

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng và phát triển kinh tế tri thức, giáo dục Việt Nam đứng trước yêu cầu đổi mới mạnh mẽ. Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương xác định phát triển đội ngũ nhà giáo là giải pháp then chốt; Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 của Bộ Chính trị đặt mục tiêu hiện đại hóa hệ thống giáo dục vào năm 2030. Cấp trung học cơ sở (THCS) giữ vai trò "cầu nối" giữa tiểu học và trung học phổ thông, là giai đoạn bản lề hình thành năng lực tự học, ý thức hướng nghiệp và các phẩm chất nền tảng cho học sinh; chất lượng cấp học này phụ thuộc trực tiếp vào kết quả lao động sư phạm của đội ngũ giáo viên.

Chương trình giáo dục phổ thông (GDPT) 2018 môn Ngữ văn đặt ra yêu cầu mới về phát triển năng lực ngôn ngữ và năng lực văn học cho học sinh thông qua bốn kỹ năng đọc, viết, nói và nghe, đòi hỏi giáo viên trở thành người tổ chức, định hướng trong môi trường học tập sáng tạo.

Thực tiễn cho thấy hoạt động bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn còn hạn chế: nội dung nhiều nơi mang tính đại trà, chưa gắn với nhu cầu cá nhân và thực tiễn dạy học; sự gắn kết giữa bồi dưỡng với thực hành nghề nghiệp, hỗ trợ tại chỗ, dự giờ và phản hồi chuyên môn còn hạn chế; đánh giá sau bồi dưỡng chủ yếu tập trung vào mức độ hoàn thành chương trình. Tại các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc, những hạn chế này càng rõ nét do điều kiện kinh tế - xã hội còn chậm phát triển.

Mô hình PDCA (Plan - Do - Check - Act) do W. E. Deming phổ biến là chu trình quản lý cải tiến liên tục, giúp hoạt động bồi dưỡng được quản lý liên tục, đồng bộ và hướng tới cải tiến; hỗ trợ nhà quản lý xác định nhu cầu, tổ chức bồi dưỡng phù hợp, kiểm tra hiệu quả và điều chỉnh kịp thời.

Tổng quan nghiên cứu cho thấy vẫn còn khoảng trống về quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn theo hướng phát triển năng lực nghề nghiệp gắn với đổi mới giáo dục; việc vận dụng các mô hình quản lý hiện đại và xây dựng quy trình quản lý liên tục, đồng bộ, phù hợp với từng cấp học, môn học và địa phương chưa được nghiên cứu đầy đủ.

Từ những lý do trên, tác giả lựa chọn đề tài "*Quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường trung học cơ sở các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp*" làm nội dung nghiên cứu.

2. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các biện pháp quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động bồi dưỡng, từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực giáo viên môn Ngữ văn để thực hiện tốt Chương trình GDPT 2018.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu: Hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường trung học cơ sở.

3.2. Đối tượng nghiên cứu: Quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường trung học cơ sở theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp.

4. Phạm vi nghiên cứu

Luận án nghiên cứu quản lý hoạt động bồi dưỡng chuyên sâu cho môn Ngữ văn tại các trường THCS công lập, với quan điểm tiếp cận xuyên suốt là quản lý dựa trên năng lực nghề nghiệp của giáo viên theo Chương trình GDPT 2018 (Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT), gồm: năng lực nghề nghiệp giáo viên, hoạt động bồi dưỡng phát triển năng lực, vai trò quản lý của Hiệu trưởng và các lý thuyết quản lý (tiếp cận năng lực, phát triển nghề nghiệp liên tục, tiếp cận hệ thống, quản lý dựa trên kết quả, chu trình PDCA).

Chủ thể quản lý trực tiếp là Hiệu trưởng, cùng các chủ thể phối hợp là Phó Hiệu trưởng và Tổ trưởng chuyên môn; giáo viên Ngữ văn là đối tượng quản lý, đồng thời là đối tượng tham gia và thụ hưởng hoạt động bồi dưỡng.

Nghiên cứu được triển khai tại các tỉnh khu vực trung du và miền núi phía Bắc trước khi điều chỉnh địa giới hành chính (01/7/2025), gồm: Bắc Giang, Phú Thọ, Thái Nguyên và Lai Châu, Điện Biên, Sơn La Do giới hạn về thời gian và nguồn lực, luận án chưa mở rộng nghiên cứu đối với khu vực đồng bằng hoặc các đơn vị hành chính mới sáp nhập.

5. Câu hỏi nghiên cứu

Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên môn Ngữ văn các trường THCS khu vực trung du và miền núi phía Bắc hiện nay diễn ra như thế nào và mức độ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông ra sao?

Về lý luận, quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn ở trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp cần được xác định trên những cơ sở, nội dung và yếu tố ảnh hưởng nào?

Việc vận dụng chu trình PDCA vào quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn cần được cụ thể hóa bằng các biện pháp nào để vừa đảm bảo mục tiêu phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ theo Chương trình

GDPT 2018, vừa phù hợp với đặc thù kinh tế, văn hóa, xã hội của các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc và đặc thù môn học?

6. Giả thuyết khoa học

Việc vận dụng mô hình PDCA trong quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp sẽ nâng cao được chất lượng bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn các trường THCS khu vực trung du và miền núi phía Bắc.

7. Nhiệm vụ nghiên cứu

(1) Tổng quan và xác lập cơ sở lý luận về hoạt động bồi dưỡng và quản lý bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp trong bối cảnh đổi mới giáo dục. (2) Khảo sát, phân tích và đánh giá khách quan thực trạng hoạt động bồi dưỡng và công tác quản lý bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn các trường THCS thuộc các tỉnh khu vực trung du và miền núi phía Bắc. (3) Đề xuất hệ thống biện pháp quản lý theo chu trình PDCA và tiếp cận năng lực nghề nghiệp. (4) Tổ chức khảo nghiệm và thực nghiệm sư phạm nhằm đánh giá mức độ hữu ích, dễ sử dụng và hiệu quả thực tế của các biện pháp đã đề xuất.

8. Quan điểm tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

8.1. Quan điểm tiếp cận: Tiếp cận hệ thống - cấu trúc; Tiếp cận năng lực; Tiếp cận PDCA; Tiếp cận thực tiễn.

8.2. Phương pháp nghiên cứu: (i) Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận gồm tổng quan tài liệu, phân tích và tổng hợp lý thuyết; (ii) Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn gồm khảo sát bằng phiếu hỏi (Anket) với thang đo Likert 5 mức độ, phỏng vấn sâu bán cấu trúc, phương pháp Delphi (02 vòng lấy ý kiến chuyên gia), khảo nghiệm và thực nghiệm giáo dục; (iii) Phương pháp khác gồm nghiên cứu sản phẩm và thống kê toán học (xử lý dữ liệu bằng Excel và SPSS).

9. Những luận điểm cần bảo vệ

- Thực tiễn bồi dưỡng và quản lý bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn ở các trường THCS thuộc các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc còn một số bất cập, ảnh hưởng đến chất lượng bồi dưỡng và khả năng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, chuẩn nghề nghiệp.

- Lý luận về quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp chưa được nghiên cứu đầy đủ, hệ thống và gắn với đặc thù môn học cũng như điều kiện thực tiễn của khu vực, đặt ra yêu cầu bổ sung, hoàn thiện cơ sở lý luận và đề xuất mô hình quản lý phù hợp.

- Việc vận dụng mô hình PDCA vào quản lý bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp sẽ nâng cao chất lượng bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn và năng lực quản lý của hiệu trưởng.

10. Đóng góp mới của luận án

10.1. Về lý luận: Luận án xây dựng, bổ sung và phát triển cơ sở lý luận về quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn ở trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp; xây dựng khung lý luận về mục tiêu, nội dung, chủ thể, phương thức, quy trình và các yếu tố ảnh hưởng, đồng thời cụ thể hóa việc vận dụng chu trình PDCA vào quản lý hoạt động này.

10.2. Về thực tiễn: Luận án đánh giá thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn ở các trường THCS thuộc một số tỉnh trung du và miền núi phía Bắc; đề xuất các biện pháp quản lý theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp và chu trình PDCA. Kết quả thực nghiệm bước đầu khẳng định tính cần thiết, khả thi và hiệu quả của các biện pháp, làm cơ sở tham khảo cho cán bộ quản lý và các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng giáo viên.

11. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần *Mở đầu*, *Kết luận và khuyến nghị*, *Tài liệu tham khảo*, *Phụ lục*, nội dung luận án gồm 4 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận của quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường trung học cơ sở theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp;

Chương 2. Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường trung học cơ sở các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp;

Chương 3. Biện pháp quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường trung học cơ sở các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp;

Chương 4. Khảo nghiệm và thực nghiệm giáo dục.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG GIÁO VIÊN MÔN NGỮ VĂN TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP

1.1. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

1.1.1. Các nghiên cứu về hoạt động bồi dưỡng giáo viên và bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp

Các công trình trong và ngoài nước cho thấy bồi dưỡng giáo viên không còn được nhìn nhận là các khóa học ngắn hạn mà là hệ thống tác động sư phạm và quản trị phức hợp, mang tính chiến lược dài hạn. Dvelay (1994), Bondurep (1989) coi phát triển chuyên môn là "đòn bẩy chính sách" quan trọng; Jacques Nimier (1996) nhấn mạnh rèn luyện tâm lý, bản lĩnh nghề nghiệp; OECD (2005) xác lập phát triển chuyên môn liên tục (CPD) là hạt nhân của chiến lược nâng cao chất lượng giáo dục. Về mô hình triển khai, Sparks và Loucks-Horsley (1989), Joyce và Showers (1996), Villegas-Reimers (2003) khái quát các phương thức: tự định hướng phát triển, quan sát đồng nghiệp, tham gia thiết kế đổi mới và nghiên cứu hành động - trong đó nghiên cứu hành động được đánh giá cao nhờ chu trình khép kín và năng lực "soi rọi" (reflective practice). Trong nước, Đặng Bá Lâm (2014), Trần Khánh Đức (2010), Bùi Minh Hiền (2006) cho rằng bồi dưỡng cần dịch chuyển từ tư duy hành chính, áp đặt sang tinh thần tự nguyện, ưu tiên tự học, tự nghiên cứu. Đối với môn Ngữ văn, các nghiên cứu của Nguyễn Thị Tuyết Minh (2024), Đỗ Thị Thu Hằng (2024), Nguyễn Thị Yên Thoa (2024), Nguyễn Ái Học (2024) đề cập yêu cầu bồi dưỡng đặc thù: thiết kế môi trường học tập, cơ chế bồi dưỡng đa tầng, năng lực xây dựng kế hoạch dạy học tích hợp, tổ chức hoạt động học theo đặc trưng loại thể và kiểm tra đánh giá theo hướng phát triển phẩm chất.

1.1.2. Các nghiên cứu về quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp

Dutto (2014), Gabršček và Roeders (2013) khẳng định cần thiết lập quy trình phát triển nghề nghiệp giáo viên từ đánh giá nhu cầu, phân loại giáo viên, xác định nội dung, phương pháp, lập kế hoạch, tổ chức đến đánh giá kết quả. Caughlin và Baird (2013) đưa ra khái niệm lãnh đạo sư phạm; Matti Erätuulj và Jarkko Leino (1996), Drago-Severson (2000) nhấn mạnh vai trò của hiệu trưởng trong tổ chức nguồn lực và duy trì môi trường phát triển chuyên môn. Trong nước, Hà Thế Truyền và Đặng Thị Thanh Huyền (2016) xác định phát triển chuyên môn cho đội ngũ là năng lực lãnh đạo trường học

cốt lõi; Nguyễn Thị Thu Thơm (2020) xác định nội dung quản lý bồi dưỡng gồm xây dựng kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra - đánh giá cùng các yếu tố chủ quan và khách quan ảnh hưởng.

1.1.3. Nhận xét chung và những khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu đã làm rõ mục tiêu, nội dung, thành tố năng lực và mô hình phát triển năng lực nghề nghiệp, đề cao vai trò chủ động của hiệu trưởng; song chủ yếu thực hiện tại các địa bàn thuận lợi.

1.1.4. Những khoảng trống nghiên cứu luận án cần tiếp tục giải quyết

(1) chưa làm rõ đặc thù quản lý bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp; (2) chưa xây dựng hệ thống mối liên hệ giữa chuẩn nghề nghiệp, đặc thù môn Ngữ văn, nhu cầu phát triển nghề nghiệp và điều kiện thực tiễn nhà trường; (3) thiếu nghiên cứu chuyên sâu tại các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc; (4) chưa làm rõ cơ chế quản lý theo quy trình khép kín, liên tục từ xác định nhu cầu đến điều chỉnh, cải tiến; (5) việc vận dụng tổng hợp các công cụ quản lý hiện đại gắn với chuyển đổi số, công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo cần tiếp tục nghiên cứu.

1.2. Năng lực nghề nghiệp của giáo viên môn Ngữ văn trường trung học cơ sở

1.2.1. Khái niệm

1.2.1.1. Khái niệm năng lực

Năng lực là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, thái độ và kinh nghiệm của cá nhân được huy động, phối hợp phù hợp để thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ trong những điều kiện, hoàn cảnh nghề nghiệp cụ thể.

1.2.1.2. Khái niệm năng lực

Là tổng thể các kiến thức chuyên môn, kỹ năng thực hành, năng lực tư duy, kỹ năng giao tiếp và phẩm chất cá nhân cần thiết để người lao động thực hiện hiệu quả nhiệm vụ chuyên môn và thích ứng với yêu cầu phát triển nghề nghiệp.

1.2.1.3. Mô hình cấu trúc năng lực

Theo Bernd Meier (2014), cấu trúc năng lực gồm bốn thành phần: năng lực chuyên môn, năng lực phương pháp, năng lực xã hội và năng lực cá nhân.

1.2.1.4. Khái niệm tiếp cận năng lực nghề nghiệp

Là cách tiếp cận dựa vào kết quả đầu ra, hướng tới phát triển có hệ thống các năng lực nghề nghiệp cho người học, đòi hỏi đổi mới đồng bộ mục tiêu, chương trình, phương pháp và đánh giá.

1.2.2. Cơ sở xác định năng lực nghề nghiệp của giáo viên môn Ngữ văn trường THCS

Luận án xác định ba căn cứ xây dựng khung năng lực nghề nghiệp: (i) Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông theo Thông tư 20/2018/TT-BGDĐT; (ii) chuẩn nghề nghiệp giáo viên của một số quốc gia như Hoa Kỳ, Anh, Úc, Singapore; (iii) Chương trình GDPT 2018 môn Ngữ văn với định hướng phát triển phẩm chất, năng lực chung, năng lực ngôn ngữ, năng lực văn học và bốn kỹ năng đọc, viết, nói, nghe.

1.2.3. Yêu cầu năng lực nghề nghiệp của giáo viên môn Ngữ văn trường THCS

Từ đặc thù nghề nghiệp của giáo viên Ngữ văn, luận án xác định 05 nhóm năng lực nghề nghiệp: (1) chuyên môn và dạy học; (2) giáo dục và hỗ trợ học sinh; (3) giao tiếp, hợp tác; (4) tự học, nghiên cứu và phát triển nghề nghiệp; (5) đổi mới sáng tạo và trách nhiệm nghề nghiệp, xã hội. Đây là cơ sở xác định mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức và tiêu chí đánh giá bồi dưỡng.

1.3. Hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp

1.3.1. Khái niệm

1.3.1.1. Khái niệm bồi dưỡng: Là trang bị thêm kiến thức, kỹ năng nhằm nâng cao và hoàn thiện năng lực hoạt động trong các lĩnh vực cụ thể

1.3.1.2. Khái niệm bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS

1.3.1.3. Khái niệm bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp

Bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp là quá trình cập nhật, bổ sung và phát triển kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp trên nền tảng đào tạo ban đầu, đáp ứng Chuẩn nghề nghiệp giáo viên, đặc trưng môn học và yêu cầu đổi mới giáo dục; gắn với nhu cầu, năng lực của từng giáo viên và coi trọng tự học, thực hành, cải tiến liên tục.

1.3.2. Đặc trưng của hoạt động bồi dưỡng

(1) Lấy phát triển năng lực nghề nghiệp của giáo viên làm trung tâm; (2) Gắn với đặc thù môn Ngữ văn và yêu cầu thực tiễn nghề nghiệp; (3) Chú trọng thực hành và đánh giá năng lực qua kết quả thực hiện nhiệm vụ nghề nghiệp; (4) Đáp ứng nhu cầu và thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp cá nhân; (5) Bảo đảm tính cập nhật, liên tục và bền vững trong phát triển nghề nghiệp.

1.3.3. Các phương diện của hoạt động bồi dưỡng

Gồm: mục tiêu, vai trò; nội dung bồi dưỡng (năng lực dạy học, năng lực giáo dục, năng lực phát triển nghề nghiệp và năng lực xã hội); hình thức bồi dưỡng; phương pháp bồi dưỡng; kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng.

1.4. Quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp

1.4.1. Khái niệm

1.4.1.1. Khái niệm quản lý

1.4.1.2. Khái niệm quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp

Là quá trình tác động có mục đích, có kế hoạch và có hệ thống của hiệu trưởng (chủ trì), phối hợp với phó hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn, nhằm phát triển năng lực nghề nghiệp của giáo viên Ngữ văn đáp ứng Chuẩn nghề nghiệp giáo viên và Chương trình GDPT 2018; được thực hiện thống nhất qua các khâu: xác định nhu cầu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá và cải tiến.

1.4.1.3 Phân cấp quản lý và chủ thể quản lý hoạt động bồi dưỡng GV

Phân cấp quản lý gồm: Sở Giáo dục và Đào tạo; Phòng Văn hóa - Xã hội; Hiệu trưởng trường THCS. Luận án xác định chủ thể quản lý trực tiếp là Hiệu trưởng; Phó Hiệu trưởng thực hiện theo phân công, ủy quyền; Tổ trưởng chuyên môn Ngữ văn tham mưu, đề xuất nhu cầu, phối hợp xây dựng kế hoạch, tổ chức, theo dõi và đánh giá; giáo viên Ngữ văn vừa là đối tượng quản lý vừa là chủ thể tự bồi dưỡng.

1.4.2. Mô hình PDCA và khả năng vận dụng

1.4.2.1. Mô hình PDCA

PDCA do W. Shewhart đề xuất (1939), được W. E. Deming phát triển, là chu trình bốn bước thực hiện theo vòng lặp liên tục, tạo cơ chế phản hồi để kiểm tra, điều chỉnh và cải tiến hoạt động có hệ thống. So với PLC hay ADDIE, PDCA được đánh giá cao nhờ quy trình khép kín và khả năng thúc đẩy cải tiến liên tục.

1.4.2.2. Khả năng vận dụng mô hình PDCA trong quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn

Giai đoạn Plan xác định năng lực cốt lõi cần phát triển và mục tiêu bồi dưỡng theo khung năng lực chuẩn; giai đoạn Do triển khai hoạt động bồi dưỡng phù hợp với năng lực, trình độ giáo viên và đặc thù môn học; giai đoạn Check đánh giá mức độ phát triển năng lực bằng nhiều công cụ; giai đoạn Act sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh, cải tiến cho chu kỳ tiếp theo.

1.4.3. Vai trò của quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp

Quản lý hoạt động bồi dưỡng không chỉ góp phần xây dựng môi trường học tập nghề nghiệp, tăng cường tính tự chủ và trách nhiệm nghề nghiệp của giáo viên Ngữ văn trường THCS, góp phần thực hiện thành công đổi mới giáo dục.

1.4.4 Nội dung quản lý theo mô hình PDCA

1.4.4.1. Lập kế hoạch (PLAN): Gồm 06 nội dung: phân tích bối cảnh, đánh giá thực trạng và xác định nhu cầu phát triển năng lực nghề nghiệp; xác định mục tiêu quản lý và mục tiêu bồi dưỡng; xác định nội dung, nhiệm vụ và ưu tiên bồi dưỡng; xây dựng tiến độ, lộ trình và phương án thực hiện; dự kiến nguồn lực và điều kiện bảo đảm; xác định trách nhiệm, chỉ tiêu và tiêu chí đánh giá kế hoạch.

1.4.4.2. Tổ chức thực hiện kế hoạch (DO): Phân công, bố trí và huy động các lực lượng; lựa chọn nội dung, phương pháp và hình thức bồi dưỡng phù hợp; tổ chức các hoạt động phát triển nghề nghiệp; xây dựng cơ chế hỗ trợ chuyên môn; bảo đảm các điều kiện thực hiện.

1.4.1.3. Giám sát, kiểm tra (CHECK): Xác định mức độ thực hiện kế hoạch, chất lượng và hiệu quả hoạt động bồi dưỡng, mức độ phát triển năng lực nghề nghiệp của giáo viên và những hạn chế cần khắc phục.

1.4.1.4. Đánh giá, điều chỉnh và cải tiến (ACT): Sử dụng kết quả kiểm tra để điều chỉnh các yếu tố chưa phù hợp, cá nhân hóa kế hoạch phát triển nghề nghiệp, phát huy các thực hành hiệu quả và xây dựng chu kỳ bồi dưỡng tiếp theo.

1.4.4. Những yếu tố ảnh hưởng

Luận án phân tích các yếu tố ảnh hưởng theo bốn khâu của chu trình PDCA: yếu tố ảnh hưởng đến lập kế hoạch; đến tổ chức thực hiện kế hoạch; đến kiểm tra, đánh giá; và đến cải tiến, tiếp tục lập kế hoạch, triển khai kế hoạch bồi dưỡng.

Kết luận chương 1

Chương 1 đã tổng quan các nghiên cứu, xác lập hệ thống khái niệm công cụ và xây dựng khung lý luận về quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp, trong đó hiệu trưởng là chủ thể quản lý trực tiếp giữ vai trò trung tâm, có sự phối hợp của phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên cốt cán và các lực lượng liên quan. Nội dung quản lý được cấu trúc theo bốn khâu của chu trình PDCA. Đây là cơ sở để xác định các nội dung, tiêu chí, chỉ báo khảo sát thực trạng ở chương 2 và đề xuất biện pháp ở chương 3.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG GIÁO VIÊN MÔN NGŨ VĂN TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ CÁC TỈNH TRUNG DU VÀ MIỀN NÚI PHÍA BẮC THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP

2.1. Giới thiệu khái quát địa bàn nghiên cứu

2.1.1. Tình hình giáo dục

Theo Nghị quyết số 81/2023/QH15, vùng trung du và miền núi phía Bắc gồm 14 tỉnh; sau Nghị quyết số 252/2025/QH15, vùng gồm 09 tỉnh. Đây là địa bàn có tính đặc thù cao về địa lý, kinh tế và văn hóa: toàn vùng không còn xã trắng về giáo dục, song chất lượng giáo dục chưa đồng đều, cơ sở vật chất còn thiếu, nhiều điểm trường phân tán; đội ngũ giáo viên còn tình trạng vừa thừa vừa thiếu, phải dạy ghép hoặc trái môn; công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên và cán bộ quản lý chưa được quan tâm đúng mức.

Số lượng GV trường THCS các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc

Theo số liệu thống kê, 14 tỉnh Trung du và miền núi phía Bắc có tổng cộng 46.051 giáo viên trung học cơ sở, phân bố không đồng đều giữa các địa phương. Bắc Giang có số lượng giáo viên nhiều nhất (6.016 người), trong khi Bắc Kạn ít nhất (1.234 người).

2.1.2. Thực trạng trường, lớp, học sinh trung học cơ sở các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc

Số liệu cho thấy, giáo dục trung học cơ sở tại khu vực này chủ yếu dựa vào hệ thống trường công lập. Với 1.632 trường và 26.617 lớp học, mạng lưới công lập giữ vai trò nòng cốt trong bảo đảm cơ hội học tập cho học sinh vùng trung du và miền núi.

2.2. Tổ chức khảo sát thực trạng

2.2.1 *Mục đích khảo sát:* nhằm xác định những tồn tại, hạn chế trong thực tiễn bồi dưỡng và quản lý hoạt động bồi dưỡng, làm căn cứ đề xuất biện pháp khắc phục.

2.2.2. *Nội dung khảo sát:* gồm ba nhóm: thực trạng hoạt động bồi dưỡng; thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng theo định hướng mô hình PDCA; thực trạng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố.

2.2.3. *Đối tượng khảo sát:* là Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng, Tổ trưởng, Tổ phó chuyên môn, cán bộ Phòng Giáo dục và Đào tạo phụ trách cấp THCS (trước tháng 7 năm 2025) và giáo viên môn Ngữ văn.

2.2.4. *Phạm vi khảo sát*: từ tháng 10/2024 đến hết tháng 12/2024, tại 05 tỉnh: Phú Thọ, Bắc Giang, Sơn La, Lai Châu và Thái Nguyên; mỗi tỉnh từ 12 đến 15 trường công lập, tổng số 73 trường.

2.2.5. *Phương pháp lấy mẫu khảo sát*: Do chưa có số liệu đầy đủ về tổng thể, nghiên cứu xác định cỡ mẫu tối thiểu theo công thức $n = Z^2 \times p(1 - p)/e^2$; với độ tin cậy 95% ($Z = 1,96$), $p = 0,5$, $e = \pm 0,05$, cỡ mẫu tối thiểu là 385. Kết hợp chọn mẫu ngẫu nhiên hệ thống (chọn tỉnh) và chọn mẫu thuận tiện (chọn trường), tổng số đối tượng khảo sát là 589 người, lớn hơn cỡ mẫu tối thiểu.

2.2.6. *Phương pháp, công cụ khảo sát, cách thức xử lý kết quả khảo sát*

Khảo sát trực tuyến kết hợp trực tiếp, sử dụng phiếu hỏi, phỏng vấn bán cấu trúc và nghiên cứu sản phẩm; thang đo Likert 5 mức độ với khoảng chia 0,8; dữ liệu được xử lý bằng Excel và SPSS.

2.3. Kết quả khảo sát

2.3.1. Thống kê mẫu khảo sát

Về mẫu khảo sát: trong 589 người, thâm niên công tác dưới 10 năm chiếm 16,1%, từ 10 - 20 năm 36,2%, từ 20 - 30 năm 42,3%, trên 30 năm 5,4%; trình độ đại học 94,9%, thạc sĩ 4,6%, tiến sĩ 0,5%; thâm niên quản lý được tính cho 172 cán bộ quản lý từ cấp trường trở lên.

2.3.2. Kết quả khảo sát thực trạng hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp

2.3.2.1. Nhận thức về các đặc trưng của hoạt động bồi dưỡng

Tỷ lệ lựa chọn các đặc trưng dao động từ 44,5% đến 57,9%. Cao nhất là "Đảm bảo tính cập nhật trong phát triển nghề nghiệp" (57,9%), tiếp đến "Đánh giá năng lực dựa vào hiệu quả công việc" (56,7%), "Đảm bảo tính bền vững" (56,0%) và "Lấy năng lực nghề nghiệp làm trung tâm" (54,8%). Thấp hơn là "Hướng tới thực tiễn nghề nghiệp" (44,5%), "Đáp ứng nhu cầu phát triển cá nhân" (45,8%) và "Đánh giá năng lực qua hoạt động công việc" (48,2%). Kết quả cho thấy nhận thức còn chưa đồng đều, hoạt động bồi dưỡng chưa gắn chặt với thực tiễn dạy học và nhu cầu phát triển của từng giáo viên.

2.3.2.2. Thực trạng nhận thức về mục tiêu, vai trò hoạt động bồi dưỡng

Các mục tiêu, vai trò được đánh giá ở mức "Đồng ý", điểm trung bình từ 3,76 đến 3,81. Cao nhất là "Nâng cao kiến thức chuyên môn và kỹ năng sư phạm" và "Kịp thời cập nhật, thích nghi với những thay đổi trong giáo dục" (cùng 3,81); thấp hơn là các vai trò mang tính chiến lược, dài hạn như "Xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp lâu dài" (3,76) và "Phát triển tư duy

phản biện, khả năng tự đánh giá" (3,78). Tỷ lệ "hoàn toàn không đồng ý" còn ở mức 10,4% - 11,7%.

2.3.2.3. Thực trạng nội dung bồi dưỡng năng lực nghề nghiệp

- Năng lực dạy học: điểm trung bình từ 3,90 đến 4,03, ở mức "thường xuyên"; cao nhất là "Sử dụng phương pháp dạy học theo hướng phát triển năng lực học sinh" (4,03), "Hướng dẫn học sinh tự học" (4,00), ứng dụng công nghệ thông tin (3,99), khai thác thiết bị và học liệu (3,93). Thấp nhất là "Sử dụng ngoại ngữ trong dạy học Ngữ văn" (3,08; ĐLC = 1,107) với 12,1% giáo viên chưa từng và 16,1% hiếm khi được bồi dưỡng.

- Năng lực giáo dục: cả 12 năng lực đạt từ 3,87 đến 4,04; cao nhất là "Đánh giá kết quả giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh" (4,04), "Sử dụng phương pháp giáo dục và quản lý học sinh" (4,03), "Thiết kế chương trình, kế hoạch giáo dục" và "Ứng dụng công nghệ thông tin trong giáo dục" (4,02).

- Năng lực phát triển nghề nghiệp: cao nhất là "Năng lực phát triển nghề nghiệp của bản thân" (4,01), "Tự học, tự bồi dưỡng" (3,99); thấp hơn là "Giải quyết xung đột trong môi trường giáo dục" (3,75; ĐLC = 0,755) và "Nghiên cứu khoa học" (3,58; ĐLC = 0,801 - cao nhất), phản ánh sự chưa đồng đều về cơ hội tiếp cận.

- Năng lực xã hội: điểm trung bình xấp xỉ 4, trong đó "Phối hợp với đồng nghiệp, phụ huynh và cộng đồng" đạt 3,99; "Tham gia hoạt động xã hội" đạt 3,82.

2.3.2.4. Thực trạng hình thức bồi dưỡng

Các hình thức bồi dưỡng đều được đánh giá ở mức "hiệu quả", điểm trung bình từ 3,72 đến 3,97; cao nhất là "Tiếp thu góp ý, hỗ trợ từ đồng nghiệp và cán bộ quản lý" (3,97), tiếp đến "Quan sát, học hỏi từ hoạt động của đồng nghiệp" (3,95), "Sinh hoạt chuyên môn theo tổ/nhóm" (3,94), "Tập huấn chuyên đề" và "Tham quan, học tập mô hình giáo dục" (3,90), "Tự học, tự nghiên cứu" (3,88); thấp nhất là "Học thêm văn bằng" (3,72) và "Nghiên cứu khoa học" (3,76). Giá trị trung bình chung đạt 3,98/5 (ĐLC = 0,568). Về phương pháp, các hình thức truyền đạt kiến thức qua tập huấn, báo cáo chuyên đề vẫn chiếm ưu thế; các phương pháp phát triển năng lực như nghiên cứu bài học, dự giờ - phân tích giờ dạy, thảo luận chuyên môn, tự học có hướng dẫn đã được triển khai nhưng chưa thường xuyên và chưa đồng đều.

2.3.2.5. Thực trạng phương pháp bồi dưỡng

Nội dung "Sử dụng phương pháp dạy học theo hướng phát triển năng lực học sinh" có điểm trung bình cao nhất (4,03). Các nội dung "Tổ chức quá

trình dạy học, đánh giá kết quả học tập, hướng dẫn học sinh tự học” và “Thiết kế kế hoạch dạy học” đạt từ 3,98–4,01, cho thấy hoạt động bồi dưỡng tập trung vào đổi mới phương pháp, tổ chức dạy học và phát triển năng lực nghề nghiệp của giáo viên theo Chương trình GDPT 2018.

2.4. Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS các tỉnh trung du miền núi phía Bắc

2.4.1. Thực trạng nhận thức về vai trò của quản lý hoạt động bồi dưỡng

Tất cả các vai trò đều được đánh giá ở mức "Đồng ý", điểm trung bình từ 3,97 đến 4,03, độ lệch chuẩn từ 0,562 đến 0,603: "Nâng cao hiệu quả giảng dạy và học tập môn Ngữ văn" đạt 4,03 (93,6% đồng thuận); "Phát triển đội ngũ giáo viên Ngữ văn toàn diện" 4,02; "Đáp ứng yêu cầu phát triển nghề nghiệp liên tục" 4,01; "Cá nhân hóa việc bồi dưỡng" 3,97.

2.4.2. Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng

- Lập kế hoạch (PLAN): Kế hoạch được xây dựng trên cơ sở khảo sát nhu cầu và đánh giá năng lực hiện có đạt 3,97 (trên 92% đồng thuận); lập kế hoạch theo yêu cầu của năng lực nghề nghiệp đạt 3,99. Tiêu chí "Lộ trình thực hiện bồi dưỡng được thiết kế hợp lý" có độ lệch chuẩn cao nhất (0,518), phản ánh một số ý kiến chưa hoàn toàn đồng thuận về tính logic trong triển khai.

- Tổ chức thực hiện (DO): Mục tiêu, lợi ích của hoạt động bồi dưỡng được giải thích rõ ràng đạt 4,00 (93,5% đồng thuận). Phương pháp bồi dưỡng gắn với thực tiễn giảng dạy đạt 4,01; hoạt động được tổ chức thường xuyên 4,01, có hệ thống 4,00, lộ trình thực hiện nghiêm túc 4,02. Tuy nhiên, các điều kiện bảo đảm còn chênh lệch: nguồn học liệu 4,00, cơ sở vật chất 4,01 (ĐLC 0,523), nguồn tài chính huy động và sử dụng hiệu quả thấp nhất 3,97 (ĐLC 0,568).

- Giám sát, kiểm tra (CHECK): các nội dung đạt từ 4,00 đến 4,03; cao nhất là "Đánh giá kết quả bồi dưỡng qua hiệu quả thực hiện công việc nghề nghiệp" (4,03); giám sát mức độ tham gia bồi dưỡng 4,02; giám sát mức độ phát triển năng lực nghề nghiệp 4,01.

- Điều chỉnh, cải tiến (ACT): "Các vấn đề phát sinh được xử lý kịp thời" đạt 3,98; "Lộ trình bồi dưỡng được điều chỉnh kịp thời" đạt 4,01 (92,8% đồng thuận).

2.5. Thực trạng ảnh hưởng của các yếu tố đến quản lý hoạt động BD

Cả 17 yếu tố đều có điểm trung bình từ 3,52 đến 3,62, nằm trong khoảng "Khá ảnh hưởng". Cao nhất là "Các yêu cầu đổi mới chương trình, sách giáo khoa và định hướng giáo dục quốc gia" (3,62; ĐLC = 1,081). Các yếu tố

"Nội dung bồi dưỡng", "Phương pháp bồi dưỡng", "Năng lực đội ngũ quản lý", "Cơ sở vật chất và công nghệ hỗ trợ" đạt từ 3,59 đến 3,61. Thấp hơn là "Sự phối hợp giữa các bên liên quan" (3,57) và "Chuẩn nghề nghiệp" (3,55), cho thấy chuẩn nghề nghiệp tuy đã triển khai rộng rãi nhưng chưa đóng vai trò thực chất trong điều chỉnh nội dung bồi dưỡng.

2.6. Đánh giá chung về thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng

2.6.1. Kết quả đạt được

Công tác quản lý bồi dưỡng đã bước đầu được triển khai đồng bộ, có kế hoạch. Các Sở GD&ĐT kịp thời xây dựng kế hoạch, hướng dẫn và triển khai bồi dưỡng thường xuyên; các trường THCS chú trọng lập kế hoạch gắn với nhu cầu thực tiễn. Việc quản lý nội dung, hình thức bồi dưỡng đã có đổi mới; các hình thức bồi dưỡng tại chỗ (sinh hoạt tổ/nhóm chuyên môn, nghiên cứu bài học, hội thảo chuyên đề) ngày càng thiết thực; một số cơ sở đã chủ động khai thác công nghệ thông tin để tổ chức bồi dưỡng trực tuyến; công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả bồi dưỡng được chú trọng hơn.

2.6.2. Tồn tại, hạn chế

Plan: Khảo sát nhu cầu và đánh giá năng lực giáo viên trước khi lập kế hoạch chưa đầy đủ; kế hoạch còn hình thức, mục tiêu, nội dung và phương thức bồi dưỡng thiếu trọng tâm, hiệu trưởng chưa sử dụng hiệu quả các công cụ lập kế hoạch.

Do: Hoạt động bồi dưỡng còn thiên về lý thuyết, ít gắn với thực tiễn; hình thức chưa đa dạng, chưa phát huy tự học, tự bồi dưỡng và bồi dưỡng từ xa; giáo viên còn tâm lý ngại đổi mới.

Check: Đánh giá chủ yếu dựa trên mức độ hoàn thành nhiệm vụ, thiếu công cụ và tiêu chí đo lường năng lực nghề nghiệp; kết quả đánh giá ít được sử dụng để phản hồi, cải tiến và chưa chú trọng ý kiến giáo viên.

Act: Theo dõi, giám sát và cải tiến sau bồi dưỡng chưa thường xuyên; việc thu thập phản hồi còn hạn chế, dẫn đến điều chỉnh kế hoạch chưa kịp thời.

2.6.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Kết quả phỏng vấn 21 hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng, tổ phó chuyên môn và 24 giáo viên môn Ngữ văn tại các tỉnh Phú Thọ, Sơn La, Điện Biên, Tuyên Quang cho thấy: nhận thức của một bộ phận cán bộ quản lý, giáo viên chưa đầy đủ; kế hoạch bồi dưỡng nhiều nơi được xây dựng theo hướng "áp từ trên xuống", dựa trên cảm tính, thiếu cơ sở dữ liệu về năng lực thực tế; đội ngũ báo cáo viên, giảng viên chưa thực sự am hiểu đặc thù môn học; giáo viên thiếu kỹ năng triển khai các hình thức đổi mới chuyên môn;

thiếu tài liệu phù hợp; hạn chế về hạ tầng công nghệ ở vùng sâu, vùng xa; thiếu cơ chế khuyến khích, đánh giá và động lực phát triển nghề nghiệp; khó khăn về thời gian, nhân lực và cơ sở vật chất.

Kết luận chương 2

Nghiên cứu được triển khai trên địa bàn đại diện cho khu vực trung du và miền núi phía Bắc. Mỗi tỉnh được khảo sát từ 12 đến 15 trường trung học cơ sở công lập, bảo đảm có đại diện từ các vùng, miền khác nhau. Bên cạnh các phiếu phỏng vấn sâu với các nhà quản lý giáo dục, giáo viên Ngữ văn, hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng, tổ phó chuyên môn..., luận án xây dựng hệ thống phiếu khảo sát dành cho hai nhóm đối tượng: Cán bộ quản lý và giáo viên, nhằm thu thập các ý kiến đa chiều. Tổng số phiếu thu được là 589 phiếu.

Kết quả nghiên cứu thực trạng bồi dưỡng và thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp đã giúp xác định được những nguyên nhân, hạn chế và bất cập còn tồn tại trong thực tiễn. Thông qua việc khảo sát ý kiến đánh giá của các đối tượng về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên giáo viên môn Ngữ văn theo tiếp cận năng lực, kết quả cho thấy mức độ tác động của các yếu tố là khác nhau.

Trên cơ sở khảo sát 589 phiếu tại 73 trường THCS thuộc 05 tỉnh và phỏng vấn sâu cán bộ quản lý, giáo viên Ngữ văn, chương 2 đã làm rõ thực trạng hoạt động bồi dưỡng và quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp. Công tác quản lý đã có những nền tảng thuận lợi nhưng vẫn tồn tại nhiều hạn chế ở cả bốn khâu của chu trình PDCA. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng để đề xuất hệ thống biện pháp quản lý ở chương 3.

CHƯƠNG 3

BIỆN PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG GIÁO VIÊN MÔN NGỮ VĂN TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ CÁC TỈNH TRUNG DU VÀ MIỀN NÚI PHÍA BẮC THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP

3.1. Nguyên tắc đề xuất các biện pháp

(1) Đảm bảo mục tiêu phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên môn Ngữ văn; (2) Bám sát yêu cầu thực tiễn tại địa phương và đặc thù giáo viên Ngữ văn; (3) Đảm bảo tính hệ thống của chu trình PDCA; (4) Đảm bảo sự kết hợp giữa kế thừa kinh nghiệm bồi dưỡng đã có với đổi mới nội dung, phương thức bồi dưỡng; (5) Đảm bảo tính cụ thể, hiệu quả và khả thi trong bối cảnh địa phương vùng trung du và miền núi phía Bắc.

3.2. Các biện pháp quản lý HDBDGV môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực NN các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc

Các biện pháp được áp dụng cho chủ thể quản lý là Hiệu trưởng trường THCS, triển khai theo cơ chế "Hiệu trưởng chủ trì - các bộ phận phối hợp thực hiện".

3.2.1. Biện pháp 1: Tổ chức xác định nhu cầu bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn dựa trên năng lực

Mục tiêu: Xác định rõ những khía cạnh chuyên môn, nghiệp vụ mà giáo viên Ngữ văn cần được hỗ trợ nhằm đáp ứng Chuẩn nghề nghiệp giáo viên và yêu cầu của Chương trình Ngữ văn 2018; làm cơ sở để hiệu trưởng xây dựng kế hoạch bồi dưỡng sát nhu cầu thực tiễn, hạn chế tính chủ quan, tránh bồi dưỡng dàn trải, trùng lặp.

Nội dung và cách thức thực hiện: Kết hợp ba phương pháp đánh giá: (i) GV tự đánh giá năng lực, phẩm chất theo chuẩn nghề nghiệp và yêu cầu Chương trình Ngữ văn 2018; (ii) quan sát, phân tích hoạt động dạy học qua dự giờ, hồ sơ chuyên môn; (iii) phỏng vấn và thảo luận nhóm chuyên môn.

Điều kiện thực hiện: Dựa trên các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành; công cụ khảo sát được thiết kế khoa học; đội ngũ thực hiện hiểu biết sâu về môn Ngữ văn và có năng lực xử lý dữ liệu; giáo viên tham gia tích cực, trung thực; bảo đảm cơ sở vật chất, thiết bị, phần mềm và có kế hoạch chi tiết.

3.2.2. Biện pháp 2: Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn trường THCS theo chu trình PDCA bằng các công cụ quản trị hiện đại

Mục tiêu: Bảo đảm hoạt động bồi dưỡng được quản lý khoa học, có căn cứ, có mục tiêu, phân cấp trách nhiệm rõ ràng và được cải tiến liên tục; nâng

cao chất lượng lập kế hoạch, tăng cường phối hợp giữa các cấp quản lý và huy động hiệu quả nguồn lực.

Nội dung và cách thức thực hiện: Sử dụng ba công cụ quản trị hiện đại gắn với bốn bước của chu trình PDCA:

Luận án vận dụng một số công cụ quản lý hiện đại: LFA để liên kết mục tiêu, nguồn lực, hoạt động và chỉ số đánh giá; BSC để chuyển hóa mục tiêu thành hệ thống KPI theo các phương diện phù hợp với giáo dục; Hoshin Kanri để triển khai mục tiêu chiến lược theo chu trình PDCA, kết hợp chỉ đạo và phản hồi hai chiều.

Điều kiện thực hiện: Nhà quản lý hiểu sâu bản chất chu trình PDCA và biết vận dụng công nghệ; nhà trường thiết lập quy trình tổ chức khoa học, phân công nhiệm vụ cụ thể; bảo đảm hệ thống thiết bị; giáo viên có năng lực công nghệ cơ bản và tinh thần đổi mới; xây dựng, duy trì cơ sở dữ liệu về năng lực nghề nghiệp, kết quả giảng dạy, nhu cầu và hiệu quả bồi dưỡng; cơ quan quản lý ban hành định hướng về chuyển đổi số kèm hướng dẫn và hỗ trợ nguồn lực.

3.2.3. Biện pháp 3: Chỉ đạo xây dựng nội dung, hình thức bồi dưỡng phù hợp với đặc thù môn học Ngữ văn và đặc điểm lao động sư phạm của người giáo viên Ngữ văn

Mục tiêu: Bảo đảm tính thống nhất, khoa học và phù hợp thực tiễn trong nâng cao năng lực nghề nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Nội dung và cách thức thực hiện: Hiệu trưởng chỉ đạo Phó Hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn phối hợp với chuyên gia, cơ sở bồi dưỡng trong xây dựng và triển khai chương trình bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn, bảo đảm tính chuyên nghiệp, linh hoạt, hiệu quả và gắn với thực tiễn nhà trường.

Điều kiện thực hiện: Phó Hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn có năng lực tổ chức, điều phối, giám sát; đội ngũ chuyên gia, giảng viên có trình độ chuyên môn vững vàng về Ngữ văn; giáo viên tham gia đầy đủ, tích cực; bảo đảm cơ sở vật chất, trang thiết bị; chương trình được xây dựng linh hoạt trên cơ sở phân tích nhu cầu thực tế; có chính sách hợp lý về kinh phí, thời gian.

3.2.4. Biện pháp 4: Tổ chức bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn trường THCS theo mô hình kết hợp tích hợp trí tuệ nhân tạo

Mục tiêu: Phát triển năng lực ứng dụng công nghệ số và công cụ AI trong dạy học; đa dạng hóa hình thức học tập, tăng tính chủ động và cá nhân hóa nội dung theo nhu cầu từng giáo viên.

Hiệu trưởng chỉ đạo khảo sát năng lực giáo viên qua LMS, ứng dụng AI phân tích dữ liệu để xác định nhu cầu và xây dựng lộ trình bồi dưỡng; tổ chức học tập trực tuyến qua E-learning, theo dõi tiến độ, duy trì sinh hoạt chuyên môn, phối hợp chuyên gia và đánh giá kết quả bằng hình thức trực tuyến kết hợp trực tiếp, sử dụng AI hỗ trợ phân tích và điều chỉnh kế hoạch.

Điều kiện thực hiện gồm: bảo đảm cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ và học liệu số; nâng cao năng lực lập kế hoạch của cán bộ quản lý và năng lực công nghệ thông tin của giáo viên; có văn bản hướng dẫn thống nhất và phát triển cộng đồng học tập chuyên môn.

3.2.5. Biện pháp 5: Chỉ đạo xây dựng bộ công cụ đánh giá mức độ thay đổi về năng lực nghề nghiệp giáo viên Ngữ văn trường THCS trước và sau quá trình bồi dưỡng

Mục tiêu: Xây dựng bộ công cụ đánh giá toàn diện nhằm đo lường sự thay đổi năng lực nghề nghiệp của giáo viên Ngữ văn trước và sau bồi dưỡng, khắc phục hạn chế trong đánh giá và nâng cao hiệu quả quản lý bồi dưỡng theo chu trình PDCA.

Nội dung và cách thức thực hiện: Hiệu trưởng chỉ đạo thành lập nhóm cốt cán, phân công nhiệm vụ cụ thể và phối hợp với chuyên gia xây dựng bộ công cụ đánh giá; tổ chức thẩm định, hoàn thiện, ban hành chính thức và tập huấn sử dụng thống nhất trong toàn trường.

Điều kiện thực hiện gồm: bảo đảm cơ sở pháp lý, định hướng chuyên môn; sự chỉ đạo, phối hợp của Ban giám hiệu và tổ chuyên môn; chuẩn bị cơ sở vật chất, thiết bị, Internet và phần mềm hỗ trợ; xây dựng kế hoạch đánh giá trước và sau bồi dưỡng.

3.2.6. Biện pháp 6: Tổ chức sử dụng dữ liệu đánh giá sau bồi dưỡng để xác định phương hướng, nội dung tiếp tục bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn trường THCS

Mục tiêu: Giúp quá trình ra quyết định khách quan, tránh trùng lặp hoặc tổ chức nội dung không phù hợp; sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh nội dung, phương pháp và hình thức triển khai, tăng tính khoa học và thực tiễn của hoạt động bồi dưỡng.

Nội dung và cách thức thực hiện: Hiệu trưởng chỉ đạo tổng thể việc sử dụng dữ liệu đánh giá sau bồi dưỡng để hoạch định kế hoạch; phối hợp cùng Phó Hiệu trưởng chuyên môn và tổ chuyên môn Ngữ văn phân tích số liệu theo từng cấp độ (định lượng, định tính và theo nhóm năng lực), ra quyết định về nội dung bồi dưỡng tiếp theo; phê duyệt kế hoạch, phân bổ ngân sách và bảo đảm chính sách hỗ trợ.

Điều kiện thực hiện gồm: xây dựng hệ thống thu thập, quản lý dữ liệu khoa học, thống nhất; nâng cao năng lực của cán bộ quản lý, tổ chuyên môn và giáo viên cốt cán; bảo đảm sự tham gia chủ động của giáo viên cùng các điều kiện về cơ sở vật chất, tài chính và hạ tầng công nghệ thông tin.

3.2.7. Biện pháp 7: Xây dựng kế hoạch liên tục về năng lực nghề nghiệp cho giáo viên Ngữ văn trường THCS sau hoạt động bồi dưỡng

Mục tiêu: Giúp hiệu trưởng và giáo viên duy trì, phát triển bền vững năng lực nghề nghiệp sau bồi dưỡng; xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp khoa học, khả thi; làm cơ sở điều chỉnh, cải tiến chương trình và quản lý bồi dưỡng theo hướng thực chất, cá nhân hóa.

Nội dung và cách thức thực hiện: Hiệu trưởng chỉ đạo xây dựng nền tảng cải tiến liên tục dựa trên dữ liệu sau bồi dưỡng; giao Phó Hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn và tổ Ngữ văn phân tích dữ liệu, triển khai các hoạt động thực hành- phản hồi- điều chỉnh, xây dựng kế hoạch cải tiến theo chu trình PDCA ở cấp trường.

Điều kiện thực hiện gồm: sự chỉ đạo thống nhất của Ban giám hiệu; năng lực tổ chức, hỗ trợ của tổ chuyên môn; tinh thần tự học, trách nhiệm nghề nghiệp của giáo viên; bảo đảm cơ sở vật chất, học liệu, nguồn lực; ứng dụng công nghệ thông tin và cơ chế phối hợp, khuyến khích phù hợp.

3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp

Bảy biện pháp vừa có tính độc lập tương đối, vừa có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Mỗi biện pháp có mục đích, nội dung, phương thức triển khai và điều kiện thực hiện riêng, song chỉ có ý nghĩa đầy đủ khi được thực hiện trong mối quan hệ tương tác, hỗ trợ lẫn nhau trong toàn bộ quá trình phát triển đội ngũ giáo viên Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp.

Kết luận chương 3

Trên cơ sở các nguyên tắc bảo đảm tính mục tiêu, tính thực tiễn, tính hệ thống, tính kế thừa và tính hiệu quả, luận án đã đề xuất 07 biện pháp quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp. Các biện pháp được triển khai theo cơ chế "Hiệu trưởng chủ trì, các lực lượng liên quan phối hợp", trong đó Phó Hiệu trưởng, tổ chuyên môn, giáo viên, Phòng Văn hóa - Xã hội, Sở GD&ĐT, các cơ sở bồi dưỡng và chuyên gia tham gia theo chức năng, nhiệm vụ ở từng giai đoạn của chu trình PDCA. Cơ chế này đặc biệt phù hợp với các trường THCS khu vực trung du và miền núi phía Bắc, nơi điều kiện địa lý phân tán và nguồn lực còn hạn chế.

CHƯƠNG 4

KHẢO NGHIỆM VÀ THỰC NGHIỆM GIÁO DỤC

4.1. Khái quát chung về khảo nghiệm và thực nghiệm

Luận án tiến hành khảo nghiệm đối với cả 07 biện pháp và lựa chọn biện pháp 2 để thực nghiệm giáo dục. Việc chỉ khảo nghiệm đối với các biện pháp còn lại xuất phát từ bản chất của từng biện pháp: biện pháp (1) mang tính chẩn đoán và đo lường đầu vào, không tạo tác động thay đổi để đo lường hiệu quả can thiệp; biện pháp (3) và (4) có phạm vi tác động rộng, phụ thuộc mạnh vào các yếu tố ngoại sinh vượt quá khả năng kiểm soát của nghiên cứu; biện pháp (5) mang tính kỹ thuật và công cụ nên không thể đồng thời là đối tượng can thiệp; biện pháp (6) và (7) thuộc nhóm phản hồi, điều chỉnh và định hướng dài hạn, hiệu quả chỉ phản ánh qua nhiều chu kỳ quản lý liên tiếp.

Biện pháp 2 được lựa chọn thực nghiệm vì có tính can thiệp quản lý trực tiếp, cấu trúc vận hành rõ ràng, tác động đồng thời đến các khâu cốt lõi từ lập kế hoạch đến tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh; cho phép thiết lập hệ thống mục tiêu, chỉ số và minh chứng có khả năng lượng hóa, tạo điều kiện kiểm soát tương đối các biến số và đánh giá tác động trước - sau.

4.2. Khảo nghiệm các biện pháp

4.1.1. Mục đích: Tìm hiểu ý kiến đánh giá của chuyên gia, cán bộ quản lý các trường THCS về mức độ hữu ích và mức độ phù hợp, dễ sử dụng của các biện pháp đề xuất.

4.1.2. Nội dung khảo nghiệm: Tập trung đánh giá nhận thức của cán bộ quản lý trường trung học cơ sở về tính hữu ích và tính phù hợp, dễ sử dụng của các biện pháp quản lý bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn.

4.2.3. Đối tượng khảo nghiệm gồm 23 người: 12 cán bộ quản lý trường THCS (hiệu trưởng, trình độ cử nhân Ngữ văn, kinh nghiệm quản lý từ 5 năm trở lên, đang công tác tại tỉnh Phú Thọ); 05 chuyên gia ở các trường đại học (trình độ tiến sĩ ngành Giáo dục học và Quản lý giáo dục, thâm niên từ 10 năm trở lên); 06 chuyên gia ở các học viện, trung tâm bồi dưỡng giáo dục.

4.2.4. Thời gian khảo nghiệm từ 01/9/2025 đến 01/10/2025.

4.2.5. Mô hình khảo nghiệm vận dụng có chọn lọc các thành tố của Mô hình chấp nhận công nghệ (TAM) (Davis, 1989), trong đó tính hữu ích (PU) được điều chỉnh theo mục tiêu phát triển năng lực nghề nghiệp giáo viên và tính dễ sử dụng (PEOU) được điều chỉnh để đánh giá mức độ phù hợp, khả năng triển khai các biện pháp trong thực tiễn nhà trường.

4.2.6. *Phương pháp khảo nghiệm*: Kết hợp phương pháp định lượng (bảng hỏi thang 4 mức độ) và định tính (phỏng vấn bán cấu trúc, thảo luận nhóm), sử dụng hệ số tương quan thứ bậc Spearman.

4.3. Kết quả khảo nghiệm

4.3.1. *Về tính hữu ích*: Điểm trung bình của 07 biện pháp dao động từ 3,56 đến 3,89, đều ở mức "Rất hữu ích". Biện pháp 1 cao nhất (3,89; $\text{ĐLC} = 0,323$; hệ số biến thiên 8,30%), xếp thứ hạng 1; biện pháp 6 xếp thứ hai (3,83); biện pháp 4 thấp nhất (3,56, hạng 7) song vẫn thuộc mức "Rất hữu ích". Tổ hợp 07 biện pháp đạt 3,7381 ($\text{ĐLC} = 0,29502$; hệ số biến thiên 7,89% - biến động thấp).

4.3.2. *Về tính phù hợp, dễ sử dụng*: Điểm trung bình dao động từ 3,22 đến 3,61; 6/7 biện pháp được đánh giá "rất phù hợp". Biện pháp 6 cao nhất (3,61, hạng 1); biện pháp 1 và 5 cùng đạt 3,56 (hạng 2); biện pháp 2 và 7 cùng đạt 3,50 (hạng 4); biện pháp 3 đạt 3,39 (hạng 6); biện pháp 4 thấp nhất (3,22, hạng 7), chỉ đạt mức "phù hợp" và có hệ số biến thiên cao nhất (20,09%). Tổ hợp các biện pháp đạt 3,4762, xếp loại "rất phù hợp", hệ số biến thiên 10,16%.

4.3.3. *Kết quả phân tích* bằng SPSS cho hệ số tương quan Spearman $r = 0,844$ với $\text{Sig.} = 0,017 (< 0,05)$, thể hiện mối tương quan thuận chặt chẽ và có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95% giữa thứ hạng tính hữu ích và thứ hạng tính phù hợp của các biện pháp. Điều này cho thấy các biện pháp không chỉ hữu ích mà còn có điều kiện triển khai trong thực tế.

4.4. Thực nghiệm biện pháp quản lý

- Biện pháp được lựa chọn thực nghiệm là biện pháp 2 "Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn trường THCS theo chu trình PDCA bằng các công cụ quản trị hiện đại", đáp ứng các tiêu chí: tính can thiệp trực tiếp, cấu trúc rõ ràng, khả năng kiểm soát biến số, khả năng đo lường và phù hợp về thời gian thực nghiệm.

- Đối tượng thực nghiệm gồm cán bộ quản lý (hiệu trưởng, phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn), tổ trưởng chuyên môn Ngữ văn và giáo viên Ngữ văn, được chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích. Nội dung thực nghiệm là áp dụng các công cụ quản trị tổ chức (chu trình PDCA, Khung logic - LFA, Thẻ điểm cân bằng - BSC, Hoshin Kanri) trong toàn bộ quá trình xây dựng và triển khai kế hoạch bồi dưỡng.

- Địa bàn thực nghiệm: 03 trường THCS tại tỉnh Phú Thọ - Trường THCS Thanh Hà (xã Chí Tiên), Trường THCS Đỗ Sơn và Trường THCS Đỗ Xuyên

(xã Liên Minh). Thời gian từ 01/10/2025 đến 31/12/2025 (8 - 10 tuần), gồm các giai đoạn: chuẩn bị, đo đầu vào, thực nghiệm, đo đầu ra và xử lý dữ liệu.

- Phương pháp đánh giá: thực nghiệm quản lý có kiểm soát kết hợp khảo sát bằng bảng hỏi, quan sát và phỏng vấn bán cấu trúc; vận dụng phương pháp so sánh trước - sau. Bản kế hoạch bồi dưỡng do hiệu trưởng xây dựng được 02 phó hiệu trưởng và 03 tổ trưởng, tổ phó chuyên môn đánh giá, chấm điểm theo thang điểm từng nội dung (tổng 100 điểm).

Bảng 4.11. So sánh mức độ đánh giá sự thay đổi trong xây dựng kế hoạch bồi dưỡng giáo viên trường trung học cơ sở

Nội dung đánh giá	Trước TN	Sau TN	Thay đổi
Căn cứ xây dựng kế hoạch	13/15	15/15	+2
Mục đích, yêu cầu	12/15	14,5/15	+2,5
Nội dung kế hoạch	46/50	49/50	+3
Tổ chức thực hiện	18/20	20/20	+2
Tổng điểm	89/100	98,5/100	+9,5

Kết quả cho thấy sau thực nghiệm, kế hoạch bồi dưỡng được hoàn thiện rõ rệt: bổ sung đầy đủ căn cứ pháp lý, căn cứ thực trạng và vận dụng công cụ quản trị hiện đại (15/15); mục tiêu được xây dựng logic theo BSC, gắn với đổi mới chương trình và chuyển đổi số (14,5/15); nội dung, chỉ tiêu và biện pháp được cụ thể hóa bằng KPI, số liệu và giải pháp đa dạng (49/50); cơ chế giám sát, phản hồi, điều chỉnh và khen thưởng được quy định chặt chẽ (20/20). Tổng điểm tăng từ 89/100 lên 98,5/100, tăng 9,5 điểm.

Mức độ rõ ràng và khả dụng của kế hoạch đều được nâng từ "Rõ ràng - Khả dụng" lên "Rất rõ ràng - Rất khả dụng" ở tất cả các bước của chu trình PDCA. Trong đó, Check và Act có chuyển biến rõ nhất, từ "Chưa rõ ràng - Chưa khả dụng" lên "Rất rõ ràng - Rất khả dụng", nhờ xác định cụ thể tiêu chí, chỉ số, quy trình phản hồi và biện pháp cải tiến, góp phần khắc phục tính hình thức và bảo đảm chu trình PDCA vận hành hiệu quả.

Kết luận chương 4

Kết quả khảo nghiệm cho thấy tất cả 07 biện pháp đề xuất đều được đánh giá có mức độ hữu ích và mức độ phù hợp cao đối với thực tiễn quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên hiện nay; trong đó giá trị trung bình về tính hữu ích nhìn chung cao hơn tính phù hợp, phản ánh sự kỳ vọng và tin tưởng của đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên gia vào hiệu quả các biện pháp. Kết quả thực nghiệm biện pháp 2 khẳng định biện pháp góp phần nâng cao tính khoa học, tính hệ thống và tính thực tiễn của kế hoạch bồi dưỡng, đồng thời cải thiện

mức độ phù hợp của chương trình bồi dưỡng với nhu cầu của giáo viên. Như vậy, hệ thống các biện pháp được đề xuất trong luận án là khoa học, hữu ích và có hiệu quả thực tiễn cao.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Quản lý hoạt động bồi dưỡng GV, đặc biệt là GV môn Ngữ văn ở các trường THCS khu vực trung du và miền núi phía Bắc, có ý nghĩa cấp thiết cả về lý luận và thực tiễn. Trong bối cảnh thực hiện Chương trình GDPT 2018 và sự khác biệt về điều kiện kinh tế-xã hội, cơ sở vật chất, đội ngũ giữa các địa phương, hoạt động bồi dưỡng cần được quản lý khoa học, thường xuyên, linh hoạt, phù hợp với đặc thù nhà trường, môn học và địa bàn.

Luận án đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về quản lý bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp; xác định các nội dung quản lý gồm: xác định nhu cầu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo, kiểm tra đánh giá, sử dụng kết quả và cải tiến liên tục.

Thực trạng cho thấy hoạt động bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn đã được quan tâm nhưng quản lý còn hạn chế: nhu cầu chưa dựa đầy đủ trên dữ liệu năng lực; kế hoạch chưa cá thể hóa; nội dung, hình thức chưa đáp ứng toàn diện đặc thù môn học; ứng dụng công nghệ số, AI còn hạn chế; đánh giá chủ yếu tập trung vào quá trình, chưa phản ánh rõ sự thay đổi năng lực và hiệu quả dạy học.

Luận án đề xuất 07 biện pháp quản lý: (1) xác định nhu cầu bồi dưỡng theo năng lực; (2) lập kế hoạch bồi dưỡng theo chu trình PDCA và công cụ quản trị hiện đại; (3) xây dựng nội dung, hình thức bồi dưỡng phù hợp đặc thù môn Ngữ văn; (4) tổ chức bồi dưỡng theo mô hình đào tạo kết hợp tích hợp AI; (5) xây dựng bộ công cụ đánh giá sự thay đổi năng lực nghề nghiệp trước và sau bồi dưỡng; (6) sử dụng dữ liệu đánh giá để điều chỉnh hoạt động bồi dưỡng; (7) xây dựng kế hoạch cải tiến liên tục năng lực nghề nghiệp giáo viên.

Kết quả khảo nghiệm khẳng định 07 biện pháp đề xuất có tính hữu ích và phù hợp cao. Thực nghiệm bước đầu cho thấy việc vận dụng chu trình PDCA kết hợp các công cụ quản trị hiện đại đã nâng cao hiệu quả quản lý bồi dưỡng giáo viên, góp phần kiểm chứng giả thuyết khoa học và hoàn thành mục tiêu nghiên cứu.

Đóng góp mới của luận án là xây dựng khung lý luận về quản lý bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn THCS theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp; đề xuất hệ thống biện pháp vận hành theo chu trình khép kín; tích hợp đào tạo kết hợp, công nghệ số và AI; xây dựng cơ chế đánh giá sự thay đổi năng lực nghề nghiệp trước và sau bồi dưỡng.

Luận án còn hạn chế về phạm vi khảo sát, điều kiện thực nghiệm và thời gian nghiên cứu. Các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng phạm vi, thực nghiệm dài hạn, hoàn thiện chỉ báo đánh giá năng lực nghề nghiệp và nghiên cứu sâu hơn việc ứng dụng AI, dữ liệu lớn, nền tảng số trong quản lý BDGV.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo

Xây dựng văn bản quản lý bồi dưỡng GV Ngữ văn THCS theo chuẩn năng lực nghề nghiệp; đổi mới nội dung, chương trình; thúc đẩy học tập suốt đời qua đào tạo trực tuyến, hội thảo, NCKH; thu hút chuyên gia, huy động nguồn lực và phối hợp với các Sở GD&ĐT trong triển khai bồi dưỡng.

2.2. Đối với các Sở Giáo dục và Đào tạo, Phòng Văn hóa - Xã hội

Nghiên cứu, ban hành kịp thời văn bản về bồi dưỡng và quản lý bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn THCS; xây dựng kế hoạch phù hợp địa phương; đầu tư cơ sở vật chất và nền tảng học tập trực tuyến; tăng cường giám sát, đánh giá trước và sau bồi dưỡng; phát triển đội ngũ giảng viên và đẩy mạnh sinh hoạt chuyên môn liên trường, theo cụm trường.

2.3. Đối với trường trung học cơ sở

Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng GV Ngữ văn hằng năm gắn với phát triển năng lực chuyên môn, nghiên cứu, ứng dụng công nghệ thông tin, AI và quản lý lớp học; bảo đảm điều kiện triển khai; cung cấp học liệu; thực hiện đánh giá định kỳ, lấy ý kiến phản hồi và khen thưởng giáo viên có thành tích tốt.

2.4. Đối với cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục

Thường xuyên cập nhật chương trình đào tạo cán bộ quản lý giáo dục theo nhu cầu thực tiễn; kết hợp lý thuyết với thực hành; phát triển năng lực lập kế hoạch, giám sát bồi dưỡng và đổi mới dạy học; đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin và hợp tác với các chuyên gia, tổ chức giáo dục.

2.5. Đối với giáo viên môn Ngữ văn trường trung học cơ sở

Chủ động vận dụng kiến thức, kỹ năng từ bồi dưỡng vào xây dựng bài dạy, đổi mới phương pháp, kiểm tra đánh giá nhằm phát triển phẩm chất, năng lực học sinh; coi bồi dưỡng và tự bồi dưỡng là quá trình thường xuyên, chuyển từ học tập thụ động sang chủ động, sáng tạo và phát triển năng lực cá nhân.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Lê Đức Anh (2024). "Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn ở trường trung học cơ sở theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp". *Tạp chí Quản lý giáo dục*, Học viện Quản lý giáo dục, (4), tr. 149-157. ISSN 1859-2910.

2. Bùi Minh Đức, Lê Đức Anh (2025). "Vận dụng mô hình PDCA trong quản lý bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn bậc trung học cơ sở". *Tạp chí Khoa học Quản lý giáo dục*, Trường Cán bộ Quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, số 02 (46), tr. 53-60. ISSN 2354-0788, e-ISSN 3030-4407. (Lê Đức Anh là tác giả liên hệ)

3. Lê Đức Anh (2025). "Tổng quan nghiên cứu về quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên trung học cơ sở theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp". *Tạp chí Khoa học*, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội 2, số 4, tập 2, tr. 3-13. ISSN 2815-5629.

4. Lê Đức Anh, Bùi Minh Đức, Phạm Đức Hiếu (2025). "Thực trạng hoạt động bồi dưỡng giáo viên môn Ngữ văn trường trung học cơ sở theo tiếp cận năng lực nghề nghiệp". *Tạp chí Quản lý giáo dục*, Học viện Quản lý giáo dục, (17), tr. 165-173. ISSN 1859-2910. (Lê Đức Anh là tác giả liên hệ)

5. Lê Đức Anh, Bùi Minh Đức, Phạm Đức Hiếu (2026). "Tồn tại, hạn chế và nguyên nhân trong quản lý bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn trung học cơ sở theo chu trình PDCA dựa trên tiếp cận năng lực nghề nghiệp". *Tạp chí Giáo dục Việt Nam*, (231), tr. 62-67. ISSN 1859-2902. (Lê Đức Anh là tác giả liên hệ)

6. Bùi Minh Đức, Lê Đức Anh, Phạm Đức Hiếu (2026). "Ứng dụng công cụ quản trị theo PDCA trong lập kế hoạch bồi dưỡng giáo viên Ngữ văn trường trung học cơ sở". *Tạp chí Giáo dục*, 26 (số đặc biệt 2), tr. 66-71. ISSN 2354-0753. (Lê Đức Anh là tác giả liên hệ).