét duyệt kế hoạch để thực hiện	3.69	0.81	3	3.79	0.64	2
6	Phê duyệt, triển khai các kế hoạch kịp thời	3.84	0.74	2	3.61	0.84	3
Trung bình chung		3.63	0.72		3.57	0.68	

lực dự kiến chủ yếu là nội lực chưa huy động các yếu tố ngoại lực.

b. Thực trạng tổ chức thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên ở các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang

Hoạt bồi dưỡng giáo viên đạt hiệu quả cao hay thấp, thành công hay không phụ thuộc vào khâu tổ chức thực hiện hoạt động. Thực trạng tổ chức thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên được thể hiện như sau (xem Biểu đồ 2).

Kết quả trên cho thấy, tổ chức thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên tương đối đồng bộ, đạt mức chung là trung bình khá (điểm trung bình của cán bộ quản lý và giáo viên có giá trị từ 3.2 đến 3.83). Ý kiến đánh giá giáo viên có phần cao hơn cán bộ quản lý nhưng cơ bản chưa có sự khác biệt lớn. Việc cơ cấu và sắp xếp nhân lực thực hiện; phân công nhiệm vụ, phân bổ kinh phí, điều kiện thực hiện được đánh giá ở mức thấp của khá. Trong đó, cơ cấu và sắp xếp nhân lực thực hiện đạt kết quả cao nhất (điểm trung bình ý kiến của cán bộ quản lý là 3.71 và giáo viên là 3.83). Việc chọn cử ban tổ chức, đối tượng bồi dưỡng, người phụ trách hoạt động bồi dưỡng được đa số các trường thực hiện nghiêm túc, bài bản.

Phỏng vấn P.M.H; N. N. A và B.T.P.T - cán bộ quản lý của ba trường trung học cơ sở, các thầy cô cho biết: “Bên cạnh các ưu điểm trong việc chỉ đạo điều hành, ban chỉ đạo chưa phát huy hết vai trò của mình, thiếu sự quan tâm, giám sát việc thực hiện các nội dung bồi dưỡng dẫn đến không kịp thời phát hiện, điều chỉnh việc thực hiện của giáo viên”. Trong cuộc phỏng vấn với giáo viên T.T.H; H.N.N, và L.T.B các giáo viên chia sẻ: “Quyết định thực hiện kế hoạch bồi dưỡng đôi khi được ban hành gần ngày tổ chức bồi dưỡng. Đồng thời, tổ chức các hoạt động

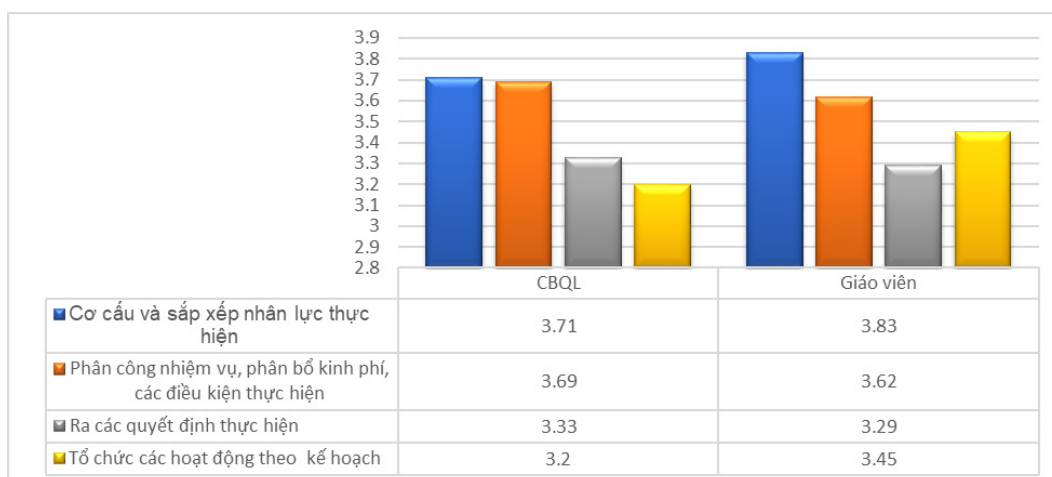
bồi dưỡng không kịp thời theo kế hoạch đã đề ra, dẫn đến việc có nhiều nội dung bồi dưỡng cùng một lúc, tạo ra áp lực và quá tải cho giáo viên khi phải vừa giảng dạy và vừa tham gia các buổi bồi dưỡng”.

Đối chiếu kết quả phỏng vấn và kết quả thống kê khảo sát cho thấy, cán bộ quản lý cần quan tâm đối với việc tổ chức thực hiện như phân công nhiệm vụ, kinh phí, cơ sở vật chất; các quyết định thực hiện kế hoạch cần ban hành kịp thời; tổ chức các hoạt động đúng kế hoạch nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho giáo viên tham gia hoạt động bồi dưỡng đạt kết quả cao.

c. Thực trạng chỉ đạo thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên ở các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang

Thực trạng chỉ đạo thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang được thể hiện ở Bảng 2.

Theo kết quả khảo sát, các công việc chỉ đạo, điều hành quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên được quan tâm thực hiện đạt mức trung bình khá (trung bình chung của cán bộ quản lý là 3.55 và giáo viên là 3.50). Độ lệch chuẩn của 2 kênh đánh giá khá tập trung, đảm bảo độ tin cậy (các giá trị dao động từ 0.54 đến 0.78). Các nội dung thành lập Ban chỉ đạo điều hành; chỉ đạo các bộ phận quản lý cơ sở vật chất - kĩ thuật; hỗ trợ, động viên, khuyến khích giáo viên được đánh giá ở mức độ khá. Trong đó, việc hỗ trợ, động viên, khuyến khích giáo viên đạt thứ hạng cao nhất (đánh giá cán bộ quản lý và giáo viên lần lượt là 3.96; 3.91). Việc thành lập Ban chỉ đạo điều hành hoạt động bồi dưỡng giáo viên hiện nay đã được quan tâm thực hiện (trung bình của cán bộ quản lý là 3,75; giáo viên: 3,79).



Biểu đồ 2: Mức độ tổ chức thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên

Các nội dung: chỉ đạo cách thức thực hiện đến các tổ trưởng chuyên môn và giáo viên; đôn đốc, giám sát, phát hiện, điều chỉnh việc thực hiện; phối hợp với các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường được đánh giá ở mức trung bình; không có nội dung nào ở mức yếu. Công việc đạt kết quả thấp nhất là đôn đốc, giám sát, phát hiện, điều chỉnh việc thực hiện các nội dung bồi dưỡng (điểm trung bình của cán bộ quản lí là 3.16; giáo viên là 3.09). Điều này chứng tỏ ở một số trường, Ban chỉ đạo, cán bộ quản lí chưa sâu sát trong việc kiểm tra, giám sát nên dẫn đến một số hạn chế trong hoạt động bồi dưỡng. Phòng vấn giáo viên P.M.H; T.V. H và N. T. S. các giáo viên cho biết: “Bên cạnh các ưu điểm trong việc chỉ đạo điều hành, Ban chỉ đạo chưa phát huy hết vai trò của mình, thiếu sự quan tâm, giám sát dẫn đến không kịp thời phát hiện, điều chỉnh việc thực hiện các nội dung bồi dưỡng”.

Mặc dù công tác chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng giáo viên đã nhận được sự quan tâm và triển khai khá tốt ở một số nội dung, tuy nhiên, vẫn còn một số lĩnh vực đạt kết quả trung bình theo kết quả khảo sát được thể hiện ở Bảng 2.

d. Thực trạng kiểm tra hoạt động bồi dưỡng giáo viên ở các trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang

Kiểm tra, đánh giá là thước đo kết quả của quá trình thực hiện hoạt động, từ đó cải tiến và nâng cao chất lượng. Kết quả thực trạng kiểm tra, đánh giá

hoạt động bồi dưỡng giáo viên được tác giả tổng hợp ở Biểu đồ 3.

Qua kết quả ở Biểu đồ 3 cho thấy, các công việc kiểm tra, đánh giá được đánh giá ở mức trung bình (điểm trung bình cao nhất là 3.82, thấp nhất là 2.87). Các khách thể tham gia khảo sát đánh giá ở mức thấp của khá những nội dung: việc xác lập tiêu chuẩn, tiêu chí, phương pháp đo lường (cán bộ quản lí: 3.82; giáo viên: 3.75); xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá (cán bộ quản lí: 3.63; giáo viên: 3.53); đôn đốc cá nhân, bộ phận thực hiện nhiệm vụ kiểm tra việc thực hiện các hoạt động bồi dưỡng (cán bộ quản lí: 3.53; giáo viên: 3.59).

Công việc tổ chức đo lường kết quả và ra quyết định điều chỉnh, phát huy thành tích, xử lí vi phạm được các khách thể đánh giá ở mức trung bình. Trong đó, tổ chức đo lường kết quả, so sánh sự phù hợp của kết quả với tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá có thứ hạng thấp nhất (cán bộ quản lí 2.94 và giáo viên 2.87). Qua nghiên cứu hồ sơ kiểm tra, đánh giá, chúng tôi nhận thấy rằng việc tổ chức đo lường kết quả đạt được còn rất hạn chế, hầu như không có so sánh sự phù hợp của kết quả với tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá.

Phòng vấn H.L.Q; L.T.T.N và D.L.T. cán bộ quản lí một trường trung học cơ sở thành phố Châu Đốc các cán bộ quản lí cho biết: “Việc cán bộ quản lí thực hiện kiểm tra thực tế đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng bồi dưỡng giáo viên. Qua việc đi kiểm tra thực tế, cán bộ quản lí có thể nhận

Bảng 2: Mức độ chỉ đạo thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên

TT	Nội dung	Mức độ thực hiện					
		Cán bộ quản lí			Giáo viên		
		Độ lệch chuẩn	Thứ hạng	Độ lệch chuẩn	Thứ hạng	Độ lệch chuẩn	Thứ hạng
1	Thành lập Ban chỉ đạo điều hành.	3.75	0.65	3	3.79	0.62	2
2	Chỉ đạo trang bị cơ sở vật chất phục vụ hoạt động bồi dưỡng giáo viên.	3.82	0.68	2	3.60	0.60	3
3	Chỉ đạo cách thức thực hiện đến các tổ trưởng chuyên môn và giáo viên.	3.39	0.54	4	3.29	0.54	5
4	Đôn đốc, giám sát việc thực hiện bồi dưỡng giáo viên.	3.16	0.62	6	3.09	0.65	6
5	Phối hợp với Phòng Giáo dục và Đào tạo trong hoạt động bồi dưỡng giáo viên.	3.24	0.57	5	3.34	0.55	4
6	Hỗ trợ, động viên, khuyến khích giáo viên.	3.96	0.69	1	3.91	0.78	1
Trung bình chung		3.55	0.63		3.5	0.62	

thức được những thuận lợi và ưu điểm cũng như phát hiện những khó khăn và vướng mắc xuất hiện trong quá trình tổ chức hoạt động bồi dưỡng. Điều này giúp họ đánh giá tổng quan và toàn diện về tình hình bồi dưỡng, từ đó có cơ sở để thực hiện điều chỉnh, phổ biến và thích nghi phù hợp với thực tế, góp phần cải thiện hiệu quả và đáp ứng tốt hơn với nhu cầu phát triển của đội ngũ giáo viên”.

2.2.2. *Biện pháp quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang*

a. *Kế hoạch hóa hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang*

Mục tiêu: Kế hoạch hóa hoạt động bồi dưỡng giáo viên là quá trình quan trọng nhằm thúc đẩy và tăng cường hiệu quả của những hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Cán bộ quản lý cần lập kế hoạch một cách chi tiết và toàn diện cho đơn vị mình quản lý, trong đó bao gồm việc xác định chiến lược và kế hoạch cụ thể cho hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Kế hoạch này phải phản ánh điều kiện thực tế của trường học và cần có sự đồng thuận từ giáo viên, hội đồng sư phạm và sự chấp thuận, duyệt y từ cấp trên.

Nội dung và cách thức thực hiện: Cán bộ quản lý cần phác thảo lịch trình cụ thể, phân công nhiệm vụ cho từng cá nhân và bộ phận liên quan đến hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Hiệu trưởng nên chọn lựa nội dung, phương pháp, hình thức cũng như cách tiếp cận để kiểm tra và đánh giá, đồng thời điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết để tăng cường hiệu quả.

Cán bộ quản lý nhà trường khảo sát nhu cầu bồi dưỡng; kết quả đạt được trong các đợt bồi dưỡng trước. Sau khi thu thập và xử lý các thông tin liên quan, lãnh đạo nhà trường tổ chức họp để xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của toàn bộ hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Dựa trên cơ sở này, lãnh đạo nhà trường đặt ra mục tiêu và chỉ tiêu cho hoạt động bồi dưỡng giáo viên, đồng thời đề

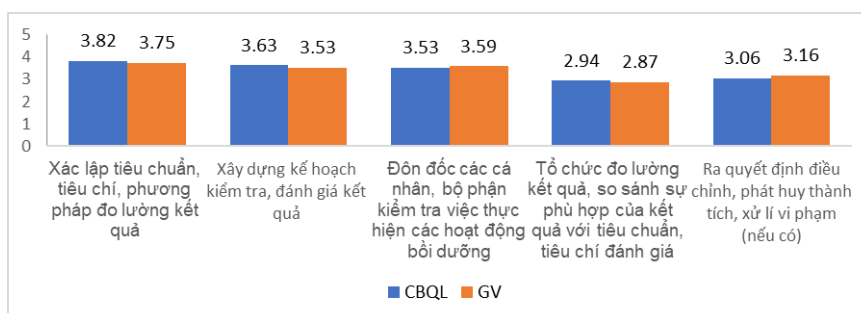
xuất các biện pháp cần thực hiện, dự kiến nguồn lực, phương tiện, và phân bố thời gian cho các hoạt động.

Hiệu trưởng nhà trường phân công phó hiệu trưởng chuyên môn tham mưu lập dự thảo kế hoạch bồi dưỡng giáo viên. Khi xây dựng kế hoạch, căn cứ vào nhu cầu của giáo viên để tổ chức các nội dung bồi dưỡng phù hợp. Tuy nhiên, hiệu trưởng cần quan tâm đến các nội dung như công tác tư vấn và hỗ trợ học sinh, nghiên cứu khoa học, sáng kiến, các phương pháp, kĩ năng tự học, tự bồi dưỡng của giáo viên.

Cán bộ quản lý yêu cầu các tổ chuyên môn cùng các bộ phận liên quan, căn cứ nhiệm vụ được giao, căn cứ kế hoạch đã xây dựng cùng thực hiện phấn đấu đạt mục tiêu đề ra. Trên cơ sở chỉ đạo của hiệu trưởng, các tổ trưởng chuyên môn xây dựng kế hoạch bồi dưỡng giáo viên của tổ dựa trên kế hoạch của nhà trường. Kế hoạch phải được triển khai kịp thời đến giáo viên trong tổ để thực hiện. Các thành viên trong tổ căn cứ kế hoạch bồi dưỡng của trường, của tổ chuyên môn, nhu cầu của bản thân, xây dựng kế hoạch bồi dưỡng và tự bồi dưỡng trong năm học.

Lãnh đạo nhà trường thực hiện việc theo dõi, giám sát việc bồi dưỡng giáo viên theo kế hoạch, kịp thời động viên, khích lệ báo cáo viên, giáo viên tham gia bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Các giáo viên được phân công làm báo cáo viên phải có tinh thần trách nhiệm, nhiệt tình, xây dựng kế hoạch triển khai, chuẩn bị thiết kế hoạt động bồi dưỡng giáo viên, đảm bảo thời gian và chất lượng các buổi triển khai bồi dưỡng. Báo cáo viên chủ động nghiên cứu và biên soạn nội dung chuyên đề.

Điều kiện thực hiện: Để việc xây dựng kế hoạch bồi dưỡng giáo viên đạt hiệu quả cần bám sát kế hoạch năm học, hướng dẫn nhiệm vụ năm học của sở Giáo dục và Đào tạo, phòng Giáo dục và Đào tạo. Cán bộ quản lý phải làm tốt công tác thu thập thông tin; xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để đề ra mục tiêu, chỉ tiêu phù hợp.



Biểu đồ 3: Thực hiện kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng giáo viên

b. Đổi mới tổ chức hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang

Mục tiêu: Mục tiêu của việc đổi mới tổ chức hoạt động bồi dưỡng giáo viên là đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu cụ thể của hoạt động này và đồng thời hỗ trợ mục tiêu chung của nhà trường. Thực hiện quá trình đổi mới bồi dưỡng giáo viên bao gồm cả việc bố trí nguồn nhân lực một cách khoa học, phân bổ nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất để đảm bảo hoàn thành kế hoạch đề ra.

Nội dung và cách thức thực hiện: Lãnh đạo nhà trường thống nhất thành lập Ban tổ chức hoạt động bồi dưỡng giáo viên, thành phần gồm: Trưởng ban (hiệu trưởng), phó trưởng ban (phó hiệu trưởng); các thành viên khác gồm các tổ trưởng tổ chuyên môn, giáo viên cốt cán. Ban tổ chức có nhiệm vụ cụ thể hóa kế hoạch bồi dưỡng giáo viên theo từng nội dung từ kế hoạch bồi dưỡng giáo viên trong năm học của nhà trường. Theo hướng dẫn của hiệu trưởng, phân công các nhiệm vụ, mối quan hệ cụ thể cho các thành viên để thực hiện, đồng thời xây dựng quy trình làm việc theo chức năng, nhiệm vụ được giao. Khi phân công người chịu trách nhiệm, cần nắm chắc khả năng, thế mạnh của từng thành viên, phân bổ hợp lý nội dung các hoạt động, phát huy tính sáng tạo của tập thể.

Cán bộ quản lý lựa chọn và phân công trách nhiệm cụ thể cho từng giáo viên cốt cán có kiến thức sâu, rộng xây dựng nội dung bồi dưỡng giáo viên để làm tài liệu tham khảo cho giáo viên tham gia bồi dưỡng và giáo viên cốt cán khác. Nội dung bồi dưỡng được biên soạn cần được điều chỉnh và bổ sung hàng năm nhằm cập nhật những đổi mới theo hướng dẫn, chỉ đạo của các cấp quản lý.

Tổ chức cho giáo viên tự học, tự bồi dưỡng: Dựa vào nhu cầu của giáo viên, nhà trường cung cấp tài liệu, trang thiết bị để giáo viên có điều kiện tự học tập, tự nghiên cứu và tự trau dồi kiến thức cho bản thân.

Các hoạt động bồi dưỡng giáo viên được tổ chức nghiêm túc, kịp thời, khoa học, đúng thời gian theo kế hoạch. Nếu có sự điều chỉnh về thời gian tổ chức phải thông báo trước cho toàn thể hội đồng sư phạm nhà trường biết và thực hiện. Việc triển khai các hoạt động bồi dưỡng giáo viên kịp thời giúp các chủ thể quản lý nắm được mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra. Từ đó cán bộ quản lý xác định đúng trọng tâm của hoạt động, chủ động, kịp thời thực hiện theo kế hoạch đã xây dựng.

Điều kiện thực hiện: Cán bộ quản lý của nhà trường cần quan tâm, tạo điều kiện, giúp đỡ cho các thành viên tham gia hoạt động bồi dưỡng giáo viên về

thời gian, sắp xếp các nhiệm vụ khác, kinh phí để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân công. Xây dựng cơ chế thi đua khen thưởng hợp lý, công tâm, khách quan tạo động lực cho các lực lượng tham gia hoạt động bồi dưỡng giáo viên tích cực. Có chế độ bồi dưỡng thỏa đáng cho giáo viên cốt cán thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên qua việc xây dựng quy chế chi tiêu phù hợp.

c. Tăng cường chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang

Mục tiêu: Việc hiệu trưởng tăng cường chỉ đạo xây dựng kế hoạch và sắp xếp tổ chức thực hiện. Hiệu trưởng đôn đốc, động viên, khuyến khích từng bộ phận, thành viên phát huy tối đa vai trò, tính tích cực, tự giác thực hiện nhiệm vụ được giao. Đồng thời, hiệu trưởng thực hiện giám sát, điều chỉnh và thúc đẩy hoạt động bồi dưỡng giáo viên đạt hiệu quả.

Nội dung và cách thức thực hiện: Sau khi ban hành quyết định thành lập Ban chỉ đạo, hiệu trưởng triệu tập các thành viên của Ban chỉ đạo họp triển khai quyết định, thông qua quy chế hoạt động, phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên như sau: Trưởng ban (hiệu trưởng) trực tiếp theo dõi, chỉ đạo toàn bộ hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo đúng kế hoạch, xử lý các vấn đề phát sinh trong khi tổ chức hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Phó trưởng ban (phó hiệu trưởng) chỉ đạo việc tổ chức bồi dưỡng theo kế hoạch đề ra về mục tiêu, nội dung, hình thức, phương pháp, kiểm tra, đánh giá và thực hiện một số công tác khác do hiệu trưởng phân công, báo cáo kịp thời các khó khăn vướng mắc trong hoạt động bồi dưỡng giáo viên qua theo dõi, giám sát với hiệu trưởng. Thành viên (các tổ trưởng) phụ trách chỉ đạo, theo dõi, giám sát việc tham gia bồi dưỡng của giáo viên thuộc tổ mình phụ trách và thực hiện một số công tác khác do hiệu trưởng phân công. Trong quá trình triển khai hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo kế hoạch, cán bộ quản lý thực hiện thực hiện việc chỉ đạo ở một số nội dung sau:

- Yêu cầu các bộ phận quản lý cơ sở vật chất - kĩ thuật tạo điều kiện tốt nhất cho hoạt động bồi dưỡng giáo viên về phương tiện bồi dưỡng như: phòng tổ chức bồi dưỡng, bàn ghế; bảng, phấn, bút, thước, tranh ảnh, mẫu vật, mô hình; loa đài, âm li, máy chiếu, băng đĩa ghi âm, ghi hình, màn hình LCD, máy vi tính, các phần mềm dạy học hỗ trợ việc bồi dưỡng trực tiếp và trực tuyến, giáo trình, nước uống. Ngoài ra, các bộ phận quản lý cơ sở vật chất - kĩ thuật cần chủ động đưa ra các phương án để xử lý các tình

huống phát sinh nếu có trong quá trình tổ chức hoạt động bồi dưỡng.

- Chỉ đạo giáo viên cốt cán chuẩn bị kỹ lưỡng chương trình và bài dạy, tích cực thu thập và xử lý thông tin. Khuyến khích sáng tạo trong thiết kế hoạt động bồi dưỡng, áp dụng đa dạng phương pháp, đặc biệt là phương pháp tích cực. Đẩy mạnh nghiên cứu và ứng dụng công nghệ thông tin, sử dụng hiệu quả các thiết bị hiện đại. Kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng cần có tiêu chí rõ ràng, kết hợp nhiều hình thức như dự giờ, thao giảng và đánh giá hồ sơ.

- Chỉ đạo các tổ chuyên môn tổ chức sinh hoạt theo hướng nghiên cứu bài học, hội thảo, thao giảng để giải quyết những vấn đề chuyên môn khó khăn, giúp giáo viên học hỏi lẫn nhau về đổi mới phương pháp giảng dạy, đánh giá học sinh và các sáng kiến khác.

- Thực hiện đánh giá, rà soát và rút kinh nghiệm từ hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Khuyến khích các cá nhân và bộ phận sáng tạo, đổi mới trong bồi dưỡng và giảng dạy. Lãnh đạo nhà trường cần tiên phong, làm gương trong việc tự học và tự bồi dưỡng, thúc đẩy sự tham gia nhiệt tình của tập thể.

Điều kiện thực hiện: Sự chung sức, đồng lòng của tất cả các thành viên trong tập thể hội đồng sư phạm sẽ là yếu tố quan trọng giúp cho công tác chỉ đạo của cán bộ quản lý đạt hiệu quả cao. Để hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng hoạt động bồi dưỡng giáo viên cần có sự phối hợp chặt chẽ của các thành viên trong nhà trường. Ngoài ra, hiệu trưởng cần xây dựng bầu không khí thoải mái, vui tươi, đoàn kết, thân ái để mọi người thực hiện nhiệm vụ một cách tích cực, tự giác.

d. Đẩy mạnh công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng giáo viên các trường trung học cơ sở ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang

Mục tiêu: Mục tiêu của kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng giáo viên là nâng cao tinh thần trách nhiệm, sự cố gắng và nỗ lực của giáo viên trong việc tham gia hoạt động bồi dưỡng. Qua kiểm tra, đánh giá giúp cho hiệu trưởng tự đánh giá những ưu điểm và hạn chế trong quá trình quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên.

Nội dung và cách thức thực hiện: Tổ kiểm tra thực hiện các công việc cụ thể như: xây dựng đề cương trình hiệu trưởng phê duyệt; tiến hành kiểm tra (đột xuất hoặc định kỳ); lập biên bản kiểm tra có xác nhận của đối tượng được kiểm tra, sau khi hoàn thành nội dung kiểm tra; hoàn thiện hồ sơ kiểm tra, báo cáo kết quả với hiệu trưởng nhà trường.

Hiệu trưởng xem xét kết quả kiểm tra, xác minh lại khi cần thiết; sau đó ban hành văn bản thông báo kết quả kiểm tra cho đối tượng được kiểm tra và công khai trong toàn trường. Hiệu trưởng ra quyết định điều chỉnh, phát huy thành tích, xử lý vi phạm nếu có. Tổ kiểm tra tiến hành phúc tra sau kiểm tra đối với những trường hợp cần điều chỉnh hạn chế trong hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Sau đó, giao nộp hồ sơ về văn phòng nhà trường lưu trữ hồ sơ kiểm tra, đánh giá đầy đủ, khoa học.

- Chuẩn bị kiểm tra, đánh giá:

+ Xây dựng tiêu chí đánh giá cụ thể cho các nội dung như: Thực hiện chương trình, phương pháp bồi dưỡng, kiểm tra kết quả, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và tinh thần của báo cáo viên.

+ Lập kế hoạch kiểm tra chi tiết để đưa ra biện pháp hỗ trợ và điều chỉnh, nhằm hoàn thiện và phát triển hoạt động bồi dưỡng giáo viên.

+ Xác định lực lượng kiểm tra: Lực lượng kiểm tra là các thành viên của tổ kiểm tra do hiệu trưởng ra quyết định thành lập. Cơ cấu lực lượng kiểm tra gồm các thành viên như phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn thực hiện kiểm tra các nội dung về chuyên môn; ban thanh tra nhân dân thực hiện nhiệm vụ kiểm tra, xác minh những vấn đề phát sinh (nếu có).

+ Hình thức kiểm tra bao gồm: Kiểm tra các điều kiện, phương tiện, nguồn lực cho việc thực hiện bồi dưỡng; Kiểm tra việc thực hiện các nhiệm vụ trong khi hoạt động bồi dưỡng giáo viên diễn ra; Kiểm tra kết quả thực hiện qua các thông tin phản hồi của giáo viên, tổ chuyên môn.

- Tiến hành kiểm tra: Tổ kiểm tra thực hiện nhiệm vụ kiểm tra mức độ thực hiện các công việc nêu trong kế hoạch. Qua đó, chỉ ra những việc chưa làm được, nguyên nhân; so sánh kết quả đạt được với mục đích, yêu cầu của hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Kiểm tra đánh giá kết quả thực hiện của báo cáo viên về tổ chức hoạt động bồi dưỡng giáo viên trên cơ sở quan sát thực tế, theo dõi giám sát từ hồ sơ của tổ chuyên môn, hồ sơ cá nhân giáo viên cốt cán và qua kết quả việc thực hiện hoạt động dạy học, giáo dục của giáo viên. Kiểm tra việc quản lý, sử dụng các nguồn kinh phí cho việc trang bị, mua sắm bổ sung đồ dùng, phương tiện cho hoạt động bồi dưỡng giáo viên.

- Sau khi kiểm tra: Khi phát hiện những sai lệch giữa thực tế so với kế hoạch, trên cơ sở phân tích các nguyên nhân hiệu trưởng ra quyết định điều chỉnh các sai lệch bằng các hình thức như: phân công lại công việc, tổ chức lại cơ cấu quản lý, nhân sự; thay

đổi phong cách lãnh đạo quản lí; rà soát các nguồn lực; xem xét lại kế hoạch và điều chỉnh kế hoạch hoặc sửa đổi các mục tiêu.

Điều kiện thực hiện: Để việc kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng giáo viên đạt hiệu quả như mong muốn, cán bộ quản lí nêu cao tinh thần trách nhiệm, lãnh đạo, chỉ đạo sát sao trong thực hiện nhiệm vụ. Hiệu trưởng nhà trường tạo điều kiện về thời gian để báo cáo viên nghiên cứu bài dạy, đổi mới phương pháp. Chuẩn bị đầy đủ các văn bản hướng dẫn có liên quan; điều kiện về kinh phí, cơ sở vật chất, phương tiện dạy học. Xây dựng bộ tiêu chí kiểm tra, đánh giá mang tính toàn diện, phản ánh đầy đủ các yếu tố cấu thành hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Lãnh đạo nhà trường tổ chức tổng kết công tác bồi dưỡng giáo viên khoa học, đánh giá khách quan, trung thực; khen thưởng, động viên kịp thời những giáo viên tích cực đổi mới hoạt động kiểm tra đánh giá.

3. Kết luận

Để đạt hiệu quả cao trong hoạt động bồi dưỡng, giáo viên cần đổi mới công tác quản lí hoạt động bồi dưỡng giáo viên là sự tác động có mục đích của người quản lí trong việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo thực hiện và kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng đội ngũ giáo viên. Tác giả đã tiến hành khảo sát 20 cán bộ quản lí giáo dục và 240 giáo viên trung học cơ sở của 10 trường ở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang. Qua khảo sát, đánh giá và

phân tích, nghiên cứu đã làm rõ các hạn chế trong công tác quản lí hoạt động bồi dưỡng giáo viên bao gồm: 1) Khi xây dựng kế hoạch bồi dưỡng việc xác định mục tiêu, lựa chọn nội dung bồi dưỡng đôi khi vẫn mang tính áp đặt, chủ quan từ cán bộ quản lí. Việc thu thập thông tin, xác định điểm mạnh, điểm yếu chưa dựa trên việc khảo sát nhu cầu của giáo viên. Xây dựng kế hoạch còn chung chung, chưa cụ thể về nội dung, thời gian thực hiện, lực lượng tham gia, cơ sở vật chất, dự trù kinh phí.; 2) Việc thành lập Ban tổ chức hoạt động bồi dưỡng giáo viên và phân công nhiệm vụ chưa được chú trọng. Cán bộ quản lí còn ít quan tâm đến sự phân bổ kinh phí, ra các quyết định và xây dựng các hình thức tổ chức các hoạt động bồi dưỡng giáo viên; 3) Lãnh đạo nhà trường chưa có sự chỉ đạo sâu sát, cụ thể ở tất cả các nội dung của hoạt động bồi dưỡng giáo viên. Sự phối hợp với các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường chưa đạt hiệu quả. Ban chỉ đạo chưa phát huy hết vai trò, trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ theo phân công; 4) Kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng giáo viên chưa sát sao, chưa thường xuyên và chưa kịp thời. cán bộ quản lí chưa quan tâm chỉ đạo xây dựng chu trình kiểm tra, đánh giá. Từ đó, tác giả đề xuất bốn biện pháp với các cấp quản lí trong công tác bồi dưỡng đội ngũ giáo viên trung học cơ sở thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

Tài liệu tham khảo

- [1] Ban Chấp hành Trung ương Đảng, (2013), *Nghị quyết số 29-NQ/TW, ngày 04 tháng 11 năm 2013, của Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương khóa XI về "Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế"*.
- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2020), *Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*.
- [3] Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2018), *Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT ban hành Quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông*.
- [4] Darling-Hammond, L., Burns, D., Campbell, C., Goodwin, A. L., Low, E. L., & McIntyre, A. (2019), *Empowered Educators in Singapore: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality*. John Wiley & Sons.
- [5] Đặng Văn Hải (2022). *Thực trạng và giải pháp quản lí bồi dưỡng giáo viên theo hướng phát triển năng lực tại các trường THPT khu vực Tây Nam Bộ*, NXB Đại học Cần Thơ.
- [6] Gore, J. M., Lloyd, A., Smith, M., Bowe, J., Ellis, H., & Lubans, D. R. (2021). *Effects of Professional Development on the Quality of Teaching: Results from a Randomized Controlled Trial of Quality Teaching Rounds*. *Teaching and Teacher Education*, 101, 103286.
- [7] Jensen, B., Sonnemann, J., Roberts-Hull, K., & Hunter, A. (2019), *Beyond PD: Teacher Professional Learning in High-Performing Systems*. National Center on Education and the Economy.
- [8] Kennedy, M. M. (2019), *How Does Professional Development Improve Teaching? Review of Educational Research*, 89(4), 645-674.
- [9] Nguyễn Thị Mĩ Lệ (2019), *Quản lí công tác bồi dưỡng giáo viên tại các trường trung học phổ thông tỉnh Bình Dương*, NXB Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.