

MANAGING THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR HEADS OF SUBJECT GROUPS IN GENERAL SCHOOLS THROUGH A COMPETENCY - BASED APPROACH

Nguyen Xuan Thuc

Email: thucnguyenxuan78@gmail.com

Hanoi National University of Education
136 Xuan Thuy street, Cau Giay ward,
Hanoi, Vietnam

Received: 20/8/2025

Revised: 15/9/2025

Accepted: 02/10/2025

Published: 25/12/2025

Abstract: This article investigates the management of professional development for heads of subject groups in general education schools through a competency-based approach, in the context of comprehensive educational reform in Vietnam. Based on an analysis of concepts related to competencies, competency - based education, and the role of heads of subject groups, the study systematizes modern professional development models and applies the circular training model to propose a management framework. The research mainly employs theoretical analysis and synthesis of literature, educational policy documents, and comparative model review to provide scientific arguments and practical solutions. Findings indicate that managing heads of subject groups' professional development under a competency-based approach requires four integrated stages: 1) Identifying training needs; 2) Planning and program design; 3) Organizing implementation; 4) Evaluating outcomes against competency standards. Implementing this closed-cycle process enhances the quality of professional development, strengthens heads of subject groups' professional competencies and leadership capacity, and thereby contributes to improving subject group management effectiveness and the overall quality of general education in the current reform context.

Keywords: Professional development, head of subject group, educational management, competency-based approach, training cycle model; general education.

QUẢN LÝ BỒI DƯỠNG TỔ TRƯỞNG CHUYÊN MÔN TRƯỜNG PHỔ THÔNG THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC

Nguyễn Xuân Thúc

Email: thucnguyenxuan78@gmail.com

Trường Đại học Sư phạm Hà Nội
136, đường Xuân Thủy, phường Cầu Giấy,
Hà Nội, Việt Nam

Nhận bài: 20/8/2025

Chỉnh sửa xong: 15/9/2025

Chấp nhận đăng: 02/10/2025

Xuất bản: 25/12/2025

Tóm tắt: Bài viết tập trung nghiên cứu vấn đề quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông ở Việt Nam. Trên cơ sở phân tích các khái niệm về năng lực, tiếp cận năng lực và vai trò của tổ trưởng chuyên môn, nghiên cứu đã hệ thống hóa các mô hình bồi dưỡng hiện đại và vận dụng mô hình đào tạo theo chu trình để đề xuất quy trình quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn. Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là phân tích - tổng hợp tài liệu lý luận, văn bản chính sách, kết hợp so sánh mô hình nhằm rút ra luận cứ khoa học và giải pháp vận dụng. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn theo tiếp cận năng lực cần triển khai đồng bộ bốn khâu cơ bản: 1) Xác định nhu cầu bồi dưỡng; 2) Lập kế hoạch và thiết kế chương trình; 3) Tổ chức triển khai; 4) Đánh giá kết quả theo chuẩn năng lực. Việc thực hiện khép kín chu trình quản lý này sẽ nâng cao chất lượng hoạt động bồi dưỡng, phát triển phẩm chất và năng lực nghề nghiệp cho tổ trưởng chuyên môn, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả quản lý tổ chuyên môn và chất lượng giáo dục phổ thông trong giai đoạn đổi mới hiện nay.

Từ khóa: Bồi dưỡng chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, quản lý giáo dục, tiếp cận năng lực, mô hình chu trình đào tạo, giáo dục phổ thông.

1. Đặt vấn đề

Việc đổi mới, phân cấp chính quyền hai cấp trong quản lý nhà nước và giáo dục, đổi mới giáo dục với việc thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 đã tạo ra khoảng cách giữa yêu cầu, nhiệm vụ, vai trò mới với năng lực nghề nghiệp hiện có của cán bộ quản lý trường phổ thông, đòi hỏi người cán bộ quản lý trường phổ thông (hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn) nhiều phẩm chất, năng lực cần thiết. Bối cảnh đó đặt ra cần thiết phải bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn. Tiếp cận năng lực là tiếp cận hiện đại, theo xu thế giáo dục của thời đại và đổi mới giáo dục ở Việt Nam, phù hợp với đào tạo, bồi dưỡng nhân lực giáo dục. Bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực vô cùng cần thiết giúp tổ trưởng chuyên môn có đủ năng lực cơ bản quản lý lãnh đạo tổ chuyên môn trong giai đoạn mới đạt hiệu quả, đồng thời thực hiện nghị quyết của Đảng và Nhà nước về giáo dục và đào tạo: “Xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục được chuẩn hóa, đảm bảo chất lượng, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất, lối sống, lương tâm, tay nghề nhà giáo,... đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước” (Ban Bí thư Trung ương Đảng, 2004).

Với yêu cầu trên bài viết trình bày các vấn đề:

- 1) Tiếp cận năng lực trong bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông; 2) Tổ chuyên môn và tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông; 3) Bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn theo tiếp cận năng lực; 4) Quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp phân tích - tổng hợp tài liệu nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận về năng lực, tiếp cận năng lực và bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trong trường phổ thông. Các văn bản chính sách, công trình nghiên cứu trong và ngoài nước được phân tích, so sánh để xác định cơ sở khoa học cho việc quản lý bồi dưỡng. Trên cơ sở đó, nghiên cứu vận dụng mô hình đào tạo theo chu trình để đề xuất quy trình quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn theo tiếp cận năng lực.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Tiếp cận năng lực trong bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông

a. Năng lực

Theo Từ điển Tâm lý học (2000): “Năng lực là tập

hợp các phẩm chất hay phẩm chất tâm lý cá nhân đóng vai trò điều khiển bên trong, tạo thuận lợi cho việc thực hiện tốt một dạng hoạt động nhất định”. Điều khiển bên trong được hiểu bao gồm ý thức, kỹ năng, kỹ xảo, kinh nghiệm và sự sẵn sàng hành động với ý thức và trách nhiệm cao (Vũ Dũng, 2008); trong Từ điển Giáo dục học (2000), “Năng lực là khả năng được hình thành và phát triển cho phép con người đạt được thành công trong mọi hoạt động thể lực, trí tuệ hoặc nghề nghiệp” (Bùi Hiền, 2008). Như vậy, về mặt thuật ngữ, năng lực là khả năng bên trong đảm bảo cho con người hoàn thành công việc.

Từ ý kiến của các nhà khoa học thuộc các lĩnh vực khoa học trên thế giới và Việt Nam như: Franz Emanuel Weinert (1998); Parry (1996); Howard Gardner (2000); Gartner Group (1997); Forgues - Savage và Worg (1999) (Đặng Thành Hưng, 2012); Trần Trọng Thủy; Nguyễn Quang Uẩn (1998) xác định: “Năng lực là tổ hợp kiến thức, thái độ, kỹ năng phù hợp với hoạt động, đảm bảo cho việc thực hiện thành công một loại hoạt động nhất định, đạt kết quả mong muốn trong những điều kiện cụ thể”.

Năng lực của tổ trưởng chuyên môn là tổ hợp kiến thức, thái độ, kỹ năng phù hợp và đảm bảo cho người tổ trưởng chuyên môn thực hiện thành công hoạt động quản lý tổ chuyên môn trong nhà trường, đạt kết quả mong muốn trong những điều kiện cụ thể.

Với khái niệm trên cho thấy, năng lực của tổ trưởng chuyên môn được thể hiện ở kiến thức (Knowledge), kỹ năng (Skill) và thái độ (Attitude) kết hợp chặt chẽ với nhau; năng lực được hình thành, bộc lộ, phát triển trong hoạt động quản lý tổ chuyên môn và gắn với hoạt động tổ chuyên môn; đảm bảo cho tổ trưởng chuyên môn hoàn thành có hiệu quả công tác quản lý lãnh đạo tổ chuyên môn; năng lực của tổ trưởng chuyên môn chịu sự chi phối của các yếu tố bẩm sinh di truyền, môi trường và hoạt động cá nhân; đánh giá, đo đạc được thông qua hành vi bên ngoài trong hoạt động quản lý tổ chuyên môn, các chỉ báo: tính hiệu quả, tính thành công và chất lượng cao của hoạt động.

b. Tiếp cận năng lực trong bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn

Trong giáo dục và đào tạo, tiếp cận năng lực là xu hướng mới trong đổi mới giáo dục. Tư tưởng “tiếp cận năng lực” có xuất phát điểm kế thừa từ các tư tưởng giáo dục của nhà giáo dục cổ đại, cận đại, hiện đại. Điềm qua một số tư tưởng khoa học, ý kiến của các nhà giáo dục, nhà khoa học về tiếp cận năng lực

trong giáo dục và đào tạo:

R.E Norton (1987), tại hội thảo khoa học về đào tạo giáo viên dạy nghề, đã trình bày quan điểm về tiếp cận năng lực; các năng lực cần trang bị cho người học được xác định rõ ràng và công bố cho người học trước khi tổ chức đào tạo; chương trình đào tạo được thiết kế trên năng lực cá nhân và sự phát triển năng lực cá nhân; các tiêu chuẩn và điều kiện đánh giá kết quả đào tạo được quy định cụ thể và được công bố trước, công khai; đánh giá năng lực người học dựa trên kết quả thực hiện công việc và có đủ bằng chứng khẳng định mức độ đạt được.

Buttram Joan và cộng sự (1985), trong tài liệu *Giáo dục nghề nghiệp dựa trên đánh giá năng lực thực hiện* đã trình bày quan điểm về tiếp cận năng lực thông qua sự phân biệt và tiếp cận truyền thống: Kiến thức và kỹ năng được tích hợp trong chương trình đào tạo; Tài liệu học tập trình bày rõ ràng các năng lực người học cần đạt được; Việc học tập được tổ chức dựa trên năng lực cá nhân hơn là dựa trên thời gian; Người học được công nhận hoàn thành khóa học khi đã chứng minh đạt được tất cả các năng lực theo quy định.

Paprock (1996) đã chỉ ra 5 đặc tính cơ bản của tiếp cận năng lực: 1) Dựa trên thiết kế lấy người học là trung tâm; 2) Đáp ứng các đòi hỏi chính sách; 3) Định hướng cuộc sống; 4) Tiếp cận năng lực linh hoạt và năng động; 5) Các tiêu chuẩn được hình thành rõ ràng.

Theo S. Kerka (2001), tiếp cận năng lực nhấn mạnh cá nhân hóa việc học, giúp người học bù đắp các thiếu hụt của cá nhân để thực hiện được nhiệm vụ cụ thể và đạt kết quả đầu ra. Cách tiếp cận này vừa linh hoạt theo đặc điểm cá nhân, vừa xác định rõ mục tiêu và tiêu chuẩn đánh giá thành quả học tập.

Từ những ý kiến, quan niệm của các nhà khoa học theo thời gian của lịch sử phát triển khoa học có thể xác định tiếp cận năng lực là cách tiếp cận hướng đến năng lực và theo năng lực. Tiếp cận năng lực được thể hiện ở các nét cơ bản: 1) Xác định các năng lực cần có của người học (có thể hiện ở chuẩn đầu ra trong đào tạo, bồi dưỡng); 2) Tiếp cận năng lực là dựa vào năng lực; 3) Tiếp cận năng lực là hướng đến để phát triển các năng lực (cả về số lượng, chất lượng).

Tiếp cận năng lực trong quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông yêu cầu: Xác định các năng lực cần bồi dưỡng cho tổ trưởng chuyên môn, chuẩn đầu ra trong bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn; tổ chức bồi dưỡng dựa trên năng lực

và phát triển các năng lực nghề nghiệp theo yêu cầu của chuẩn đầu ra của bồi dưỡng nhằm nâng cao số lượng, đặc biệt chất lượng năng lực quản lý tổ chuyên môn, giúp người tổ trưởng chuyên môn, thích ứng, hoàn thành xuất sắc công việc quản lý tổ chuyên môn trong nhà trường.

3.2. Tổ chuyên môn và tổ trưởng tổ chuyên môn trường phổ thông

3.2.1. Tổ chuyên môn

Tại Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT ngày 15 tháng 9 năm 2020, Điều 14 quy định về Tổ chuyên môn với 6 nhiệm vụ chính liên quan tới xây dựng và thực hiện kế hoạch dạy học, giáo dục; phối hợp xây dựng kế hoạch chung của nhà trường; đề xuất chọn sách giáo khoa, tài liệu tham khảo; tham gia đánh giá, xếp loại giáo viên; bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và thực hiện các nhiệm vụ hiệu trưởng giao. Tổ sinh hoạt ít nhất 02 tuần/lần hoặc đột xuất, hoạt động theo nguyên tắc dân chủ, chia sẻ và hỗ trợ lẫn nhau để phát triển năng lực chuyên môn (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020).

3.2.2. Tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông

a. Nhiệm vụ và vai trò

Tổ trưởng chuyên môn là người đứng đầu tổ chuyên môn, do hiệu trưởng bổ nhiệm. Tổ trưởng chuyên môn chịu trách nhiệm trước hiệu trưởng về phân phối nguồn lực của tổ, hướng dẫn, điều hành việc thực hiện các nhiệm vụ của tổ chuyên môn theo quy định, góp phần đưa nhà trường đạt các mục tiêu đề ra theo kế hoạch. Cụ thể:

- *Xây dựng và thực hiện kế hoạch*: Chủ động xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ, bao gồm kế hoạch dạy học, kế hoạch bồi dưỡng chuyên môn và các hoạt động khác, phù hợp với kế hoạch chung của nhà trường.

- *Quản lý và phân công công việc*: Phân công công việc cho các thành viên trong tổ, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng và hiệu quả trong công tác giảng dạy và các hoạt động chuyên môn khác.

- *Đánh giá và hỗ trợ giáo viên*: Tham gia đánh giá giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp, đồng thời hỗ trợ giáo viên nâng cao năng lực chuyên môn thông qua các buổi sinh hoạt chuyên môn, trao đổi kinh nghiệm và các hoạt động bồi dưỡng khác.

- *Tổ chức các hoạt động chuyên môn*: Tổ chức các buổi sinh hoạt chuyên môn, hội thảo, chuyên đề và các hoạt động khác nhằm nâng cao chất lượng dạy và học trong tổ.

- *Đề xuất và thực hiện các giải pháp*: Đề xuất các giải pháp để nâng cao chất lượng dạy và học, cải thiện môi trường làm việc và đóng góp vào sự phát triển chung của nhà trường.

- *Đại diện cho tổ*: Đại diện cho tổ trong các buổi họp, hội thảo và các hoạt động khác của nhà trường.

b. Quan hệ giữa hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn trong quản lý tổ chuyên môn ở trường phổ thông

Tổ trưởng chuyên môn trong trường phổ thông do hiệu trưởng trực tiếp cơ cấu và quyết định bổ nhiệm. Điều này xác định tính chất mối quan hệ giữa tổ trưởng chuyên môn với hiệu trưởng. Trong quản lý hoạt động của tổ chuyên môn, mối quan hệ giữa hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn được thể hiện qua ba phương diện:

Quan hệ chấp hành: Tổ trưởng chuyên môn thực hiện các nhiệm vụ do hiệu trưởng phân công, tổ chức triển khai chỉ đạo chuyên môn của hiệu trưởng và cơ quan quản lý cấp trên về dạy học và giáo dục. Nội dung bao gồm: Thực hiện kế hoạch, chương trình giáo dục, chuẩn kiến thức – kỹ năng môn học; đổi mới phương pháp dạy học, kiểm tra, đánh giá... thông qua các hoạt động như bồi dưỡng giáo viên, học sinh, dự giờ, thăm lớp.

Quan hệ tham gia: Tổ trưởng chuyên môn đóng vai trò cầu nối thông tin hai chiều giữa hiệu trưởng và giáo viên trong tổ, nhằm nâng cao chất lượng giáo dục. Thông qua tổ trưởng, hiệu trưởng có cơ sở để đánh giá đúng năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên, từ đó phân công công việc hợp lý; đồng thời các chỉ đạo chuyên môn từ hiệu trưởng và cấp quản lý được truyền đạt kịp thời đến giáo viên.

Quan hệ tham mưu: Với tư cách đại diện cho tổ chuyên môn, tổ trưởng có trách nhiệm tham mưu, đề xuất, kiến nghị hoặc góp ý với hiệu trưởng về các vấn đề liên quan đến xây dựng và tổ chức kế hoạch, bố trí, phân công giáo viên; chương trình, nội dung và phương pháp dạy học, giáo dục.

Như vậy, mối quan hệ quản lý này phản ánh rõ nguyên tắc phân cấp, phân quyền và ủy quyền trong quản lý nhà trường, bảo đảm sự phối hợp chặt chẽ và hiệu quả giữa các cấp quản lý và tổ chuyên môn.

c. Năng lực của tổ trưởng chuyên môn

Theo nhiệm vụ và nội dung công việc: Năng lực của tổ trưởng chuyên môn bao gồm: Các năng lực chung của người quản lý trường phổ thông theo chuẩn nghề nghiệp và năng lực quản lý tổ chuyên môn.

Năng lực quản lý chuyên môn: Bao gồm các kiến

thức và kỹ năng về xây dựng và thực hiện kế hoạch giáo dục của tổ, quản lý hồ sơ chuyên môn, tổ chức các hoạt động chuyên môn của tổ.

Năng lực xây dựng kế hoạch giáo dục: Tập trung vào việc xây dựng kế hoạch năm học, kế hoạch tháng, kế hoạch tuần của tổ, đảm bảo phù hợp với mục tiêu giáo dục của nhà trường và chương trình giáo dục của Bộ.

Năng lực phát triển đội ngũ: Bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về công tác quản lý, đánh giá, bồi dưỡng giáo viên trong tổ, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả.

Năng lực đánh giá và đổi mới phương pháp dạy học: Trang bị kiến thức, kỹ năng về đánh giá kết quả học tập của học sinh, đánh giá hoạt động chuyên môn của giáo viên, đổi mới phương pháp dạy học, ứng dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy.

Năng lực nghiệp vụ sư phạm: Các kiến thức và kỹ năng cần thiết để tổ trưởng có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo, quản lý, hỗ trợ giáo viên trong quá trình giảng dạy và giáo dục.

Năng lực tham mưu trong quản lý nhà trường: Tham mưu cho hiệu trưởng các vấn đề về dạy học, giáo dục và các vấn đề khác trong nhà trường phổ thông.

3.3. Bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực

3.3.1. Khái niệm

Theo Từ điển tiếng Việt (Hoàng Phê, 1995): “Bồi dưỡng là làm tăng thêm năng lực phẩm chất”. Từ điển Giáo dục học: “Bồi dưỡng là trang bị thêm các kiến thức, kỹ năng nhằm mục đích nâng cao và hoàn thiện năng lực hoạt động trong các lĩnh vực cụ thể” (Bùi Hiền, 2008). Như vậy, bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông được hiểu là quá trình bổ sung, cập nhật kiến thức và kỹ năng nhằm nâng cao tay nghề (năng lực, kỹ năng) cho tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông, đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu quản lý tổ chuyên môn của tổ trưởng chuyên môn gắn liền với sự phát triển của nhà trường trong đổi mới giáo dục hiện nay.

b. Các mô hình bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông

Nói đến mô hình đào tạo và bồi dưỡng hiện nay có nhiều mô hình khoa học, cụ thể như sau:

Mô hình CIPO: Theo UNESCO (2000), mô hình CIPO gồm thành phần cơ bản: Đầu vào (Input); Quá trình (Process); Đầu ra (Output) và Bối cảnh (Context) (Trần Khánh Đức, 2014).

Mô hình CDIO gồm bốn nội dung, cơ bản: *Hình thành ý tưởng* (Conceive) gồm xác định yêu cầu, chức năng, ý tưởng, cấu trúc, cam kết,... xác định yêu cầu, nhu cầu, từ đó hình thành ý tưởng cho sản phẩm, cân nhắc công nghệ sử dụng, chiến lược từ đó đề ra kế hoạch sơ bộ. *Thiết kế* (Design) xây dựng bản thiết kế gồm kế hoạch cụ thể, quy trình thực hiện kế hoạch dựa trên ý tưởng đã được hình thành. *Triển khai* (Implement) tổ chức thực hiện để bản thiết kế, kế hoạch thành sản phẩm cụ thể. *Vận hành* (Operate) xây dựng kế hoạch vận hành chi tiết, điều chỉnh, đảm bảo chất lượng của sản phẩm (Crawley, E. F và cộng sự, 2007).

Mô hình đào tạo theo chu trình PDCA: Kế hoạch (Plan) - thực hiện (Do) - kiểm tra (Check) - hành động (Act) của W.E. Deming (1900-1993), (Li, Y., X. & Li, J., 2014).

Mô hình đào tạo theo chu trình của Sloman M và Zaylo. H bao gồm: xác định nhu cầu, lập kế hoạch và thiết kế đào tạo, triển khai đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo (Nguyễn Minh Đường, Hoàng Thị Phương, 2014).

Mỗi mô hình trên đều có những mặt mạnh, mặt yếu tùy theo việc vận dụng mô hình vào đào tạo, bồi dưỡng một lĩnh vực nào và khả năng vận dụng của các mô hình vào hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cụ thể.

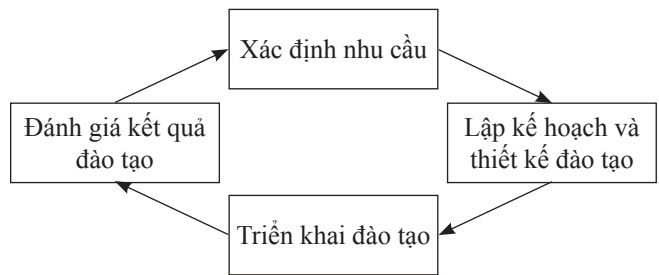
3.4. Quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực

Quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực là tác động có định hướng, có kế hoạch của chủ thể quản lý (hiệu trưởng trường phổ thông) đến hoạt động bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông nhằm đạt được mục tiêu hoạt động bồi dưỡng đã xác định và phát triển phẩm chất và năng lực nghề nghiệp cho tổ trưởng chuyên môn.

a. Vận dụng mô hình đào tạo theo chu trình vào quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực

Mô hình đào tạo, bồi dưỡng theo chu trình (Circular Training Model) do Sloman M. và Taylor H. đề xuất vào những năm 60 của thế kỉ XX ở Hoa Kỳ và được mô tả theo Sơ đồ 1 (Nguyễn Minh Đường, Hoàng Thị Phương, 2014).

Mô hình đào tạo theo chu trình được xây dựng trên quan điểm rằng trong cơ chế thị trường, việc xác định nhu cầu đào tạo là điểm khởi đầu của toàn bộ quá trình. Chu trình này gồm 4 bước: Xác định nhu



Sơ đồ 1: Chu trình đào tạo

cầu đào tạo, lập kế hoạch và thiết kế, tổ chức triển khai, đánh giá kết quả. Khi một chu trình kết thúc, kết quả đánh giá sẽ trở thành cơ sở mở đầu cho chu trình mới, bảo đảm hoạt động đào tạo thường xuyên được điều chỉnh và đáp ứng nhu cầu xã hội.

Vận dụng mô hình đào tạo theo chu trình trên, tổ chức bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực được xác định bao gồm các nội dung cụ thể:

b. Xác định nhu cầu bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực

Xác định nhu cầu bồi dưỡng là xuất phát điểm của công tác bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn, để việc bồi dưỡng đáp ứng được thực tiễn, thị trường giáo dục và theo quy luật cung - cầu. Nhờ xác định chuẩn xác nhu cầu bồi dưỡng của các cơ sở giáo dục và cá nhân tổ trưởng chuyên môn mà việc bồi dưỡng tổ trưởng tổ chuyên môn nhà trường phổ thông được đáp ứng nguyện vọng, có các tri thức, kĩ năng quản lý phù hợp với công việc. Đặc biệt, xác định nhu cầu bồi dưỡng sẽ là tiền đề, định hướng cho toàn bộ các khâu tiếp theo của bồi dưỡng cán bộ sau này như thiết kế, lập kế hoạch, tổ chức, kiểm tra việc thực hiện hoạt động bồi dưỡng.

Xác định nhu cầu bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực bao gồm các công việc: 1) Xác định các năng lực tổ trưởng chuyên môn cần bền vững là năng lực gì trong bối cảnh đổi mới giáo dục hôm nay; 2) Xác định số lượng tổ trưởng chuyên môn cần bồi dưỡng của cơ sở giáo dục phổ thông; 3) Xác định chuẩn đầu ra của hoạt động bồi dưỡng; 4) Đánh giá thực tế các năng lực của tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông, đối chiếu với nhiệm vụ hiện tại trong công tác của tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông; 5) Đánh giá thực tiễn giáo dục phổ thông hiện nay đòi hỏi phẩm chất năng lực nào của tổ trưởng tổ chuyên môn nhà trường. Từ đó, tìm ra sự khác biệt giữa năng lực hiện tại và yêu cầu công việc. Sự khác biệt càng lớn thì nhu cầu bồi dưỡng càng cao, càng cần thiết phải bồi dưỡng để rút ngắn khoảng cách này.

Công việc xác định nhu cầu bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông thực hiện bằng các phiếu khảo sát thăm dò, dự báo thu thập thông tin về thị trường giáo dục, phỏng vấn, hội nghị khách hàng,...

c. Lập kế hoạch và thiết kế hoạt động bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn theo tiếp cận năng lực

Lập kế hoạch và thiết kế hoạt động bồi dưỡng là bản mô tả dự kiến công việc cần làm theo một quy trình bồi dưỡng nhất định để hoạt động bồi dưỡng sau này được tổ chức một cách khoa học, chặt chẽ và có hiệu quả.

Bản kế hoạch cần được xây dựng trên quan điểm hệ thống bao gồm các kế hoạch có liên quan mật thiết với nhau như: Kế hoạch tổ chức hoạt động bồi dưỡng; Kế hoạch chuẩn bị các điều kiện đảm bảo hiệu quả bồi dưỡng; Kế hoạch huy động các nguồn nhân lực, vật lực, tài lực,... cho bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông.

Lập kế hoạch và thiết kế hoạt động bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực bao gồm các công việc: 1) Nghiên cứu các chỉ thị văn bản pháp quy quy định về tổ chức bồi dưỡng cho tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông giai đoạn đổi mới giáo dục hiện nay. 2) Phân tích bối cảnh, đánh giá thực trạng, xác định các năng lực cần bồi dưỡng cho tổ trưởng tổ chuyên môn để người tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông đáp ứng được yêu cầu công việc. 3) Xác định mục tiêu bồi dưỡng, nội dung chương trình, tài liệu bồi dưỡng yêu cầu đảm bảo khoa học, thực tiễn; cân đối giữa lí thuyết và thực hành, trải nghiệm, tính hàn lâm và thực tiễn, tính truyền thống, kế thừa, tính hiện đại và cập nhật; các hình thức bồi dưỡng yêu cầu đa dạng, phù hợp với điều kiện người học là tổ trưởng chuyên môn, theo hướng tích cực hóa hoạt động của người học các hình thức như: Bồi dưỡng và tự bồi dưỡng; bồi dưỡng tập trung và không tập trung; tổ chức chuyên đề, hội thảo; bồi dưỡng từ xa, qua mạng,... hướng đến các năng lực cần có của người tổ trưởng chuyên môn nhà trường. Các nội dung, hình thức, phương pháp bồi dưỡng trong dự kiến cần dựa vào năng lực và hướng đến sự phát triển năng lực tổ trưởng chuyên môn. 4) Lập kế hoạch cụ thể: Các loại kế hoạch tổ chức bồi dưỡng với các công việc cơ bản, trật tự (quy trình) thực hiện các công việc trong tổ chức bồi dưỡng cho tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông (công việc, địa điểm, thời gian, người thực hiện, phân công trách nhiệm, chế độ báo cáo, tổng kết đánh giá, kết quả bồi dưỡng, các sản phẩm bồi dưỡng mà các tổ trưởng

chuyên môn tham gia bồi dưỡng cần hoàn trả sau khi thực hiện tham gia bồi dưỡng). 5) Xác định các nguồn lực cần thiết để thực hiện quá trình bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông (đội ngũ giảng viên và các báo cáo viên; cơ sở vật chất công nghệ thông tin ICT, kinh phí,...). Tất cả nội dung của kế hoạch, kịch bản bồi dưỡng cần hướng đến năng lực và phát triển năng lực cho tổ trưởng tổ chuyên môn nhà trường.

d. Tổ chức bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực

Tổ chức bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông bao gồm hai công việc tổ chức nhân sự và tổ chức triển khai hoạt động bồi dưỡng:

Tổ chức nhân sự cho hoạt động bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn là việc phân phối, sắp xếp nguồn nhân lực tham gia quản lí bồi dưỡng theo một cách thức nhất định để đạt được tốt nhất mục tiêu bồi dưỡng đã xác định. Công việc này bao gồm các công việc cụ thể: 1) Xác định cơ cấu tổ chức bồi dưỡng và dự kiến nhân sự cho tổ chức bồi dưỡng; 2) Xác định nhiệm vụ, nội dung công việc cho từng bộ phận, cá nhân tham gia tổ chức bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn; 3) Xác lập cơ chế làm việc, phối hợp giữa các bộ phận, cá nhân tham gia bồi dưỡng. Công việc tổ chức nhân sự cần theo tiếp cận năng lực là lựa chọn người có đủ năng lực thực hiện (giao việc đúng người) và tổ chức nhân sự đó thống nhất ý chí là hướng đến phát triển năng lực, nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ quản lí cho tổ trưởng chuyên môn.

Tổ chức triển khai hoạt động bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực thực chất là thực hiện chức năng chỉ đạo: 1) Lựa chọn phương án tối ưu và ra các quyết định cho việc tổ chức bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn phù hợp với bối cảnh và điều kiện thực tế; 2) Tổ chức điều hành hoạt động bồi dưỡng theo quyết định và kế hoạch; 3) Động viên và huy động tối đa và hiệu quả nhất sự tham gia của các lực lượng tham gia bồi dưỡng gồm cả người dạy và người học là tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông tham gia đầy đủ và có hiệu quả; 4) Giám sát và điều chỉnh hoạt động bồi dưỡng khi cần thiết để làm sao phát huy được tốt nhất mặt mạnh, hạn chế tối đa mặt hạn chế để người học đạt được kết quả mong muốn là cập nhật được kiến thức, kĩ năng theo nhu cầu của cá nhân cũng như các nhà trường phổ thông.

e. Đánh giá kết quả bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực

Đánh giá hoạt động bồi dưỡng cho biết mức độ

thực hiện hoạt động bồi dưỡng theo kế hoạch, đồng thời xem các quyết định bồi dưỡng các khâu đã thực hiện đã chuẩn xác, hiệu quả đến đâu. Kiểm tra đánh giá còn là cơ sở thực tiễn để tương tác các hoạt động bồi dưỡng tiếp theo đối với tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông và các cơ sở giáo dục phổ thông.

Đánh giá bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông theo tiếp cận năng lực chú ý: 1) Xác định tiêu chuẩn đánh giá theo năng lực cần bồi dưỡng ở tổ trưởng chuyên môn; 2) Đánh giá kết quả hoạt động bồi dưỡng không phải là xem tổ trưởng tổ chuyên môn đã thu nhận được gì mà đánh giá xem người học đã có được các năng lực cần thiết để hoàn thành công việc quản lý tổ chuyên môn; 3) Đối chiếu các năng lực đã hình thành được trong khóa bồi dưỡng với mục tiêu, nhu cầu bồi dưỡng đã xác định trong khâu xác định nhu cầu; 4) Đánh giá từng cá nhân tổ trưởng chuyên môn, chứ không đánh giá đội ngũ, đánh đồng; 5) Kết hợp với các cơ sở giáo dục phổ thông để đánh giá kết quả bồi dưỡng thông qua hoạt động quản lý tổ chuyên môn nhà trường của tổ trưởng.

4. Kết luận

Trên cơ sở phân tích, hệ thống hóa khái niệm và các mô hình bồi dưỡng hiện đại (CIPO, CDIO, PDCA,

Sloman & Taylor), bài viết đã đề xuất việc quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn theo mô hình chu trình khép kín gồm bốn khâu cơ bản: Xác định nhu cầu bồi dưỡng, lập kế hoạch và thiết kế chương trình bồi dưỡng, tổ chức hoạt động bồi dưỡng, đánh giá việc bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng, việc quản lý đồng bộ các khâu trong chu trình này không chỉ giúp nâng cao chất lượng hoạt động bồi dưỡng mà còn góp phần trực tiếp phát triển phẩm chất, năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn. Qua đó, tổ trưởng chuyên môn có thể thực hiện hiệu quả vai trò quản lý, lãnh đạo tổ chuyên môn, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông trong giai đoạn hiện nay.

Kết quả nghiên cứu được vận dụng, triển khai ở các cơ sở giáo dục phổ thông. Hiệu trưởng nhà trường cần chủ động áp dụng tiếp cận năng lực để thiết kế, tổ chức và đánh giá bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn gắn với nhu cầu thực tiễn. Như vậy, quản lý bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn theo tiếp cận năng lực không chỉ mang ý nghĩa lý luận mà còn có giá trị thực tiễn, góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục tổ chuyên môn đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông hiện nay.

Tài liệu tham khảo

- Ban Bí thư Trung ương Đảng. (2004). *Chỉ thị 40-CT/TW ngày 15 tháng 6 năm 2004 về việc Xây dựng đội ngũ nhà giáo và tổ trưởng chuyên môn*.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). *Thông tư 32/2020/TT-BGDĐT ngày 15 tháng 9 năm 2020 ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*, Hà Nội.
- Bùi Hiền. (2008). *Từ điển Giáo dục học*. NXB Từ điển Bách Khoa, Hà Nội.
- Crawley, E. F., Malmqvist, J., Östlund, S. & Brodeur, D. R., (2007). Rethinking engineering education: The CDIO approach. *Springer Science & Business Media*.
- Đặng Thành Hưng. (2012). Năng lực và giáo dục theo tiếp cận năng lực. *Tạp chí Giáo dục*, số 43, tr.18-26.
- Hoàng Phê. (1995). *Từ điển Tiếng Việt*. NXB Đà Nẵng.
- Li, Y., X. & Li, J. (2014). *Exploring the underlying mechanism of PDCA cycle to improve teaching quality: A motivation theory perspective*. Published in: Proceeding of PICMET'14 Conference: Portland International Center for Management of Engineering and Technology; Infrastructure and Service Integration. <http://ieexplore.ieee.org/abstract/document/6921297>.
- Nguyễn Minh Đường, Hoàng Thị Phương. (2014). *Quản lý chất lượng đào tạo và chất lượng nhà trường theo mô hình hiện đại*. NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- Paprock, K.E. (1996). *Conceptual Structure to develop adaptive competencies in professional*. IPN Ciencia Arte: Cultura Nueva Epoca, 2(8).
- S Kerka. (2001). *Competency - based education and training*. ERIC cleaning house on Adult, careers and Vocational, Columbus, OHIO. [On-line]. Available: hyperlink <http://ericacve.org/docgen.asp?TB1=mr&ID=65>.
- Trần Khánh Đức. (2014). *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực thế kỷ XXI*. NXB Giáo dục, Hà Nội.
- Trần Thị Hải Yến. (2013). Nâng cao năng lực quản lý cho tổ trưởng chuyên môn các trường trung học phổ thông. *Tạp chí Quản lý Giáo dục*, 45, tr.59-63.
- Trần Trọng Thủy, Nguyễn Quang Uẩn. (1998). *Tâm lý học*. NXB Giáo dục, Hà Nội.
- Vũ Dũng (chủ biên). (2008). *Từ điển Tâm lý học*, NXB Từ điển Bách Khoa, Hà Nội.