

## VAI TRÒ CỦA HIỆU TRƯỞNG TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN CHUYÊN MÔN, NGHỀ NGHIỆP CỦA GIÁO VIÊN TRƯỚC BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC HIỆN NAY

Đinh Thị Thoạ<sup>1\*</sup>, Đặng Thị Hoàng Liên<sup>2</sup>

**Tóm tắt.** Hiệu trưởng đóng một vai trò rất quan trọng trong trường học, ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của nhà trường. Năm 2018, Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành chuẩn cho đội ngũ Hiệu trưởng phổ thông với nhiều kỳ vọng mới. Bài viết nghiên cứu ảnh hưởng của Hiệu trưởng trong việc phát triển nghề nghiệp của giáo viên. Chúng tôi xác định bốn lĩnh vực mà Hiệu trưởng có tác động đáng kể đến việc học tập của giáo viên bao gồm: Hiệu trưởng với tư cách là người lãnh đạo giáo viên và người học; tạo môi trường học tập; tham gia trực tiếp vào thiết kế vào nội dung phát triển chuyên môn, nghề nghiệp; đánh giá kết quả phát triển chuyên môn, nghề nghiệp của giáo viên.

**Từ khóa:** Vai trò, Hiệu trưởng, chuyên môn, nghề nghiệp, giáo viên, đổi mới giáo dục.

### 1. Đặt vấn đề

Các nhà hoạch định chính sách giáo dục, các nhà nghiên cứu đều nhận thấy rằng chuyên môn của giáo viên có ảnh hưởng với việc thực hiện chương trình đổi mới giáo dục hiện nay. Trên thực tế, sự phát triển chuyên môn của giáo viên là cực kỳ quan trọng để cải thiện môi trường học tập và nâng cao kết quả học tập của học sinh. Vì vậy, tầm quan trọng của Hiệu trưởng trong phát triển chuyên môn, nghề nghiệp của giáo viên cần được lan tỏa tới các nhà giáo dục, cá nhân và tập thể, cho mọi người trong và ngoài trường học.

Trong các trường học, Hiệu trưởng có ảnh hưởng quan trọng đến việc thực hiện các nguyên tắc hướng dẫn và ảnh hưởng đến tổng thể chất lượng phát triển chuyên môn của giáo viên. Một trong những nhiệm vụ chính của Hiệu trưởng là tạo ra và duy trì môi trường học tập giảng dạy tích cực, lành mạnh cho mọi người, bao gồm cả đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp. Mục đích của bài viết này nhằm tìm hiểu: ảnh hưởng của Hiệu trưởng đến học tập và phát triển nghề nghiệp của giáo viên, vai trò và trách nhiệm của Hiệu trưởng trong sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên, sự tăng trưởng và phát triển của giáo viên tác động đến trường học và môi trường của nó. Chúng tôi dựa vào nguồn dữ liệu chính trong nghiên cứu là xem xét các nghiên cứu hiện tại, báo cáo chính sách, các tài liệu chuẩn Hiệu trưởng nhà trường và phát triển chuyên môn, nghề nghiệp giáo viên.

#### 1.1. Hiệu trưởng

Theo Thông tư số 14/ 2018-BGDĐT ban hành quy định chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông, quy định về hệ thống phẩm chất, năng lực mà Hiệu trưởng cần đạt được để lãnh đạo và quản

---

Ngày nhận bài: 17/01/2020. Ngày nhận đăng: 15/03/2020.

<sup>1,2</sup>Khoa Giáo dục, Học viện Quản lý giáo dục;

\*e-mail: [dingthoa6787@gmail.com](mailto:dingthoa6787@gmail.com).

trị nhà trường. Hiệu trưởng có những chuẩn sau [9]: phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực lãnh đạo nhà trường; năng lực quản lý nhà trường; năng lực xây dựng và phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội.

Tại Điều 11 Nghị định 06/2010/NĐ-CP [7] có quy định cụ thể hơn về công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý đơn vị sự nghiệp công lập và nêu khái niệm đơn vị sự nghiệp công lập. Công chức là người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập trên và là người giữ các vị trí làm việc được giao nhiệm vụ quản lý nhà nước trong đơn vị sự nghiệp công lập có chức năng quản lý nhà nước. Do đó, Hiệu trưởng của một trường là công chức phụ thuộc vào việc trường đó có được xem là một đơn vị sự nghiệp nhà nước hay không. Nếu Hiệu trưởng của trường công lập được nhà nước cấp kinh phí và thực hiện tự chủ – đơn vị sự nghiệp công lập là công chức, còn Hiệu trưởng các đơn vị dân lập hay tư thực – không phải đơn vị sự nghiệp công lập thì không phải công chức.

Hiệu trưởng là do giáo viên ở các trường công lập – tại đơn vị sự nghiệp công lập được bổ nhiệm lên. Nên theo thông tư 15/2017/TT-BGDĐT ngày 09/06/2017, quy định về chế độ làm việc của giáo viên phổ thông thì Hiệu trưởng vẫn phải đảm bảo giảng dạy với số tiết trên tuần là 2 tiết/tuần. Như vậy, Hiệu trưởng tại các trường công lập vừa làm nhiệm vụ chuyên môn (giảng dạy như giáo viên) và vừa làm nhiệm vụ lãnh đạo (quản lý nhà trường) nhưng xếp vào ngạch công chức và lương bị giảm xuống so với giáo viên thì việc vừa phải gánh vác chức trách mà chế độ lại giảm thì gây tâm lý không thoải mái cho các Hiệu trưởng. Nhận thấy bất cập nói trên, Bộ Nội vụ sẽ có đề xuất mong muốn thay đổi luật, Bộ đang lấy ý kiến hoàn thiện và dự kiến trình lên Chính phủ để xem xét, cho ý kiến vào hồ sơ đề nghị xây dựng Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Viên chức. Có thể có thay đổi, thì dự kiến áp dụng vào năm 2020, có nghĩa khi đó Hiệu trưởng các trường là đơn vị sự nghiệp công lập thay vì là công chức như hiện nay sẽ chuyển sang viên chức quản lý; từ đó, Hiệu trưởng sẽ được hưởng lương và các chế độ như viên chức [8].

## 1.2. Công việc chuyên môn, nghề nghiệp

Công việc chuyên môn (Tiếng Anh: professional work) là một loại công việc đòi hỏi phải được thực hiện bởi chỉ một loại lực lượng lao động có kỹ năng làm việc đặc thù, chuyên nghiệp, đã được đào tạo nhằm đáp ứng được việc thực hiện các công việc đó. Lao động thực hiện các công việc chuyên môn, phải qua đào tạo, và được gọi là lao động lành nghề, hay lao động chuyên nghiệp. Lao động chuyên nghiệp hoạt động trong môi trường làm việc chuyên nghiệp phù hợp chuyên môn (thực hiện các công việc đúng chuyên môn) gọi là nghề nghiệp. Các hoạt động chuyên nghiệp của lao động chuyên nghiệp (tức lao động lành nghề) gọi là hoạt động nghề nghiệp.

## 1.3. Phát triển chuyên môn

Phát triển chuyên môn giáo viên được coi là trung tâm của cải cách giáo dục ở nhiều quốc gia, và chủ đề này đã được nghiên cứu rộng rãi bởi các học giả như Avalos (2011), DarlingHammond & McLaughlin (2011), Le (2002), và Whitehouse (2011) [6].

Trong cuộc sống hàng ngày, giáo viên trải nghiệm các hoạt động và tương tác khác nhau, điều đó tạo điều kiện cho họ tiếp thu kiến thức và thực hành kỹ năng. (Desimone, 2009), thông qua các cuộc hội nghị, hội thảo, tập huấn giúp giáo viên có thể tăng cường kỹ năng giảng dạy, phát triển chương trình, thực hiện kỹ năng đánh giá... và đóng vai trò là đòn bẩy để phát triển chuyên môn giáo viên

Thuật ngữ phát triển chuyên môn giáo viên cũng đã thu hút các học giả từ nhiều thập kỷ qua (Desimone, 2009, trang 182), cụ thể là ứng dụng quan điểm nhận thức, học tập như là tương tác xã hội. Phát triển chuyên môn cũng có thể tạo điều kiện cho giáo viên gặp phải những thách thức của

công việc giảng dạy, vì chính giáo viên là người nhận thức đầy đủ và rõ nhất, họ cần phải học gì và thích nghi với nhiều bối cảnh (Borko, 2004) [6]

Thuật ngữ phát triển chuyên môn được sử dụng nhiều trong ngôn ngữ hiện nay và thường được sử dụng thay thế cho nhau với các thuật ngữ như phát triển nhân viên, dịch vụ không chuyên nghiệp, đào tạo kỹ năng và giáo dục thường xuyên. Tuy nhiên cần phân biệt các khái niệm này. Để tránh nhầm lẫn, bài viết đưa ra định nghĩa về phát triển chuyên môn là đề cập đến cơ hội học tập thu hút giáo viên sáng tạo và nâng cao năng lực của họ 199 (Bredeson, 1999, p. 4), giáo viên tham gia vào một loạt các hoạt động chuyên nghiệp trong và ngoài công việc. Trọng tâm là về những kinh nghiệm mà thu hút khả năng sáng tạo và phản xạ theo cách có hiệu quả sâu hơn, giáo viên hiểu biết về công việc của họ và cải thiện thực hành giảng dạy [2].

## **2. Vai trò của Hiệu trưởng trong phát triển chuyên môn của giáo viên**

### **2.1. Vai trò nhà quản lý**

Một khía cạnh quan trọng trong công việc của Hiệu trưởng bao gồm nhiều nhiệm vụ quản lý. Việc tạo và duy trì môi trường học tập thành công đòi hỏi sự chăm chỉ và quản lý hiệu quả. Điều này bao gồm các nhiệm vụ như: (1) tuyển sinh người học và tuyển dụng giáo viên. (2) điều phối các hoạt động phát triển nghề nghiệp; (3) làm quyết định về các nguồn lực và ưu tiên trong trường học; (4) xác định nguồn lực và cung cấp thông tin cho nhân viên; (5) sắp xếp giáo viên thay thế; (6) thăm lớp học, (7) phát triển và thực hiện đánh giá giáo viên; (8) đóng vai trò quan trọng là bộ đệm chống lại sự xâm nhập quá mức và làm suy yếu các lực lượng bên ngoài đe dọa môi trường học tập của nhà trường, Hiệu trưởng kết nối với các nhà quản lý chuyên môn khác giúp tạo ra bối cảnh hỗ trợ cho việc học tập

Vai trò nhà lãnh đạo là một trách nhiệm chính của Hiệu trưởng nhà trường và nó có ảnh hưởng đến phát triển nghề nghiệp của giáo viên. Hiệu trưởng sử dụng một hay nhiều hoạt động đến khuyến khích như: phương châm học tập, các phương tiện truyền thông, lễ trao giải, lễ khai giảng, lễ ký quyết định bổ nhiệm, ... thông qua tương tác hàng ngày với học sinh và giáo viên. Thông qua truyền đạt thông điệp người học là trung tâm.

Là nhà lãnh đạo, Hiệu trưởng cũng cần phải chú ý đến nhu cầu và nguồn lực để hoàn thành mục tiêu học tập của mục tiêu của nhà trường

Cuối cùng là nhà lãnh đạo, Hiệu trưởng cần phải sẵn sàng đối mặt với các vấn đề và giúp giáo viên giải quyết mâu thuẫn

### **2.2. Vai trò của Hiệu trưởng trong việc nuôi dưỡng và duy trì môi trường học tập lành mạnh và hiệu quả trong trường học**

Hiệu trưởng là người quản lý học tập, họ hiểu các kết nối trong sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên, học tập của học sinh và chất lượng của nhà trường. Chuyên môn của giáo viên là một phần quan trọng của trường học. Vì vậy cần truyền đạt giá trị này tới nhân viên, học sinh, phụ huynh, thành viên hội đồng trường và nhà các nhà hoạch định chính sách.

Các học giả về văn hóa tổ chức và lãnh đạo cho thấy nếu muốn biết những gì quan trọng trong một trường học, hãy xem Hiệu trưởng làm gì. Vì Hiệu trưởng nhà trường có ảnh hưởng đến niềm tin và thực hành của giáo viên. Chẳng hạn một Hiệu trưởng nhiệt tình, ham học hỏi, họ thiết lập việc học là cốt lõi của họ. Do đó, họ chú ý xác lập các phương hướng và kỳ vọng cho việc học

#### **Tạo môi trường học tập**

Hiệu trưởng là người tạo môi trường hỗ trợ để giáo viên có thể tiếp tục phát triển và cải thiện thực hành nghề nghiệp của họ. Nghiên cứu chỉ ra rằng Hiệu trưởng nhà trường dành phần lớn

thời gian của họ thông qua các tương tác bằng lời nói để giao tiếp giữa các cá nhân với nhau (Peterson, 1978, Bredson, 1998; Gronn, 1983, Hart & Bredson, 1996) [2],[4]. Trong các tương tác hàng ngày của họ với nhân viên, Hiệu trưởng giúp tạo ra một quan điểm tập thể về năng lực bản thân mỗi giáo viên trong việc cải thiện phương pháp học tập trong lớp học và ảnh hưởng của nó tới kết quả học tập của học sinh. Hiệu trưởng đặt kỳ vọng cao cho việc học và cho chuyên môn. Giúp cá nhân mỗi giáo viên và tập thể tin vào bản thân họ là chuyên gia đặc biệt quan trọng trong bối cảnh đổi mới giáo dục mà các phương tiện truyền thông, các nhà hoạch định chính sách, công chúng thường đề cập.

Nói là một phần quan trọng trong công việc của Hiệu trưởng nhưng lắng nghe cũng vậy. Bởi lắng nghe giúp tăng quyền tự chủ của giáo viên và thúc đẩy các cuộc đối thoại có ý nghĩa nhằm phát triển chuyên môn của giáo viên. Trong các cuộc đối thoại này, Hiệu trưởng sẽ đưa ra các quyết định với tinh thần xây dựng tăng cường năng lực lãnh đạo tập thể trong nhà trường

Hiệu trưởng cũng là những bạn chuyên nghiệp và người bạn quan trọng đóng góp vào căng thẳng sáng tạo để tạo ra các cuộc đối thoại về giảng dạy và học tập. Trong các tương tác với giáo viên, đặc biệt trong các hội nghị tổng kết đánh giá viên chức, người lao động Hiệu trưởng có thể đưa ra những câu hỏi, giả định về thực hành giảng dạy của giáo viên.

### **2.3. Vai trò của Hiệu trưởng trong việc tham gia trực tiếp vào phát triển chuyên môn nghề nghiệp của giáo viên**

Chuyên gia tiêu chuẩn ISLLC dành cho lãnh đạo nhà trường chỉ ra rằng thành công lãnh đạo nhà trường được gắn kết trong chuyên môn giảng dạy, học tập, uy tín của nhà lãnh đạo giáo dục. Là chuyên gia, Hiệu trưởng cần kiến thức và kỹ năng chuyên ngành trong các lĩnh vực như lý thuyết về nhận thức và học tập, mô hình giảng dạy, lý thuyết phát triển con người, lý thuyết động lực, lý thuyết quản lý sự thay đổi, ứng dụng công nghệ, đánh giá, lý thuyết dạy học người lớn. Kiến thức chuyên môn là quan trọng nhưng nó là không đủ. Hiệu trưởng cần đưa kiến thức chuyên môn của họ vào hành động để tạo ra, hỗ trợ và cải thiện môi trường học tập cho mọi người trong trường học.

Hiệu trưởng là người hỗ trợ cho việc học tập, nâng cao số lượng, chất lượng chuyên môn của giáo viên.

+ Hỗ trợ tài chính cho những thứ như hội nghị, du lịch, thay thế giáo viên, tài liệu, học phí cho nghiên cứu sau đại học, ngân sách chương trình và quy định cho các chuyên gia tư vấn, là một trong số các loại hỗ trợ tài chính xác định.

+ Một hình thức hỗ trợ khác được cung cấp khi Hiệu trưởng tạo ra một môi trường học tập trong đó giáo viên có thể chấp nhận rủi ro, thử nghiệm với ý tưởng và thực hành mới, và thực hiện sáng tạo. Vì dạy học là về sự phát triển chứ không phải sự hoàn hảo. Hiệu trưởng cần là người cung cấp hỗ trợ tâm lý và cảm xúc khi giáo viên gặp vấn đề và / hoặc gặp thất bại trong thời gian thử nghiệm.

+ Giáo viên cũng tìm đến Hiệu trưởng như là nguồn kiến thức chuyên môn, Kiến thức về giảng dạy và học tập, thay đổi trong quy định của pháp luật đối với giáo viên, thay đổi trong trường học, quy hoạch phát triển nguồn và sử dụng công nghệ. Ví dụ Hiệu trưởng cung cấp giá trị chuyên môn để hỗ trợ cộng đồng học tập chuyên nghiệp của trường học.

### **2.4. Hiệu trưởng phối hợp với các cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn đánh giá kết quả chuyên môn của giáo viên**

Hiệu trưởng là tác nhân chính trong việc giúp giáo viên tăng cường năng lực thông qua sự tham gia trực tiếp của họ với các giáo viên trong phát triển nghề nghiệp bao gồm:

1. Phát triển chuyên môn với mục tiêu của nhà trường và nhu cầu của giáo viên
2. Trao quyền cho giáo viên là người ra quyết định
3. Xác định nhu cầu
4. Phát triển các quy trình lập kế hoạch
5. Đối thoại giữa giáo viên và Hiệu trưởng
6. Hỗ trợ cơ hội học tập cho giáo viên
7. Giữ sự tập trung vào người học

Trong đó trách nhiệm đầu tiên và quan trọng nhất của Hiệu trưởng là tập trung vào người học và giáo viên. Các chuyên gia, nhà tư vấn và các nhà hoạch định chính sách cho rằng muốn cải thiện trường học thì Hiệu trưởng cần hỗ trợ giáo viên của họ bằng cách phát triển vào chuyên môn và phù hợp với nhu cầu của giáo viên và học sinh.

Rõ ràng, không phải tất cả nhu cầu của giáo viên là phát triển chuyên môn. Ví dụ giáo viên căng thẳng, họ cần được nghỉ ngơi để lấy lại năng lượng. Do đó, Hiệu trưởng phải là người nhạy cảm với những nhu cầu này vì cuối cùng chúng ảnh hưởng đến sự phát triển của giáo viên. Do đó Hiệu trưởng cũng cần quan tâm đến các yếu tố tinh thần, thể chất đáp ứng nhu cầu của giáo viên

Hiệu trưởng cần tổ chức các cuộc đối thoại sáng tạo và phản ánh giữa các giáo viên về cấu trúc, quy trình và kết quả mong đợi của việc học tập của giáo viên. Theo Bredeson (1990) chỉ ra rằng những cuộc đối thoại này cơ hội cho Hiệu trưởng và giáo viên suy nghĩ lại, tái cấu trúc và phát triển chuyên môn trong trường học. Có thể đưa ra các câu hỏi chẳng hạn như: có đủ nguồn lực, thời gian, chuyên môn và tiền bạc để đáp ứng mục tiêu của các chuyên gia quy hoạch

Giáo viên có nhiều nhu cầu, kinh nghiệm và trình độ chuyên môn khác nhau, do đó, Hiệu trưởng cần giúp đỡ giáo viên đặt mục tiêu và phát triển các kết nối giữa học tập của chính họ, học tập của người học và mục tiêu cải thiện trường học. Hiệu trưởng nhà trường không chỉ là nhà tài trợ của phát triển nghề nghiệp của giáo viên, họ cần hợp tác với giáo viên trong thiết kế, phản hồi và lập kế hoạch nội dung cho các cơ hội học tập phù hợp với nhu cầu chuyên môn, mục tiêu của nhà trường, nhu cầu của học sinh.

Hầu hết các đánh giá về phát triển nghề nghiệp giáo viên ít hơn đánh giá sự hài lòng của người học. Vậy làm thế nào Hiệu trưởng có thể tăng cường đánh giá sự phát triển chuyên môn trong trường học của họ? Đầu tiên, Hiệu trưởng thường xuyên giám sát và đánh giá giáo viên. Các hoạt động giám sát tạo cơ hội cho các Hiệu trưởng giúp đỡ giáo viên đặt mục tiêu học tập, nâng cao chuyên môn. Thứ hai, Hiệu trưởng có thể giúp giáo viên xác định nhu cầu của họ và sau đó hợp tác lập kế hoạch cơ hội học tập để đáp ứng những nhu cầu đó. Cuối cùng, Hiệu trưởng cần có hệ thống thu thập và phân tích dữ liệu về phát triển chuyên môn trong trường học.

### 3. Kết luận

Các nhiệm vụ hành chính trong nhà trường đối với Hiệu trưởng rất nhiều. Tuy nhiên có thể thấy Hiệu trưởng nhà trường có ảnh hưởng đáng kể đến phát triển nghề nghiệp của giáo viên. Vấn đề quan trọng là xác định các cách cụ thể và hiệu quả cao vai trò của Hiệu trưởng có thể tối đa hóa tác động của họ đối với chuyên môn của giáo viên. Chúng tôi đã xác định bốn lĩnh vực mà Hiệu trưởng có cơ hội để tác động đáng kể đến việc học tập của giáo viên trong trường học: (1) Hiệu trưởng như một nhà lãnh đạo giảng dạy và người học; (2) việc tạo ra một môi trường học tập; (3) tham gia trực tiếp vào thiết kế và nội dung phát triển chuyên môn; và (4) đánh giá kết quả phát triển nghề nghiệp. Hiệu trưởng như là người lãnh đạo giảng dạy và người học, là hình mẫu, người hướng dẫn chứ không phải là người giám hộ học tập.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] *Building Teacher Capacity Tools to strengthen instruction through multiple measures of evaluation*, Maribel Childress, Principal n May/June 2014
- [2] Bredeson, P. V. (1999), *Negotiated Learning: unions contracts and teacher professional development*, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association in Montreal, Canada, 20 April.
- [3] Bredeson, P. V. (1988), *Communicating as a Measure of Leadership in Schools: a portrait of school principals*. The High School Journal, 71(4), pp. 174–186.
- [4] Hart, A. W. & Bredeson, P. V. (1996), *The Principalship: a theory of professional learning and practice*. New York: McGraw-Hill.
- [5] Phan Công Thúc (2018), *Các giải pháp nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ nhà giáo giáo dục nghề nghiệp của tỉnh Vĩnh Phúc giai đoạn 2017-2020*. Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.
- [6] Nguyen Thi Thom Thom, Pham Thi Thanh Thuy (2019), *Primary English language teacher's engagement in professional development*. University of Languages and International Studies, Pham Van Dong, Cau Giay, Hanoi, Vietnam.
- [7] Nghị định 06/2010/NĐ-CP Quy định những người là công chức.
- [8] Thông tư 15/2017/TT-BGDĐT ngày 09/06/2017 sửa đổi bổ sung một số điều của quy định chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông ban hành kèm theo thông tư số 28/2009/TT-BGDĐT ngày 21-10-2009 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và đào tạo
- [9] Thông tư số 14/ 2018-BGDĐT ban hành quy định chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.

### ABSTRACT

#### **Principals' role in professional development for teachers in the context of current education innovation**

The principal plays a very important role in the school, affecting the whole school's activities. The Ministry of Education and Training issued standards for school principals in 2018. This article studies the effect of the principal on the professional development of teachers. We identify four areas where principals have a significant impact on a teacher's learning: the principal as a teacher leader and a learner; create learning environment; participate directly in the design of content of professional development; evaluate the results of professional development of teachers.

**Keywords:** Roles, principals, professionals, careers, teachers, educational innovation.