

BIỆN PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DẠY HỌC THEO ĐỊNH HƯỚNG GIÁO DỤC THÔNG MINH Ở CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Management measures for teaching activities oriented towards smart education in Ho Chi Minh City high schools

Cổ Tôn Minh Đăng^{(1)*}, Lê Chi Lan⁽¹⁾

⁽¹⁾Trường Đại học Sài Gòn

TÓM TẮT

Bài viết đề xuất hệ thống các biện pháp quản lý nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức hoạt động dạy học theo định hướng giáo dục thông minh (GDTM) tại các trường trung học phổ thông (THPT) ở Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Trên cơ sở phân tích thực trạng và những yêu cầu của mô hình dạy học theo định hướng GDTM, năm nhóm biện pháp quản lý được xác định, bao gồm: (1) Nâng cao nhận thức về GDTM cho cán bộ quản lý (CBQL), giáo viên (GV) và các bên liên quan; (2) Lập kế hoạch triển khai dạy học theo hướng GDTM một cách chiến lược và đồng bộ; (3) Tổ chức các điều kiện hạ tầng, học liệu và nhân lực phục vụ dạy học thông minh; (4) Chỉ đạo, điều hành linh hoạt, hỗ trợ kịp thời cho GV trong quá trình đổi mới phương pháp; (5) Kiểm tra, đánh giá thông qua hệ thống tiêu chí và công cụ hiện đại, đảm bảo phản hồi, cải tiến liên tục. Hệ thống biện pháp đề xuất kỳ vọng hỗ trợ các trường THPT và nhà quản lý giáo dục vận dụng hiệu quả mô hình GDTM, góp phần thực hiện thành công chương trình giáo dục phổ thông mới và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0.

Từ khóa: *biện pháp; quản lý dạy học; giáo dục thông minh; trường trung học phổ thông; Thành phố Hồ Chí Minh.*

ABSTRACT

This paper proposes a system of management measures to enhance the effectiveness of organizing teaching activities oriented towards smart education in high schools in Ho Chi Minh City, Vietnam. Based on an analysis of the current situation and requirements of teaching model oriented towards smart education, five groups of management measures are identified: (1) Raising awareness about smart education among school managers, teachers, and stakeholders; (2) Strategic and systematic planning for implementing smart-oriented teaching; (3) Organizing essential conditions in infrastructure, learning resources, and human resources for smart teaching; (4) Instructional leadership and support for teachers during the innovation process; (5) Monitoring and evaluation using modern criteria and tools to ensure continuous feedback and improvement. These measures provide school leaders with a practical framework to effectively adopt the smart education model, thereby supporting the implementation of the new national curriculum and meeting the demands of educational renovation in the Industry 4.0 context.

Keywords: *measures; teaching management; smart education; high school; Ho Chi Minh City.*

*Tác giả liên hệ: ctmdang@sgu.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang đặt ra yêu cầu cấp thiết phải đổi mới giáo dục theo hướng ứng dụng công nghệ và cá nhân hóa người học. GDTM là xu hướng phát triển của giáo dục hiện đại, tận dụng các thành tựu công nghệ thông tin (CNTT), trí tuệ nhân tạo và dữ liệu lớn để tối ưu hóa việc dạy và học. Nhiều nghiên cứu quốc tế đã xây dựng khung lý thuyết cho GDTM, nhấn mạnh việc phát triển môi trường học tập kết nối, linh hoạt, lấy người học làm trung tâm (Zhu & He, 2012; Singh & Miah, 2020; Demir, 2021). Tại Việt Nam, chủ trương chuyển đổi số trong giáo dục và Chương trình Giáo dục Phổ thông 2018 đặt mục tiêu phát triển phẩm chất, năng lực học sinh (HS), đòi hỏi các trường học phải đổi mới mạnh mẽ phương pháp và hình thức dạy học (Bộ GD&ĐT, 2018). Trong bối cảnh đó, mô hình trường học thông minh đã và đang được nghiên cứu (Đào Thái Lai & Nguyễn Minh Tuấn, 2019; Lê Chi Lan, 2021), bước đầu triển khai với các đặc trưng như lớp học tích hợp công nghệ, học liệu số hóa, phương pháp dạy học tương tác, linh hoạt. Một số địa phương tiên phong như TP.HCM đã đưa ra chiến lược xây dựng đô thị thông minh, bao gồm lĩnh vực giáo dục, khuyến khích các trường THPT ứng dụng công nghệ hiện đại vào dạy học (Sở GD&ĐT TP.HCM, 2021, 2024). Thực tiễn cho thấy việc áp dụng công nghệ 4.0 trong môi trường học tập thông minh tại Việt Nam mang lại nhiều cơ hội nâng cao chất lượng giáo dục, song cũng đặt ra thách thức về năng lực quản lý và tổ chức dạy học trong nhà trường (Hoàng Sơn Trà, 2024).

Hoạt động dạy học theo định hướng GDTM ở các trường THPT đòi hỏi sự thay đổi đồng bộ từ phương pháp giảng dạy của GV đến cách thức quản lý của nhà trường.

Tuy nhiên, qua khảo sát thực tiễn tại các trường THPT ở TP.HCM, mặc dù CBQL và GV đều nhận thức tích cực về tầm quan trọng của việc dạy học gắn với công nghệ và đổi mới, mức độ sẵn sàng, hiệu quả triển khai còn hạn chế và chưa đồng đều. Cụ thể, CBQL thường đánh giá cao hơn GV về nhiều khía cạnh: từ xây dựng kế hoạch, đầu tư cơ sở vật chất, bồi dưỡng GV cho đến việc ứng dụng các công cụ kiểm tra đánh giá hiện đại. Điều này phản ánh khoảng cách giữa định hướng của lãnh đạo nhà trường với thực tế thực hiện ở đội ngũ GV. Ví dụ, lãnh đạo các trường đều nhấn mạnh sự cần thiết phải khảo sát hiện trạng, chuẩn bị nguồn lực và bồi dưỡng GV cho dạy học thông minh (điểm trung bình đánh giá của CBQL khoảng 4,0/5) nhưng nhiều GV chưa được tham gia sâu vào các hoạt động này (điểm trung bình phía GV chỉ khoảng 3,7-3,8) (Cổ Tôn Minh Đăng & Lê Chi Lan, 2025). Tương tự, trong công tác tổ chức, CBQL chú trọng phát triển học liệu số dùng chung và quản lý thiết bị công nghệ hơn so với GV; về chỉ đạo, CBQL khẳng định đã động viên, khích lệ GV đổi mới nhưng GV chưa cảm nhận đầy đủ sự hỗ trợ đó. Những chênh lệch này cho thấy nếu không có giải pháp quản lý phù hợp, việc triển khai GDTM có thể thiếu hiệu quả đồng bộ. Thêm vào đó, việc thiếu hụt hạ tầng ở một số trường, sự không đồng đều về kỹ năng công nghệ giữa các GV và sự tham gia còn hạn chế của phụ huynh, cộng đồng vào quá trình đổi mới cũng là những rào cản cần khắc phục. Do vậy, vấn đề đặt ra là cần một hệ thống các biện pháp quản lý khoa học, toàn diện và khả thi để hỗ trợ các trường THPT tại TP.HCM thực hiện thành công hoạt động dạy học theo định hướng GDTM, tối ưu hóa các nguồn lực hiện có và tạo động lực cho đội ngũ GV.

2. Nội dung

2.1. Cơ sở đề xuất các biện pháp quản lý hoạt động dạy học theo định hướng GDTM

2.1.1. *Cơ sở lý luận*: Quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường bao gồm các chức năng kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra – đánh giá nhằm đảm bảo thực hiện mục tiêu dạy học đề ra (Trần Kiểm, 2013; Vũ Thị Thu Hương, 2016). Đối với dạy học theo định hướng GDTM, hoạt động quản lý cần được bổ sung thêm nội dung về quản lý ứng dụng công nghệ và đổi mới phương pháp dạy học. GDTM được hiểu là mô hình giáo dục tận dụng CNTT và truyền thông (ICT), các nền tảng thông minh để cá nhân hóa việc học, tăng cường tương tác và hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu. Mục tiêu của dạy học thông minh không chỉ truyền thụ kiến thức mà còn

phát triển năng lực tự học, tư duy phản biện, sáng tạo của HS trong môi trường học tập linh hoạt. Do đó, quản lý hoạt động dạy học theo định hướng GDTM đòi hỏi người quản lý phải có tầm nhìn về chuyển đổi số, biết vận dụng các nguyên tắc quản lý khoa học và lý thuyết đổi mới sáng tạo trong giáo dục (Nguyễn Thị Thu Hà, 2023).

2.1.2. *Cơ sở thực tiễn*: Kết quả khảo sát tại 19 trường THPT (với 224 CBQL và 1003 GV) trên địa bàn TP.HCM cho thấy cả CBQL và GV đều đồng thuận về sự cần thiết của việc triển khai dạy học theo hướng GDTM (điểm trung bình các tiêu chí nhận thức chung đạt mức “đồng ý” ~ 4/5). Đây là tiền đề thuận lợi, thể hiện tâm thế sẵn sàng đổi mới ở các trường. Tuy nhiên, khi đi vào từng khía cạnh cụ thể của công tác quản lý, đã bộc lộ những điểm cần cải thiện.

Bảng 1. Điểm trung bình (theo thang điểm 5) của CBQL và GV về năm khía cạnh quản lý trong triển khai GDTM tại các trường THPT TP.HCM (số liệu tác giả thu thập từ khảo sát)

Khía cạnh quản lý	Điểm TB (CBQL)	Điểm TB (GV)
(1) Nhận thức và tuyên truyền	4,06	3,94
(2) Lập kế hoạch	4,02	3,86
(3) Tổ chức thực hiện	3,94	3,79
(4) Chỉ đạo điều hành	3,94	3,85
(5) Kiểm tra, đánh giá	4,02	3,93

(1) Về nhận thức và tuyên truyền: Đội ngũ CBQL có hiểu biết sâu và quyết tâm cao trong ứng dụng GDTM, trong khi một bộ phận GV tuy tán thành chủ trương nhưng chưa thực sự hiểu rõ lợi ích dài hạn, dẫn đến tâm lý e ngại thay đổi. Phụ huynh và cộng đồng cũng chưa được tuyên truyền đầy đủ để phối hợp cùng nhà trường. Thực tế này đòi hỏi phải đẩy mạnh truyền thông nhằm nâng cao nhận thức cho tất cả các bên liên quan. (2) Về lập kế hoạch: Tất cả các trường đều xây dựng kế hoạch ứng dụng CNTT vào

dạy học nhưng mức độ chi tiết và sự tham gia của GV còn hạn chế. Lãnh đạo nhà trường chú trọng khảo sát hiện trạng, dự trù kinh phí, bồi dưỡng GV – những nội dung mà CBQL đánh giá khá cao (điểm trung bình ~4,0) – trong khi GV đánh giá thấp hơn đáng kể (~3,7-3,8). Điều này cho thấy kế hoạch chưa được truyền thông đầy đủ và GV chưa được tham gia đóng góp tương xứng. Do vậy, cần lập kế hoạch một cách minh bạch, có sự tham gia của GV nhằm tăng tính khả thi. (3) Về tổ chức thực hiện:

Hạ tầng kỹ thuật và học liệu số ở nhiều trường còn bất cập, chưa đồng bộ hoặc thiếu thốn; tồn tại chênh lệch giữa trường trung tâm và ngoại thành về điều kiện vật chất. Công tác bồi dưỡng GV được CBQL coi trọng (xem đây là yếu tố then chốt để nâng cao năng lực dạy học thông minh) nhưng một số GV cho biết chưa được tập huấn đầy đủ hoặc chưa nắm vững kỹ thuật mới. Bên cạnh đó, bộ máy quản lý nội bộ (tổ chuyên môn, ban chỉ đạo CNTT...) của nhiều trường chưa kiện toàn, chưa hỗ trợ hiệu quả cho mô hình GDTM. (4) Về chỉ đạo, điều hành: Ban giám hiệu (BGH) các trường đã ban hành chủ trương khuyến khích đổi mới, tổ chức nhiều buổi tập huấn, hội thảo về GDTM. Tuy nhiên, GV cho rằng chỉ đạo từ lãnh đạo đôi lúc chưa “thấm” đến lớp học: việc động viên khích lệ có làm nhưng chưa tạo được động lực mạnh mẽ, kênh phản hồi giữa GV và lãnh đạo chưa thông suốt. Chẳng hạn, 95% CBQL cho biết họ thường xuyên khen thưởng, biểu dương GV ứng dụng tốt công nghệ nhưng chỉ 75% GV cảm nhận rõ sự động viên này. Thực tế đó gợi ý cần tăng cường tương tác hai chiều, lắng nghe ý kiến GV nhiều hơn trong quá trình chỉ đạo. Nghiên cứu cũng cho thấy vai trò của Hiệu trưởng rất quan trọng: năng lực lãnh đạo công nghệ của Hiệu trưởng ảnh hưởng tích cực đến mức độ ứng dụng CNTT của GV, do đó vai trò tiên phong của lãnh đạo cần được đề cao (Chang, 2012). (5) Về kiểm tra, đánh giá: Cả CBQL và GV đều nhận thức rằng kiểm tra, đánh giá là khâu không thể thiếu để đảm bảo chất lượng dạy học thông minh. Nhiều trường đã thử nghiệm các hình thức kiểm tra trực tuyến, sử dụng phần mềm phân tích kết quả học tập. Tuy nhiên, GV gặp khó khăn khi phải tự thiết kế công cụ đánh giá mới và chưa quen phân tích dữ liệu học tập để cải thiện dạy học. Mặt khác, hệ thống tiêu chí đánh

giá hiệu quả ứng dụng GDTM ở cấp trường chưa được xây dựng rõ ràng, khiến việc đánh giá còn cảm tính, thiếu thống nhất. Những thực trạng trên đòi hỏi một hệ thống giải pháp quản lý toàn diện, tác động đồng bộ vào tất cả các khâu từ nâng cao nhận thức, lập kế hoạch, tổ chức điều kiện đến chỉ đạo thực hiện và kiểm tra – đánh giá. Có như vậy, việc triển khai dạy học theo định hướng GDTM mới đạt hiệu quả cao và bền vững.

2.2. Các biện pháp quản lý hoạt động dạy học theo định hướng GDTM tại các trường THPT TP.HCM

Căn cứ cơ sở lý luận và thực tiễn nêu trên, tác giả đề xuất năm nhóm biện pháp quản lý chủ yếu tương ứng các chức năng quản lý quá trình dạy học trong nhà trường. Mỗi nhóm tập trung vào một khía cạnh nhất định nhưng liên kết bổ trợ nhau, hướng tới mục tiêu chung là nâng cao chất lượng dạy học theo mô hình GDTM. Sau đây là nội dung cụ thể của từng nhóm biện pháp:

2.2.1. Nhóm biện pháp nâng cao nhận thức về giáo dục thông minh

Mục tiêu của nhóm biện pháp này là tạo sự đồng thuận cao và tâm thế sẵn sàng tham gia đổi mới của toàn bộ đội ngũ nhà trường cũng như phụ huynh, HS và cộng đồng. Nhà quản lý cần giúp mọi thành viên hiểu rõ GDTM mang lại lợi ích gì và vì sao nhà trường phải chuyển đổi. Nhóm này bao gồm các biện pháp cụ thể:

- **Biện pháp 1.1: Tăng cường tuyên truyền nội bộ về GDTM.** Nhà trường đẩy mạnh tuyên truyền nội bộ, phổ biến kiến thức về GDTM (khái niệm, đặc điểm, lợi ích) đến toàn thể cán bộ, GV, nhân viên. Qua các cuộc họp hội đồng, sinh hoạt chuyên môn, hội thảo, BGH nhấn mạnh sự cần thiết của chuyển đổi số và chia sẻ những minh chứng thực tế về hiệu quả GDTM. Biện pháp này giúp đội ngũ hiểu rõ ý nghĩa của GDTM và chủ động hưởng ứng.

• *Biện pháp 1.2: Phát huy vai trò tiên phong, gương mẫu của lãnh đạo và nhân tố điển hình.* Lãnh đạo nhà trường truyền đạt tầm nhìn chiến lược về GDTM; đồng thời nhân rộng các điển hình tiên tiến (GV ứng dụng thành công phương pháp, công nghệ GDTM). Hiệu trưởng chỉ đạo, tham gia các hoạt động GDTM và khen thưởng kịp thời những GV tích cực, sáng tạo trong dạy học thông minh. Những tấm gương tiên phong tạo hiệu ứng lan tỏa, thúc đẩy động lực đổi mới cho tập thể sư phạm.

• *Biện pháp 1.3: Mở rộng tuyên truyền, nâng cao nhận thức về GDTM cho phụ huynh và cộng đồng.* Nhà trường phối hợp với Ban đại diện cha mẹ HS, sử dụng đa dạng kênh thông tin (họp phụ huynh, bản tin, mạng xã hội, website...) để tuyên truyền kế hoạch triển khai GDTM và lợi ích của mô hình này đến phụ huynh, cộng đồng. Khi hiểu rõ về GDTM (như tăng tương tác, cá nhân hóa học tập, nâng cao kỹ năng số cho HS), phụ huynh sẽ ủng hộ, đồng hành cùng nhà trường, tạo môi trường thuận lợi và góp thêm nguồn lực cho đổi mới.

Kết quả khảo sát thực tiễn cho thấy một bộ phận GV tuy đồng ý với chủ trương đổi mới nhưng chưa hiểu rõ lợi ích dài hạn của GDTM, phụ huynh và cộng đồng cũng chưa được thông tin đầy đủ để phối hợp cùng nhà trường. Điều này đòi hỏi phải đẩy mạnh nâng cao nhận thức cho tất cả các bên liên quan. Nghiên cứu của Putra & Putro (2019) cũng nhấn mạnh rằng một văn hóa tổ chức tích cực sẽ thúc đẩy GV chấp nhận các phương pháp dạy học dựa trên CNTT, từ đó việc ứng dụng công nghệ trong giáo dục sẽ hiệu quả hơn. Vì vậy, nhóm biện pháp nâng cao nhận thức có ý nghĩa nền tảng, tạo tiền đề đồng thuận để các cải tiến khác được triển khai thuận lợi.

2.2.2. *Nhóm biện pháp lập kế hoạch triển khai hoạt động dạy học theo định hướng GDTM*

Lập kế hoạch là khâu định hướng, đảm bảo các hoạt động được thực hiện có hệ thống. Nhóm biện pháp này nhằm xây dựng kế hoạch tổng thể dài hạn cùng các kế hoạch cụ thể từng năm học/học kỳ để triển khai dạy học thông minh. Các biện pháp chính gồm:

• *Biện pháp 2.1: Xác định mục tiêu và yêu cầu cụ thể cho việc triển khai GDTM.* BGH xây dựng bộ mục tiêu cụ thể cho đề án GDTM của trường (ví dụ: tỷ lệ GV thành thạo hệ quản trị học tập LMS, tỷ lệ bài giảng số hóa, tỷ lệ HS tham gia học trực tuyến), đồng thời đề ra yêu cầu về năng lực GV, cơ sở vật chất, chương trình giảng dạy phù hợp. Mục tiêu rõ ràng giúp toàn trường thống nhất nhận thức và hành động.

• *Biện pháp 2.2: Khảo sát hiện trạng và phân tích nguồn lực sẵn có.* Trước khi triển khai, nhà trường đánh giá thực trạng cơ sở hạ tầng CNTT, trang thiết bị, trình độ CNTT của GV và mức độ sẵn sàng của HS. Sử dụng khảo sát và phân tích SWOT để xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức khi áp dụng GDTM. Kết quả phân tích là cơ sở để đề ra giải pháp phù hợp, tránh duy ý chí.

• *Biện pháp 2.3: Xây dựng nội dung chương trình dạy học phù hợp với mô hình GDTM.* Nhà trường rà soát, điều chỉnh hoặc xây dựng mới kế hoạch giáo dục và nội dung các môn học theo hướng tích hợp công nghệ, như thiết kế bài giảng điện tử (sử dụng video, mô phỏng), áp dụng lớp học đảo ngược, dự án STEM, đưa hoạt động trải nghiệm số vào chương trình. Nội dung dạy học phải đảm bảo yêu cầu chương trình GDPT 2018, đồng thời tận dụng ưu thế công nghệ để phát triển năng lực HS.

• *Biện pháp 2.4: Lập kế hoạch bồi dưỡng nâng cao năng lực giảng dạy cho GV.* Xây

dựng kế hoạch bồi dưỡng GV cả dài hạn lẫn ngắn hạn nhằm trang bị kỹ năng dạy học thông minh; đồng thời khảo sát nhu cầu GV về CNTT và phương pháp mới để thiết kế chương trình bồi dưỡng phù hợp (tập huấn trực tiếp, khóa học trực tuyến, sinh hoạt chuyên đề...). Kế hoạch cần nêu rõ thời gian, nội dung bồi dưỡng từng giai đoạn, đảm bảo tất cả GV đều được nâng cao năng lực.

• *Biện pháp 2.5: Dự trù kinh phí và huy động các nguồn lực cho triển khai GDTM.* Một kế hoạch khả thi cần kèm phương án đảm bảo nguồn lực. Hiệu trưởng cùng bộ phận tài chính lập dự toán kinh phí cho các hạng mục (mua thiết bị, phần mềm; tập huấn GV; duy trì mạng...), sau đó chủ động đề xuất cấp trên hỗ trợ ngân sách, đồng thời đẩy mạnh xã hội hóa (tài trợ doanh nghiệp, đóng góp phụ huynh, cựu HS) để bổ sung nguồn lực triển khai GDTM.

• *Biện pháp 2.6: Xây dựng lộ trình và phân công triển khai chi tiết.* Cụ thể hóa kế hoạch tổng thể thành lộ trình theo từng giai đoạn (năm học hoặc học kỳ) với các mốc triển khai rõ ràng, đồng thời phân công trách nhiệm cho từng bộ phận, cá nhân (BGH, tổ chuyên môn, GV chủ chốt...) biết rõ nhiệm vụ và thời hạn. Lộ trình kèm giám sát tiến độ định kỳ sẽ đảm bảo các hoạt động GDTM diễn ra đúng kế hoạch, đạt mục tiêu đề ra.

Khảo sát 19 trường THPT TP.HCM cho thấy độ lệch rõ rệt trong đánh giá kế hoạch triển khai dạy học theo định hướng GDTM: CBQL chấm trung bình $\approx 4,0/5$, còn GV chỉ $\approx 3,7-3,8$ (Cổ Tôn Minh Đăng & Lê Chi Lan, 2025). Chênh lệch này phản ánh quy trình lập kế hoạch thiếu minh bạch và chưa bảo đảm tiếng nói thực chất của GV. Vì vậy, cần xây dựng kế hoạch GDTM theo hướng đồng sáng tạo - công khai mục tiêu, nguồn lực và các bước triển khai - để tăng tính khả thi. Cách tiếp cận này phù hợp với Khung chính sách

GDTM của UNESCO IITE (2022), vốn nhấn mạnh sự liên kết từ lớp học thông minh ở cấp vi mô đến chiến lược quốc gia ở cấp vĩ mô. Khi kế hoạch được thiết kế minh bạch và có sự tham gia thực chất của GV, nhà trường sẽ chủ động chuẩn bị về mục tiêu, nội dung, nguồn lực, đồng thời thu hẹp khoảng cách nhận thức và củng cố quyết tâm đổi mới giữa lãnh đạo với đội ngũ sư phạm.

2.2.3. *Nhóm biện pháp tổ chức các điều kiện để thực hiện dạy học theo định hướng GDTM*

Đây là nhóm biện pháp nhằm tạo dựng môi trường hạ tầng – học liệu – nhân lực đầy đủ cho dạy học thông minh. Nếu coi GDTM là một chương trình đổi mới, thì công tác tổ chức là khâu “hậu cần” hết sức quan trọng, đảm bảo các điều kiện cần thiết luôn sẵn sàng. Các biện pháp bao gồm:

• *Biện pháp 3.1: Đầu tư và nâng cấp cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ.* Nhà trường ưu tiên nâng cấp hạ tầng CNTT: phủ sóng Internet băng thông rộng toàn trường; trang bị đủ máy tính, máy chiếu, bảng tương tác thông minh cho các lớp; xây dựng phòng học thông minh đa chức năng (phòng ngoại ngữ, phòng STEM) và phòng studio để GV ghi hình bài giảng. Đồng thời triển khai hệ thống quản lý học tập (LMS) chung cho toàn trường. Để thực hiện, cần huy động kinh phí từ nhiều nguồn (ngân sách, xã hội hóa, tài trợ) và có kỹ thuật viên bảo trì, hỗ trợ thiết bị kịp thời.

• *Biện pháp 3.2: Xây dựng và quản lý kho học liệu số dùng chung.* Xây dựng kho học liệu số chung (thư viện điện tử) tập hợp các bài giảng e-learning, video, thí nghiệm ảo, ngân hàng câu hỏi trực tuyến, tài liệu điện tử... phục vụ GV và HS. Khuyến khích GV tự thiết kế và đóng góp học liệu, đảm bảo kho được cập nhật thường xuyên, giúp GV tiết kiệm thời gian chuẩn bị và tăng cường chia sẻ tri thức..

• *Biện pháp 3.3: Bồi dưỡng, nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV.* Đây là biện pháp tiếp nối biện pháp lập kế hoạch bồi dưỡng (2.4) ở khâu tổ chức thực hiện. Triển khai các khóa tập huấn, sinh hoạt chuyên môn để giúp GV sử dụng thành thạo thiết bị và phương pháp dạy học hiện đại, như tập huấn với chuyên gia về thiết kế bài giảng điện tử, quản lý lớp trực tuyến; thực hiện sinh hoạt chuyên môn theo hướng nghiên cứu bài học tập trung ứng dụng CNTT; đồng thời có cơ chế kèm cặp hỗ trợ GV còn hạn chế về CNTT. Nhờ vậy, không GV nào bị bỏ lại phía sau, năng lực đội ngũ được nâng lên đồng đều, đáp ứng yêu cầu GDTM.

• *Biện pháp 3.4: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế quản lý nội bộ.* Điều chỉnh cơ cấu tổ chức và cơ chế quản lý nội bộ phù hợp với mô hình dạy học thông minh. Nhà trường lập Ban chỉ đạo hoặc Tổ công nghệ giáo dục do một lãnh đạo đứng đầu phụ trách triển khai GDTM, phối hợp các tổ chuyên môn xây dựng và cập nhật các quy định nội bộ (về sử dụng thiết bị, dạy học trực tuyến, bảo mật dữ liệu...). Đồng thời điều chỉnh thời khóa biểu linh hoạt hơn (dành thời gian cho tiết học trực tuyến, dự án) và tăng cường kết nối thông tin với phụ huynh (qua sổ liên lạc điện tử, ứng dụng di động). Cơ cấu tổ chức kiện toàn, cơ chế vận hành đồng bộ tạo nền tảng vững chắc để hoạt động dạy học thông minh diễn ra thông suốt.

Việc đầu tư cơ sở vật chất và bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ là điều kiện tiên quyết để triển khai thành công GDTM. Thực tế tại một số trường THPT tiên phong ở Việt Nam cho thấy sau khi cải thiện hạ tầng và nâng cao kỹ năng số cho GV, chất lượng dạy học đã có chuyển biến tích cực; tuy nhiên những hạn chế về hạ tầng và kỹ năng vẫn là thách thức lớn (Hoàng Sơn Trà, 2024). Nhóm biện pháp tổ chức điều kiện nhấn mạnh giải quyết đồng bộ các yếu tố đó.

Đặc biệt, việc xây dựng kho học liệu số dùng chung là điểm nhấn giúp thúc đẩy văn hóa chia sẻ trong nhà trường, còn việc kiện toàn bộ máy quản lý nội bộ (Ban chỉ đạo GDTM, quy chế, thông tin liên lạc...) tạo nền tảng vững chắc để hỗ trợ toàn diện quá trình đổi mới.

2.2.4. Nhóm biện pháp chỉ đạo hoạt động dạy học theo định hướng GDTM

Công tác chỉ đạo của Hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn quyết định lớn đến sự thành bại của quá trình đổi mới. Nhóm biện pháp này tập trung vào phương pháp lãnh đạo, điều hành nhằm đảm bảo mọi kế hoạch, chủ trương về GDTM được thực thi hiệu quả và tạo động lực cho GV đổi mới. Bao gồm các biện pháp:

• *Biện pháp 4.1: Phổ biến tầm nhìn, chiến lược về GDTM tới toàn thể nhà trường.* Trước khi triển khai, Hiệu trưởng truyền đạt rõ tầm nhìn dài hạn của nhà trường về GDTM. Tại cuộc họp hội đồng sư phạm đầu năm, Hiệu trưởng trình bày chiến lược và mục tiêu cụ thể (ví dụ định hướng phát triển sau 5 năm) và nhấn mạnh đây là xu hướng tất yếu, không phải phong trào nhất thời. Đồng thời, BGH ban hành văn bản định hướng GDTM của trường và lồng ghép nội dung này trong mọi cuộc họp, sinh hoạt chuyên môn.

• *Biện pháp 4.2: Chỉ đạo thông qua kế hoạch hành động cụ thể.* Lãnh đạo cần có kế hoạch hành động chi tiết để hiện thực hóa mục tiêu, không chỉ dừng ở việc đề ra chủ trương; do đó BGH xây dựng kế hoạch triển khai GDTM hàng năm với nhiệm vụ cụ thể từng tháng/quý, giao rõ người chịu trách nhiệm (ví dụ: tháng 9 tập huấn GV, tháng 10 thi điểm dạy thông minh môn Toán...). Hiệu trưởng phân công nhiệm vụ cho từng thành viên BGH và tổ trưởng, đồng thời họp định kỳ (hàng tháng hoặc mỗi học kỳ) để kiểm tra tiến độ, đánh giá kết quả và điều

chính kế hoạch kịp thời. Sự chỉ đạo sát sao, linh hoạt giúp các hoạt động bám sát mục tiêu và tránh tình trạng “đầu voi đuôi chuột”.

• *Biện pháp 4.3: Tăng cường hỗ trợ sư phạm tại lớp học.* Quá trình dạy học thông minh có thể phát sinh khó khăn thực tế (trục trặc kỹ thuật, lúng túng khi dùng phần mềm mới...). BGH cần thường xuyên dự giờ, thăm lớp (đặc biệt ở các tiết ứng dụng công nghệ cao) để hỗ trợ GV kịp thời. Sau mỗi buổi dự giờ, lãnh đạo góp ý thân thiện, tư vấn chuyên môn và cùng GV tháo gỡ vướng mắc; đồng thời bố trí bộ phận kỹ thuật sẵn sàng hỗ trợ khi lớp học gặp sự cố. Nhờ vậy, GV không đơn độc khi đổi mới, yên tâm vì được lãnh đạo hỗ trợ.

• *Biện pháp 4.4: Xây dựng đội ngũ GV nòng cốt về GDTM.* Hiệu trưởng chọn nhóm GV tiên tiến (có năng lực, nhiệt tình ứng dụng CNTT) ở các môn để bồi dưỡng thành đội ngũ nòng cốt, tạo điều kiện cho họ tham gia đào tạo chuyên sâu và sau đó trở thành hạt nhân hỗ trợ đồng nghiệp. Nhà trường có thể thực hiện mô hình “đôi bạn cùng tiến” hoặc “GV cố vấn” – mỗi GV nòng cốt kèm cặp một số GV khác trong soạn bài giảng điện tử, sử dụng thiết bị... Biện pháp này phát huy nội lực nhà trường, tạo mạng lưới hỗ trợ ngang hàng, giúp GDTM lan tỏa rộng rãi.

• *Biện pháp 4.5: Động viên, khích lệ GV đổi mới.* Điều chỉnh công tác thi đua khen thưởng để khuyến khích GV đổi mới. Hiệu trưởng bổ sung tiêu chí “ứng dụng hiệu quả CNTT, phương pháp dạy học mới” vào thi đua hàng năm. GV có sáng kiến hay, tiết dạy GDTM hiệu quả được tuyên dương trước toàn trường, ghi nhận trong đánh giá thi đua. Nhà trường có thể phát động phong trào, hội thi ứng dụng công nghệ trong dạy học để tạo không khí thi đua; đồng thời lắng nghe, hỗ trợ giải quyết khó khăn của GV (về thời gian, kinh phí tự học...) để động viên thiết thực. Khi GV cảm nhận nỗ lực đổi mới được

trân trọng và hỗ trợ, họ sẽ hăng hái hơn.

• *Biện pháp 4.6: Thúc đẩy chia sẻ kinh nghiệm và sáng kiến trong tập thể sư phạm.* BGH chỉ đạo các tổ chuyên môn định kỳ tổ chức sinh hoạt, hội thảo chia sẻ kinh nghiệm dạy học thông minh, khuyến khích GV giới thiệu công cụ, phương pháp mới hiệu quả mà mình đã áp dụng để đồng nghiệp học hỏi. Nhà trường cũng thiết lập kênh giao tiếp trực tuyến (nhóm mạng xã hội, diễn đàn nội bộ) để GV thảo luận chuyên môn thường xuyên. Văn hóa chia sẻ giúp tập thể cùng tiến bộ, nhiều sáng kiến cải tiến nảy nở từ chính GV. Đồng thời, GV cảm thấy tiếng nói chuyên môn được coi trọng, thêm gắn bó và chủ động trong công việc.

Nghiên cứu của Chang (2012) khẳng định năng lực lãnh đạo công nghệ của Hiệu trưởng ảnh hưởng tích cực đến mức độ ứng dụng CNTT của GV, do vậy các biện pháp trên tập trung phát huy vai trò tiên phong của lãnh đạo nhà trường và thúc đẩy sự hỗ trợ sát sao về chuyên môn. Đặc biệt, việc hình thành đội ngũ nòng cốt và cơ chế hỗ trợ đồng nghiệp (biện pháp 4.4, 4.6) là điểm đổi mới nổi bật, giúp lan tỏa tinh thần GDTM ngay từ bên trong nhà trường. Cách chỉ đạo linh hoạt, gắn kết này cũng phù hợp với xu hướng quốc tế đòi hỏi Hiệu trưởng phải chủ động dẫn dắt chuyển đổi số từ xây dựng chiến lược, phát triển đội ngũ đến điều chỉnh phương thức đánh giá nhằm tối ưu hóa môi trường học tập thông minh.

2.2.5. Nhóm biện pháp kiểm tra, đánh giá hoạt động dạy học theo định hướng GDTM

Kiểm tra, đánh giá vừa là bước cuối của chu trình quản lý, vừa cung cấp thông tin phản hồi để điều chỉnh các khâu trước. Đối với dạy học thông minh, công tác kiểm tra, đánh giá càng quan trọng nhằm theo dõi hiệu quả đổi mới và đảm bảo mục tiêu đề ra đạt được. Nhóm biện pháp này hướng tới xây dựng một hệ thống đánh giá toàn diện,

hiện đại, gắn kết chặt chẽ với quá trình dạy học. Bao gồm:

- *Biện pháp 5.1: Xây dựng hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả dạy học thông minh.* Dựa trên mục tiêu GDTM của trường, BGH lập tổ công tác xây dựng bộ tiêu chí đánh giá cụ thể cho GV, HS và công tác quản lý. Ví dụ: GV – mức độ ứng dụng CNTT, khả năng tương tác, cá nhân hóa; HS – năng lực tự học, hợp tác trực tuyến, năng lực số; nhà trường – tỷ lệ GV được bồi dưỡng, hài lòng của phụ huynh, hiệu quả sử dụng thiết bị... Bộ tiêu chí cần được tập thể GV góp ý để hoàn thiện, sau đó ban hành và phổ biến rộng rãi. Khi có thước đo rõ ràng, việc đánh giá sẽ minh bạch, khách quan hơn và định hướng cho GV, HS phấn đấu.

- *Biện pháp 5.2: Đa dạng hóa hình thức và công cụ kiểm tra, đánh giá.* Nhà trường khuyến khích GV áp dụng các hình thức, công cụ kiểm tra đánh giá mới phù hợp với môi trường số, như kiểm tra trực tuyến bằng ngân hàng câu hỏi; áp dụng “hồ sơ học tập điện tử” để theo dõi tiến bộ HS; thực hiện đánh giá đa chiều (GV tự đánh giá, HS đánh giá lẫn nhau). Để hỗ trợ GV, trường tập huấn kỹ thuật xây dựng đề kiểm tra online, chăm bài tự động, hướng dẫn HS tự đánh giá; đa dạng hóa giúp việc đánh giá liên tục, toàn diện hơn, giảm áp lực thi cử truyền thống, thúc đẩy HS học tập chủ động, sáng tạo.

- *Biện pháp 5.3: Ứng dụng công nghệ thông minh trong thu thập, phân tích dữ liệu đánh giá.* Triển khai hệ thống learning analytics để thu thập và phân tích dữ liệu học tập, tận dụng lợi thế dữ liệu lớn nhằm theo dõi và cải thiện quá trình học. Nhà trường thu thập dữ liệu từ các nền tảng học tập (LMS), kết quả kiểm tra trực tuyến, tương tác trên lớp... và phân tích để tìm ra xu hướng (như những phần kiến thức nhiều HS chưa nắm vững, phong cách học tập từng em). Việc này đòi hỏi có phần mềm

phân tích dữ liệu (hoặc tận dụng chức năng sẵn có của LMS) và bồi dưỡng kỹ năng phân tích dữ liệu cho GV. Khi GV hiểu dữ liệu và lãnh đạo có cái nhìn toàn cảnh, các quyết định quản lý và điều chỉnh sự phạm sẽ chính xác, kịp thời hơn.

- *Biện pháp 5.4: Thiết lập quy trình phản hồi và điều chỉnh sau đánh giá.* Kết quả kiểm tra, đánh giá chỉ có ý nghĩa khi được sử dụng để cải tiến. Sau mỗi kỳ kiểm tra (giữa kỳ, cuối kỳ hoặc sau mỗi học phần), nhà trường tổ chức họp rút kinh nghiệm. BGH cùng GV phân tích kết quả, chỉ ra mặt tiến bộ, hạn chế và nguyên nhân, từ đó đề xuất biện pháp điều chỉnh trong kế hoạch dạy học tiếp theo. Điều chỉnh có thể gồm ôn tập bổ sung cho HS yếu, điều chỉnh tốc độ dạy, thay đổi phương pháp giảng dạy, v.v. Hiệu trưởng giao nhiệm vụ cụ thể cho các tổ/nhóm thực hiện cải tiến và theo dõi sát việc thực hiện. Quy trình phản hồi này tạo vòng lặp liên tục giữa đánh giá và dạy học, đảm bảo vấn đề được phát hiện đều dẫn đến hành động khắc phục, nâng cao chất lượng.

- *Biện pháp 5.5: Tăng cường kiểm tra, giám sát trong quá trình thực hiện GDTM.* BGH tăng cường giám sát thường xuyên việc triển khai các hoạt động GDTM theo kế hoạch, bên cạnh các kỳ kiểm tra chất lượng HS. Ví dụ: kiểm tra việc sử dụng thiết bị và học liệu số ở các tổ chuyên môn; giám sát tiến độ thực hiện các nội dung của kế hoạch GDTM... Công tác kiểm tra chú trọng tính hỗ trợ: khi phát hiện vấn đề, nhà quản lý kịp thời giúp đỡ, hướng dẫn tháo gỡ khó khăn. Giám sát liên tục vừa đảm bảo kỷ cương đổi mới, vừa tạo kênh thông tin hai chiều giữa lãnh đạo với GV, HS, giúp hiệu chỉnh hoạt động kịp thời để đạt mục tiêu đề ra.

Nhiều trường THPT đã thí điểm kiểm tra trực tuyến và dùng phần mềm phân tích kết quả, song GV vẫn lúng túng khi tự thiết kế thang đo mới và khai thác dữ liệu học tập. Đồng thời, chưa có bộ tiêu chí chuẩn hóa để

đo lường hiệu quả GDTM, nên việc đánh giá còn cảm tính, thiếu nhất quán. Kinh nghiệm quốc tế khẳng định learning analytics và bộ chỉ báo rõ ràng là trụ cột của GDTM (Demir, 2021; UNESCO IITE, 2022); chúng chuyển trọng tâm kiểm tra, đánh giá từ “kiểm soát đầu ra” sang cải tiến quá trình dựa trên minh chứng. Vì vậy, các trường cần sớm xây dựng khung tiêu chí định lượng/định tính và tích hợp phân tích dữ liệu lớn, tạo vòng phản hồi liên tục để nâng cao quyết định sư phạm và hoàn thiện dạy-học theo mô hình GDTM.

3. Kết luận

Quản lý hoạt động dạy học theo định hướng GDTM là một nhiệm vụ mới mẻ và đầy thách thức đối với các trường THPT trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn tại TP.HCM, bài viết đã đề xuất một hệ thống gồm năm nhóm biện pháp quản lý chủ yếu, bao gồm nâng cao nhận thức, lập kế hoạch, tổ chức điều kiện, chỉ đạo thực hiện và kiểm tra, đánh giá. Kết quả khảo sát thực tiễn tại các trường THPT ở TP.HCM cho thấy đội ngũ CBQL đánh giá mức độ cần thiết của những biện pháp này ở mức trung bình khoảng 4,2/5, trong khi nhận thức và mức độ sẵn sàng của GV còn thấp hơn. Bên cạnh đó, hạ tầng CNTT và nguồn lực giữa các trường chưa đồng đều, đặt ra yêu cầu phải có hệ thống các biện pháp quản lý đồng bộ, phù hợp như đã đề xuất nhằm thu hẹp khoảng cách và khắc phục những hạn chế nêu trên.

Những biện pháp này tương hỗ lẫn nhau, tạo thành một chỉnh thể thống nhất giúp Hiệu trưởng và BGH triển khai hiệu quả mô hình GDTM. Việc áp dụng đồng bộ các giải pháp sẽ huy động sự tham gia tích cực của GV, HS, phụ huynh và các nguồn lực xã hội, kiến tạo môi trường học tập hiện đại, qua đó nâng cao chất lượng giáo dục và phát triển toàn diện năng lực HS theo mục tiêu của chương trình giáo dục phổ thông mới. Để các giải pháp phát huy tối đa hiệu quả, cần có sự hỗ trợ tích cực từ các cấp quản lý giáo dục về chính sách và nguồn lực (đặc biệt là đầu tư hạ tầng CNTT và kinh phí bồi dưỡng GV), đồng thời mỗi nhà trường phải linh hoạt ưu tiên những biện pháp phù hợp với điều kiện thực tế của mình. Chẳng hạn, các trường còn hạn chế về hạ tầng CNTT nên tập trung thực hiện nhóm biện pháp tổ chức điều kiện (tăng cường cơ sở vật chất, trang thiết bị và học liệu số), trong khi những trường đã có nền tảng tốt có thể chú trọng nâng cao nhận thức và bồi dưỡng GV. Đồng thời, mọi hoạt động triển khai cần có lộ trình cụ thể và tránh chạy theo công nghệ một cách hình thức để đảm bảo hiệu quả thực chất. Nhìn chung, hệ thống biện pháp quản lý đề xuất được xây dựng trên những yêu cầu thực tiễn nên mang tính khả thi cao; việc vận dụng linh hoạt và đồng bộ các biện pháp này sẽ giúp các trường THPT tại TP.HCM triển khai thành công mô hình GDTM, góp phần thực hiện hiệu quả mục tiêu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Chương trình giáo dục phổ thông – Chương trình tổng thể*. Ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT. Hà Nội: Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.
- Cổ Tôn Minh Đăng & Lê Chi Lan. (2025). *Hoạt động dạy học theo định hướng giáo dục thông minh ở các trường trung học phổ thông: Nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh*. Tạp chí Giáo dục, Tập 25 (Số đặc biệt 5), 248-254.

- Chang, I. H. (2012). *The effect of principals' technology leadership on teachers' technological literacy and teaching effectiveness in Taiwanese elementary schools*. *Educational Technology & Society*, 15(2), 328-340.
- Demir, K. A. (2021). *Smart education framework*. *Smart Learning Environments*, 8(1), 1–36. <https://doi.org/10.1186/s40561-021-00170-x>.
- Đào Thái Lai & Nguyễn Minh Tuấn. (2019). *Nhận diện một số yếu tố của trường học thông minh*. *Tạp chí Giáo dục*, 457(7), 18-20.
- Hoàng Sơn Trà. (2024). *Công nghệ 4.0 trong môi trường học tập thông minh tại Việt Nam*. *Tạp chí Giáo dục*, 23(Số đặc biệt 11), 89-94.
- Lê Chi Lan. (2021). *Đề xuất mô hình những nhân tố liên quan đến giáo dục thông minh*. Trong *Kỷ yếu hội thảo khoa học “Giáo dục thông minh trong bối cảnh hiện nay”* (tr. 391–399). Huế: Nhà xuất bản Đại học Huế.
- Nguyễn Thị Thu Hà. (2023). *Quản lý dạy học trực tuyến trong bối cảnh chuyển đổi số*. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 28(4), 33-41.
- Putra, R. R. J., & Putro, B. L. (2019). *Smart education: Educational service system for equal quality education*. In *Journal of physics: Conference series* (Vol. 1280, No. 3, p. 032029). IOP Publishing.
- Singh, H., & Miah, S. J. (2020). *Smart education literature: A theoretical analysis*. *Education and Information Technologies*, 25(4), 329-349. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10116-4>
- Sở GD&ĐT Thành phố Hồ Chí Minh. (2021). *Kế hoạch số 2619/KH-SGDĐT về thực hiện Đề án Giáo dục thông minh và học tập suốt đời tại TP. Hồ Chí Minh giai đoạn 2021-2030*. Hồ Chí Minh: Sở GD&ĐT TP. Hồ Chí Minh.
- Sở GD&ĐT Thành phố Hồ Chí Minh. (2024). *Báo cáo kết quả thực hiện nhiệm vụ năm học 2023-2024 và phương hướng, nhiệm vụ năm học 2024-2025*. Hồ Chí Minh: Sở GD&ĐT TP. Hồ Chí Minh.
- Trần Kiểm. (2013). *Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Sư phạm.
- UNESCO IITE, C. & B. (2022). *Smart Education Strategies for Teaching and Learning: Critical analytical framework and case studies*. UNESCO IITE.
- Vũ Thị Thu Hương. (2016). *Quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường phổ thông*. Hà Nội: Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.
- Zhu, Z. T., & He, B. (2012). *Smart education: New frontier of educational informatization*. *E-Education Research*, 12(12), 1–13.

Ngày nhận bài: 30/6/2025

Ngày chấp nhận đăng: 15/8/2025