

MANAGEMENT OF PROFESSIONAL TRAINING ACTIVITIES FOR HIGH SCHOOL TEACHERS IN NAM DINH WARD, NINH BINH PROVINCE ACCORDING TO SYSTEMS THEORY APPROACH

Tran Thi Hong

TNU - University of Sciences

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Received: 12/7/2025</p> <p>Revised: 03/10/2025</p> <p>Published: 03/10/2025</p>	<p>This study aims to improve the effectiveness of professional training management for high school teachers in Nam Dinh ward, Ninh Binh province. Approaching the systems theory, the study analyzed the current status of professional training management based on four factors: training objectives; participants; organization and operation process; and evaluation and improvement after training. The research method combines document analysis, questionnaire survey, in-depth interviews and descriptive statistics using Microsoft Excel software to present the results clearly and visually. The results show that professional training activities at high schools in Nam Dinh ward have not been organized according to a standardized process. Teachers rarely participate in determining training needs and content; the role of professional groups is still formal; the schools lack initiative in proposing training content; the activities of professional groups are not effective. Notably, the improvement work after training lacks systematicity, feedback from teachers has not been effectively exploited, and has not been linked to professional development and evaluation of teachers' competition. From there, the article proposes recommendations to contribute to improving the effectiveness of managing professional training activities at the local level according to the system theory approach.</p>

KEYWORDS

Management
Professional development
High school teachers
Systems theory
Nam Dinh ward

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN CHO GIÁO VIÊN TRUNG HỌC PHỔ THÔNG PHƯỜNG NAM ĐỊNH, TỈNH NINH BÌNH TIẾP CẬN THEO LÝ THUYẾT HỆ THỐNG

Trần Thị Hồng

Trường Đại học Khoa học - ĐH Thái Nguyên

THÔNG TIN BÀI BÁO	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận bài: 12/7/2025</p> <p>Ngày hoàn thiện: 03/10/2025</p> <p>Ngày đăng: 03/10/2025</p>	<p>Nghiên cứu này nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên trung học phổ thông tại phường Nam Định, tỉnh Ninh Bình. Tiếp cận lý thuyết hệ thống, nghiên cứu này phân tích thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng chuyên môn dựa trên bốn yếu tố: mục tiêu bồi dưỡng; các thành phần tham gia; quy trình tổ chức, vận hành; và công tác đánh giá, cải tiến sau bồi dưỡng. Phương pháp nghiên cứu kết hợp phân tích tài liệu, khảo sát bảng hỏi, phỏng vấn sâu và thống kê mô tả bằng phần mềm Microsoft Excel để trình bày kết quả rõ ràng, trực quan. Kết quả cho thấy, hoạt động bồi dưỡng chuyên môn tại các trường trung học phổ thông phường Nam Định chưa được tổ chức theo quy trình chuẩn hóa. Giáo viên ít được tham gia xác định nhu cầu và nội dung bồi dưỡng; vai trò của tổ chuyên môn còn mang tính hình thức; nhà trường thiếu chủ động trong đề xuất nội dung bồi dưỡng; sinh hoạt của tổ chuyên môn chưa hiệu quả. Đáng chú ý, công tác cải tiến sau bồi dưỡng thiếu tính hệ thống, phản hồi từ giáo viên chưa được khai thác hiệu quả, chưa gắn kết với phát triển nghề nghiệp và đánh giá thi đua của giáo viên. Từ đó, bài viết đề xuất khuyến nghị góp phần nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động bồi dưỡng chuyên môn tại địa phương theo tiếp cận lý thuyết hệ thống.</p>

TỪ KHÓA

Quản lý
Bồi dưỡng chuyên môn
Giáo viên trung học phổ thông
Lý thuyết hệ thống
Phường Nam Định

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.13216>

Email: hongkhoianh83@gmail.com

1. Đặt vấn đề

Bồi dưỡng chuyên môn (BDCM) cho giáo viên trung học phổ thông (GV THPT) giữ vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng giáo dục. Hoạt động này giúp GV THPT thường xuyên được cập nhật kiến thức mới, đổi mới phương pháp giảng dạy và phát triển năng lực nghề nghiệp, qua đó đáp ứng yêu cầu chuyển đổi từ tiếp cận truyền thụ kiến thức sang phát triển phẩm chất và năng lực học sinh (HS) theo Chương trình giáo dục phổ thông 2018 (CTGDPT 2018). Tiếp cận quản lý theo lý thuyết hệ thống được đánh giá là phù hợp trong bối cảnh hiện nay, bởi cách tiếp cận này nhấn mạnh đến mối liên kết và sự tương tác chặt chẽ giữa các thành tố của quá trình quản lý, bao gồm: mục tiêu bồi dưỡng, các thành phần của hoạt động bồi dưỡng, quy trình tổ chức – vận hành, công tác đánh giá và cải tiến sau bồi dưỡng. Nhiều nghiên cứu đã bàn về việc vận dụng lý thuyết hệ thống trong hoạt động BDCM ở các góc độ và tiếp cận khác nhau. Chẳng hạn, Nguyễn Văn Cường [1] nhấn mạnh tầm quan trọng của tính mở, khả năng tự điều chỉnh và tính liên kết giữa các thành phần của hệ thống. Nguyễn Thị Kim Dung [2] đề xuất mô hình học tập định hướng hệ thống, song chưa đi sâu vào bối cảnh giáo dục phổ thông. Các tác giả như Trần Văn Dũng [3], Phan Thị Mai Lan [4], Lê Quang Hòa [5], Vũ Thị Hồng Nhung [6], Lê Thị Thu Thủy [7] đã triển khai nghiên cứu lý thuyết hệ thống trong công tác đào tạo – bồi dưỡng, nhưng phần lớn giới hạn ở bậc đại học hoặc lĩnh vực kỹ năng sống. Một số nghiên cứu gần đây, về vai trò tổ chuyên môn [8] và về quản lý BDCM cho GV THPT [9], đã tiếp cận từ góc nhìn hệ thống. Trần Văn Cường [10] chỉ ra những hạn chế trong việc xác định nhu cầu bồi dưỡng và thiếu sự liên thông trong quản lý; đồng thời đề xuất ứng dụng công nghệ thông tin nhằm nâng cao hiệu quả hệ thống. Nguyễn Thị Mai Hương [11] phân tích quản lý bồi dưỡng theo lý thuyết hệ thống, nhấn mạnh điểm yếu ở khâu phản hồi – cải tiến và đề xuất tích hợp đánh giá vào phát triển đội ngũ. Phạm Thị Hạnh [12] đề xuất mô hình quản lý bồi dưỡng theo hệ thống mở, chú trọng kiểm soát – phản hồi – cải tiến, dựa trên nghiên cứu định tính tại Ninh Bình. Nhìn chung, các công trình nghiên cứu kể trên đã vận dụng lý thuyết hệ thống để phân tích và đề xuất giải pháp trong quản lý giáo dục, đặc biệt trong lĩnh vực đào tạo – bồi dưỡng. Phần lớn các nghiên cứu đều khẳng định vai trò của tính mở, tính liên kết và khả năng tự điều chỉnh của hệ thống quản lý; một số đã bước đầu áp dụng vào bối cảnh BDCM cho GV THPT. Tuy vậy, các nghiên cứu hiện có vẫn chủ yếu tập trung ở bậc đại học hoặc các lĩnh vực chuyên biệt như kỹ năng sống, thiếu các khảo sát thực tiễn sâu ở bối cảnh cụ thể của giáo dục phổ thông. Đặc biệt, chưa có công trình nào nghiên cứu quản lý hoạt động BDCM cho GV THPT theo tiếp cận lý thuyết hệ thống tại phường Nam Định, tỉnh Ninh Bình. Điều này tạo ra khoảng trống nghiên cứu, đồng thời khẳng định tính mới và ý nghĩa thực tiễn của chủ đề nghiên cứu.

Phường Nam Định là đơn vị hành chính mới được thành lập sau khi tỉnh Nam Định và Ninh Bình sáp nhập, hiện có bốn trường THPT: Lê Hồng Phong, Trần Hưng Đạo, Nguyễn Khuyến và Nguyễn Huệ. Công tác quản lý hoạt động BDCM cho GV THPT không chỉ là yêu cầu bắt buộc mà còn là nhu cầu cấp thiết, giúp GV THPT thích ứng với sự chuyển đổi từ vai trò truyền đạt sang vai trò hướng dẫn, tổ chức và hỗ trợ phát triển năng lực người học. Trong thời gian qua, các trường THPT trên địa bàn phường Nam Định đã triển khai nhiều hình thức BDCM như hội thảo, tập huấn chuyên đề và sinh hoạt tổ/nhóm chuyên môn. Tuy nhiên, công tác này vẫn còn nhiều hạn chế, đặc biệt ở phương diện quản lý. Hoạt động BDCM chưa được tổ chức theo quy trình chuẩn hóa và thống nhất. GV THPT – đối tượng được BDCM ít có cơ hội tham gia vào quá trình xác định nhu cầu và nội dung BDCM. Tổ chuyên môn trong nhiều trường hợp chưa phát huy đầy đủ vai trò, hoạt động còn mang tính hình thức và chưa tạo ra tác động đáng kể đối với chất lượng chuyên môn. Bên cạnh đó, nhà trường vẫn ở thế bị động trong việc xác định và đề xuất nội dung BDCM, dẫn đến khả năng đáp ứng kịp thời yêu cầu đổi mới còn hạn chế. Đặc biệt, hệ thống cải tiến chưa được thiết lập và triển khai theo quy trình chuẩn hóa; phản hồi sau BDCM ít được khai thác và chưa gắn kết chặt chẽ với hoạt động phát triển nghề nghiệp cũng như công tác đánh giá, xếp loại thi đua GV THPT [13]. Những bất cập này phản ánh rõ nét cách tiếp cận quản lý theo kiểu truyền thống, chưa vận dụng tư duy hệ thống trong việc liên kết các thành tố của quá trình BDCM (từ xác

định mục tiêu, các thành phần tham gia, tổ chức và vận hành, đến đánh giá và phản hồi). Do đó, nghiên cứu chuyên sâu về quản lý hoạt động BDCM cho GV THPT tại phường Nam Định theo tiếp cận lý thuyết hệ thống là hết sức cần thiết. Nghiên cứu này không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận mà còn góp phần làm rõ thực trạng, phân tích những nguyên nhân cản trở hiệu quả bồi dưỡng, từ đó đề xuất các khuyến nghị phù hợp với điều kiện thực tiễn của địa phương.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Cách tiếp cận

Nghiên cứu này vận dụng đồng thời các góc tiếp cận từ chủ thể quản lý, đối tượng được quản lý và nhà nghiên cứu, nhằm đảm bảo đánh giá toàn diện và đa chiều về thực trạng quản lý BDCM cho GV THPT. Thông qua việc kết hợp phân tích từ bên trong hệ thống (tức góc nhìn của nhà quản lý và GV THPT) với quan sát khách quan từ bên ngoài (góc độ của người nghiên cứu), nghiên cứu hướng tới nâng cao độ tin cậy, tính khách quan và chiều sâu trong phân tích.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng ba phương pháp nghiên cứu chính: (1) Nghiên cứu tài liệu để phân tích các công trình và chính sách giáo dục, xây dựng cơ sở lý luận, xác định các thành tố của hệ thống quản lý BDCM và làm rõ tính mới của đề tài. (2) Điều tra bằng bảng hỏi đối với 150 cán bộ quản lý (CBQL) và GV THPT các trường THPT tại phường Nam Định. Phiếu khảo sát được thiết kế dựa trên tiếp cận hệ thống, phản ánh mối quan hệ tương tác giữa các thành tố: mục tiêu BDCM, các thành phần của hoạt động BDCM, quá trình vận hành và đánh giá – cải tiến hoạt động BDCM. Mỗi tiêu chí đều gắn với một thành phần cốt lõi trong hệ thống BDCM, nhằm đo lường mức độ phù hợp, đồng bộ và hiệu quả thực tiễn. Mỗi tiêu chí khảo sát được đo lường bằng thang Likert 5 mức và quy ước điểm cụ thể sau: Kém: 1,00–1,80 (1 điểm); Yếu: 1,81–2,60 (2 điểm); Trung bình: 2,61–3,40 (3 điểm); Khá: 3,41–4,20 (4 điểm); Tốt: 4,21–5,00 (5 điểm) [14], [15]. Bộ câu hỏi được dùng chung cho cả CBQL và GV THPT, do nhiều CBQL vẫn trực tiếp giảng dạy hoặc gắn bó chặt chẽ với hoạt động BDCM vì theo tiếp cận lý thuyết hệ thống, hai đối tượng này có mối quan hệ tương hỗ. (3) Thống kê mô tả tỷ lệ phần trăm, điểm trung bình (ĐTB) bằng Microsoft Excel để trình bày kết quả khảo sát qua bảng biểu trực quan.

3. Kết quả nghiên cứu và bàn luận

3.1. Lý thuyết hệ thống và nội dung quản lý bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên trung học phổ thông tiếp cận theo lý thuyết hệ thống

Lý thuyết hệ thống do Ludwig von Bertalanffy [16] khởi xướng từ nửa đầu thế kỷ XX, bắt nguồn từ nhu cầu tiếp cận các hiện tượng phức tạp một cách toàn diện và liên ngành. Theo Bertalanffy, một hệ thống là một chỉnh thể có tổ chức, trong đó các thành phần cấu thành liên kết và tương tác chặt chẽ với nhau, không thể bị phân tách một cách tùy tiện. Các học giả như Norbert Wiener (điều khiển học) [17], Russell Ackoff (quản lý tổ chức) [18] đã tiếp tục phát triển lý thuyết này, mở rộng ứng dụng trong các lĩnh vực xã hội, công nghệ và giáo dục. Trong lĩnh vực quản lý giáo dục, lý thuyết hệ thống đã trở thành nền tảng lý luận quan trọng, giúp nhận diện mối quan hệ giữa các yếu tố vận hành trong nhà trường, từ đó hỗ trợ quá trình ra quyết định, điều hành và cải tiến hệ thống một cách hiệu quả và bền vững [1]. Khi vận dụng vào quản lý hoạt động BDCM cho GV THPT, các nguyên lý của lý thuyết hệ thống cho phép hình dung BDCM như một hệ thống vận hành trọn vẹn, bao gồm: mục tiêu phát triển năng lực nghề nghiệp; nội dung phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục; đội ngũ GV có nhu cầu đa dạng; hình thức tổ chức linh hoạt (trực tiếp, trực tuyến, kết hợp); nguồn lực đảm bảo (cơ sở vật chất, tài chính, công nghệ); cùng với cơ chế giám sát, đánh giá và phản hồi mang tính cải tiến liên tục. Chính sự kết nối giữa các thành tố này tạo nên hiệu quả toàn diện trong quản lý hoạt động BDCM, đồng thời tạo điều kiện để nhà trường và cơ quan quản lý giáo dục điều chỉnh kế hoạch đào tạo phù hợp với

những biến động của môi trường giáo dục hiện đại [2].

Theo tiếp cận lý thuyết hệ thống, quản lý BDCM cho GV THPT được xem xét như một chỉnh thể có cấu trúc, vận hành thông qua mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố cấu thành [16], [17]. Một hệ thống BDCM hiệu quả bao gồm: đối tượng bồi dưỡng là GV THPT với nhu cầu và trình độ khác nhau; chủ thể quản lý (Sở Giáo dục và Đào tạo, Ban giám hiệu); đơn vị tổ chức BDCM có thể là các cơ sở bên ngoài như trường đại học, trung tâm bồi dưỡng, hoặc các tổ chức giáo dục được cấp phép. Tuy nhiên, nếu hoạt động BDCM được triển khai theo hình thức “sinh hoạt tổ chuyên môn” ngay tại nhà trường thì đơn vị tổ chức chính là chính nhà trường, cụ thể là Ban giám hiệu phối hợp với các tổ chuyên môn; nguồn lực hỗ trợ (tài chính, cơ sở vật chất, công nghệ); nội dung và chương trình bồi dưỡng linh hoạt, cập nhật; hình thức triển khai đa dạng (tập trung, trực tuyến, kết hợp); và cơ chế đánh giá – phản hồi hai chiều [19]. Trong phạm vi nghiên cứu này, tác giả tiếp cận quản lý hoạt động BDCM cho GV THPT theo lý thuyết hệ thống, với bốn thành tố cốt lõi: mục tiêu, các thành phần của hoạt động bồi dưỡng, quá trình tổ chức và vận hành hoạt động bồi dưỡng, đánh giá và cải tiến hoạt động bồi dưỡng. Tất cả các thành phần này cần được liên kết chặt chẽ trong một quy trình khép kín, nhằm đảm bảo hiệu quả, tính thích ứng và khả năng cải tiến liên tục của hệ thống BDCM cho GV THPT.

3.2. Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên trung học phổ thông phường Nam Định, tỉnh Ninh Bình tiếp cận theo lý thuyết hệ thống

3.2.1. Thực trạng mức độ phù hợp và hiệu quả của mục tiêu bồi dưỡng chuyên môn

Việc xác lập mục tiêu BDCM cho GV THPT tại phường Nam Định, tỉnh Ninh Bình được thực hiện theo quy trình từ trên xuống, do Sở Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT) tỉnh Ninh Bình chỉ đạo. Dựa trên CTGDPT 2018, Sở GD&ĐT hàng năm ban hành kế hoạch bồi dưỡng. Mục tiêu bồi dưỡng từ cấp tỉnh được chuyển qua các trường bằng công văn hướng dẫn và đơn đốc chẳng hạn: Công văn số 5678/SGDDĐT-VP ngày 10/8/2024 về việc triển khai kế hoạch bồi dưỡng GV THPT năm học 2024–2025 [19].

Bảng 1. Đánh giá mức độ phù hợp và hiệu quả của mục tiêu BDCM cho GV THPT

TT	Tiêu chí khảo sát	Mức độ đánh giá (%)					ĐTB
		Tốt	Khá	Trung bình	Yếu	Kém	
1	Mục tiêu BDCM được xác định rõ ràng, dễ hiểu	51,9	35,9	11,6	0,6	0,0	4,55
2	Mục tiêu BDCM phù hợp với chuẩn nghề nghiệp GV THPT	55,6	35,4	8,4	0,6	0,0	4,60
3	Mục tiêu BDCM phù hợp với nhu cầu thực tế giảng dạy	47,7	43,2	8,0	1,1	0,0	4,50
4	Mục tiêu BDCM phù hợp với định hướng đổi mới giáo dục phổ thông, đổi mới phương pháp dạy học, kiểm tra đánh giá...	53,1	36,9	8,9	1,1	0,0	4,54
5	Mục tiêu được cụ thể hóa thành nội dung và kế hoạch BDCM khả thi	46,9	44,1	7,9	1,1	0,0	4,51
6	Mục tiêu BDCM giúp GV THPT nâng cao năng lực chuyên môn một cách thiết thực	46,6	44,3	9,2	0,0	0,0	4,55
7	Mục tiêu BDCM có tính khả thi, phù hợp với điều kiện thực tế nhà trường	42,9	48,0	8,5	0,6	0,0	4,49
8	Anh/chị có được tham gia đóng góp ý kiến khi xây dựng mục tiêu BDCM	43,7	40,8	11,2	3,4	0,0	4,43
ĐTB chung							4,52

Ban giám hiệu các trường THPT sẽ cụ thể hóa thành kế hoạch bồi dưỡng nội bộ theo năm học, bám sát văn bản chỉ đạo của Sở. Tuy nhiên, GV THPT – đối tượng trực tiếp thụ hưởng chủ yếu tiếp nhận mục tiêu một chiều, ít có cơ hội tham gia xây dựng hay phản biện. Tình trạng này dẫn đến thiếu gắn kết giữa mục tiêu bồi dưỡng và nhu cầu thực tế, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động

bồi dưỡng. Kết quả đánh giá mức độ phù hợp và hiệu quả của mục tiêu được trình bày trong Bảng 1.

Kết quả khảo sát tại Bảng 1 cho thấy mức độ đánh giá các tiêu chí về mục tiêu BDCM cho GV THPT tại phường Nam Định nhìn chung đạt khá cao, với ĐTB chung là 4,52/5 điểm. Tiêu chí được đánh giá cao nhất là “Mục tiêu BMCM phù hợp với chuẩn nghề nghiệp GV THPT” (với ĐTB = 4,60 điểm), thể hiện sự định hướng đúng đắn trong xây dựng mục tiêu. Tiếp theo là các tiêu chí về tính rõ ràng, phù hợp với đổi mới giáo dục và năng lực chuyên môn (ĐTB = 4,54 điểm). Tiêu chí có điểm trung bình thấp nhất là “GV THPT được tham gia đóng góp ý kiến khi xây dựng mục tiêu BDCM” với 4,43 điểm, cho thấy việc phát huy vai trò chủ động, tích cực của GV THPT trong quá trình xây dựng mục tiêu BDCM vẫn còn nhiều hạn chế. Tóm lại, mục tiêu BDCM cho GV THPT đã được xác lập phù hợp, rõ ràng, khả thi, song cần tăng cường sự tham gia thực chất của GV THPT trong quá trình xây dựng mục tiêu để nâng cao hiệu quả BDCM.

3.2.2. Thực trạng về vai trò các thành phần của hoạt động bồi dưỡng chuyên môn

Vai trò của các thành phần tham gia hoạt động BDCM được thể hiện rõ nét và mang tính quyết định đối với chất lượng BDCM cho GV THPT ở phường Nam Định thời gian qua. Cụ thể, Sở GD&ĐT đóng vai trò chủ đạo trong xây dựng kế hoạch và ban hành hướng dẫn. Ban giám hiệu các trường THPT phường Nam Định giữ vai trò chủ đạo trong việc xây dựng kế hoạch, xác định mục tiêu và tổ chức thực hiện BDCM phù hợp với đặc điểm, nhu cầu của GV THPT và học sinh. Tổ chuyên môn và các giáo viên cốt cán là những người trực tiếp triển khai nội dung BDCM, đồng thời phản hồi, góp ý để hoàn thiện chương trình và phương pháp đào tạo. GV THPT tham gia bồi dưỡng không chỉ tiếp nhận kiến thức mà còn đóng vai trò tích cực trong việc đóng góp ý kiến, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn, từ đó nâng cao hiệu quả học tập và áp dụng vào giảng dạy. Ngoài ra, các đơn vị, trung tâm BDCM ngoài nhà trường cũng hỗ trợ về chuyên môn và phương pháp, góp phần làm đa dạng và phong phú các hình thức bồi dưỡng. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các thành phần này tạo nên một hệ thống BDCM đồng bộ, bền vững và phù hợp với điều kiện thực tế tại phường Nam Định. Đánh giá mức độ thực hiện vai trò thực tế các thành phần của hoạt động BDCM cho GV THPT được thể hiện ở Bảng 2.

Bảng 2. Đánh giá mức độ về vai trò thực tế của các thành phần tham gia BDCM cho GV THPT

TT	Tiêu chí khảo sát	Mức độ đánh giá (%)					ĐTB
		Tốt	Khá	Trung bình	Yếu	Kém	
1	Vai trò chỉ đạo, định hướng của cơ quan quản lý giáo dục	53,7	39,0	6,2	1,1	0,0	4,45
2	Vai trò tổ chức, điều phối của Ban giám hiệu nhà trường	63,5	33,1	3,4	0,0	0,0	4,60
3	Sự phối hợp giữa các đơn vị tổ chức BDCM (trường đại học, viện, trung tâm...) với nhà trường diễn ra hiệu quả	49,4	44,3	6,2	0,0	0,0	4,43
4	Đội ngũ giảng viên/ báo cáo viên có trình độ chuyên môn, sự phạm phù hợp với đối tượng GV THPT	60,5	35,0	4,5	0,0	0,0	4,56
5	Sự tham gia và hỗ trợ chuyên môn của tổ chuyên môn	40,9	48,9	9,7	0,6	0,0	4,30
ĐTB chung							4,46

Kết quả khảo sát tại Bảng 2 cho thấy sự đánh giá tích cực về vai trò của các thành phần trong quá trình BDCM cho GV THPT tại các trường THPT phường Nam Định, tỉnh Ninh Bình, với ĐTB chung đạt 4,46 trên thang điểm 5. Cụ thể, vai trò tổ chức và điều phối của Ban giám hiệu nhà trường được đánh giá cao nhất với ĐTB là 4,60; trong đó, 63,5% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức “Tốt”. Kết quả này phản ánh Ban giám hiệu giữ vị trí trung tâm trong việc chỉ đạo, tổ chức

và giám sát hoạt động BDCM, góp phần đảm bảo sự đồng bộ và hiệu quả trong triển khai kế hoạch BDCM. Tiếp theo, đội ngũ giảng viên, báo cáo viên nhận được ĐTB là 4,56, cho thấy trình độ chuyên môn và năng lực sư phạm phù hợp với đối tượng GV THPT, góp phần nâng cao chất lượng nội dung BDCM. Vai trò chỉ đạo, định hướng của cơ quan quản lý giáo dục đạt 4,45 điểm, thể hiện sự hỗ trợ và định hướng rõ ràng từ cấp quản lý, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động BDCM. Mức độ phối hợp giữa các đơn vị tổ chức BDCM bên ngoài với nhà trường đạt 4,43 điểm, phản ánh sự hợp tác tương đối hiệu quả. Điểm thấp nhất thuộc về sự tham gia và hỗ trợ chuyên môn của tổ chuyên môn với 4,30 điểm, cho thấy vai trò này chưa được phát huy tối đa, ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả BDCM. Kết quả phỏng vấn sâu với một số tổ trưởng chuyên môn cho thấy: Một số tổ chuyên môn sinh hoạt còn mang tính hình thức, nội dung thiếu chiều sâu, chưa có nhiều hoạt động thiết thực để hỗ trợ GV vận dụng kiến thức sau bồi dưỡng vào thực tiễn giảng dạy, nhất là với GV trẻ hoặc mới vào nghề. Do đó, cần tăng cường năng lực và vai trò hỗ trợ của tổ chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng BDCM tại các trường THPT phường Nam Định.

3.2.3. Thực trạng quá trình tổ chức và vận hành hoạt động bồi dưỡng chuyên môn

Quá trình tổ chức và vận hành hoạt động BDCM cho GV THPT tại phường Nam Định diễn ra theo năm bước cơ bản. Trước tiên, các trường tiến hành khảo sát nhu cầu BDCM thông qua họp tổ chuyên môn hoặc phát phiếu điều tra. Tuy nhiên, theo chia sẻ của một nam cán bộ phụ trách chuyên môn (40 tuổi) tại trường THPT trên địa bàn nghiên cứu: “*Dù chúng tôi có nêu rõ nhu cầu trong báo cáo, nhưng nội dung cuối cùng vẫn phụ thuộc vào kế hoạch từ Sở, nhiều nội dung chưa sát với thực tế giảng dạy của GV THPT*”.

Bảng 3. Đánh giá về quá trình tổ chức và vận hành hệ thống BDCM cho GV THPT

TT	Tiêu chí khảo sát	Mức độ đánh giá (%)					ĐTB
		Tốt	Khá	Trung bình	Yếu	Kém	
1	Có khảo sát nhu cầu thực tế của GV THPT trước khi xây dựng kế hoạch BDCM	43,2	43,2	8,1	0,5	0,0	4,15
2	Việc lập kế hoạch BDCM được tiến hành bài bản, có căn cứ khoa học và thực tiễn	45,4	42,2	7,0	0,5	0,0	4,18
3	Quy trình tổ chức BDCM được thực hiện đúng kế hoạch, đảm bảo các bước cần thiết	47,0	41,1	6,5	0,5	0,0	4,20
4	Hình thức BDCM phù hợp với nội dung và đối tượng tham gia (trực tuyến, trực tiếp, tại chỗ...)	42,7	44,9	7,0	0,5	0,0	4,15
5	Có sự phối hợp tốt giữa các bên liên quan trong quá trình tổ chức BDCM (Sở, trường, đơn vị tổ chức...)	44,9	43,8	5,9	0,5	0,0	4,18
6	Quá trình BDCM diễn ra đúng tiến độ, không gián đoạn	44,9	43,8	5,9	0,5	0,0	4,18
7	Việc theo dõi, giám sát quá trình học tập của GV THPT được thực hiện thường xuyên	43,2	44,3	6,5	0,5	0,0	4,14
8	Có kênh tiếp nhận và xử lý phản hồi từ người học trong quá trình BDCM	42,7	46,5	5,4	0,5	0,0	4,17
9	Sau BDCM, có tổ chức tổng kết, đánh giá kết quả và rút kinh nghiệm	45,4	42,7	6,5	0,5	0,0	4,18
10	Kết quả BDCM được phản ánh vào kế hoạch phát triển chuyên môn hoặc đánh giá GV tại trường THPT	44,3	43,2	6,5	0,5	0,0	4,15
ĐTB chung							4,17

Tiếp theo, các nhà trường xây dựng kế hoạch BDCM chi tiết hàng năm, song vẫn gặp khó khăn trong việc lựa chọn nội dung ưu tiên, nhất là khi phải cân đối giữa chỉ tiêu trên giao và nhu cầu thực tiễn. Nữ - CBQL (38 tuổi), trường THPT trên địa bàn nghiên cứu cho biết: “*Chúng tôi muốn lồng ghép bồi dưỡng về chuyển đổi số, nhưng nội dung này thường bị lùi lại do không nằm trong chủ đề trọng điểm của năm học*”. Ở bước triển khai, các hoạt động bồi dưỡng chủ yếu diễn ra thông qua

hình thức tập huấn tập trung, sinh hoạt chuyên môn theo hướng nghiên cứu bài học, hoặc các khóa học trực tuyến. Tuy nhiên, theo nữ GV (39 tuổi), bộ môn Vật lý: *“Tôi thấy sinh hoạt chuyên môn theo cụm trường rất hữu ích, nhưng việc triển khai còn hình thức, thiếu chiều sâu. Nhiều thầy cô ngại trình bày bài học mẫu vì sợ đánh giá”*. Mặt khác, hoạt động học tập trực tuyến tuy linh hoạt về thời gian, nhưng vẫn tồn tại trở ngại về thiết bị và kỹ năng số, đặc biệt với GV lớn tuổi. Công tác giám sát, đánh giá bồi dưỡng chủ yếu dựa trên báo cáo, điểm danh và sản phẩm học tập sau tập huấn. Tuy nhiên, chuyên viên 45 tuổi phòng GD&ĐT cho hay: *“Chúng tôi chưa có công cụ thực sự để theo dõi hiệu quả sau bồi dưỡng. Sau lớp học, GV có áp dụng hay không thì rất khó kiểm chứng”*. Cuối cùng, kết quả bồi dưỡng được cập nhật vào hồ sơ cá nhân hoặc phần mềm TEMIS, nhưng việc liên kết với công tác quy hoạch đội ngũ, xét thi đua, nâng hạng chức danh còn rời rạc. Nam giáo viên, tổ trưởng chuyên môn tại một trường THPT trên địa bàn nghiên cứu chia sẻ: *“Tôi có tham gia nhiều lớp bồi dưỡng, nhưng chưa thấy mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả đó với cơ hội phát triển nghề nghiệp hay xét danh hiệu thi đua”*. Đánh giá mức độ thực hiện quá trình tổ chức và vận hành BDCM cho GV THPT được thể hiện ở Bảng 3.

Kết quả khảo sát tại Bảng 3 cho thấy công tác tổ chức và vận hành BDCM cho GV THPT tại phường Nam Định nhìn chung đạt mức khá tốt, với ĐTB chung là 4,17 điểm. Trong đó, tiêu chí có ĐTB cao nhất là “Quy trình tổ chức BDCM được thực hiện đúng kế hoạch, đảm bảo các bước cần thiết” (với 4,20 điểm), cho thấy tính hệ thống và nghiêm túc trong tổ chức. Ngược lại, tiêu chí “Việc theo dõi, giám sát quá trình học tập của GV THPT được thực hiện thường xuyên” có ĐTB thấp nhất (4,14 điểm), phản ánh còn hạn chế trong khâu giám sát. Các tiêu chí còn lại dao động ở mức ĐTB từ 4,15 điểm đến 4,18 điểm, thể hiện sự đồng đều trong tổ chức BDCM, đặc biệt là ở khâu lập kế hoạch và phối hợp tổ chức. Tóm lại, hệ thống BDCM đã phát huy hiệu quả, song cần tăng cường giám sát và phản hồi nhằm nâng cao chất lượng toàn diện.

3.2.4. Thực trạng đánh giá và cải tiến hoạt động bồi dưỡng chuyên môn

Quá trình khảo sát thực tiễn tại các trường THPT phường Nam Định cho thấy quy trình đánh giá và cải tiến hoạt động BDCM cho GV được tổ chức theo các bước cơ bản: xác lập mục tiêu – thu thập dữ liệu – phân tích, phản hồi – cải tiến – đánh giá lại. Tuy nhiên, sự tham gia của các chủ thể trong từng khâu của quy trình vẫn còn mang tính hình thức, thiếu sự phối hợp chặt chẽ và hiệu quả. Sở GD&ĐT chủ yếu đóng vai trò chỉ đạo, giao chỉ tiêu và phân bổ nội dung bồi dưỡng, trong khi các trường chưa được tham gia đầy đủ vào quá trình xác định mục tiêu bồi dưỡng theo nhu cầu thực tế. Kết quả phỏng vấn cho thấy: Sở tập trung chủ yếu vào việc xây dựng kế hoạch, giao chỉ tiêu và hướng dẫn nội dung BDCM theo định hướng chung của tỉnh. Tuy nhiên, khi được hỏi về việc tham gia sâu hơn vào quá trình xác định mục tiêu BDCM dựa trên nhu cầu thực tế của từng trường, Sở thừa nhận chưa có cơ chế cụ thể để thu thập ý kiến từ các trường hoặc GV THPT nhằm điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp. Ban giám hiệu nhà trường chủ yếu tổ chức thực hiện, song chưa có cơ chế thu thập và phân tích thông tin phản hồi một cách khoa học, hệ thống. Phỏng vấn Ban giám hiệu các trường THPT tại phường Nam Định cho thấy, Ban giám hiệu chủ yếu tập trung vào tổ chức triển khai các hoạt động BDCM theo chỉ đạo của Sở. Tuy nhiên, Ban giám hiệu cũng thẳng thắn thừa nhận: *“Chúng tôi chưa có cơ chế thu thập và phân tích thông tin phản hồi một cách khoa học, hệ thống sau mỗi đợt BDCM. Việc thu thập ý kiến thường chỉ dựa vào các phiếu khảo sát đơn giản hoặc phản hồi gián tiếp từ tổ chuyên môn, dẫn đến việc đánh giá hiệu quả hoạt động BDCM chưa toàn diện và thiếu căn cứ để điều chỉnh chương trình kịp thời”*. Tổ chuyên môn – lực lượng trực tiếp hỗ trợ GV – lại chưa được trao quyền và thiếu chủ động trong phân tích, điều chỉnh nội dung BDCM. Một cán bộ tổ chuyên môn của một trường THPT trên địa bàn nghiên cứu chia sẻ: *“Chúng tôi thường chỉ thực hiện theo kế hoạch, ít khi được tham gia đề xuất hoặc điều chỉnh chương trình”*. Đồng thời, giáo viên tham gia BDCM phần lớn chỉ là đối tượng tiếp nhận, ít có cơ hội phản hồi hoặc đề xuất điều chỉnh nội dung chương trình BDCM. Một nam giáo viên (30 tuổi), trường THPT trên địa bàn nghiên cứu chia sẻ: *“Chúng tôi thường chỉ nhận thông báo về kế hoạch BDCM và tham gia theo lịch trình, nhưng khi*

muốn góp ý hay đề xuất thay đổi nội dung, hiếm khi có cơ hội để tiếng nói của mình được lắng nghe hay xem xét". Một số khác cũng cho biết phản hồi sau BDCM chủ yếu được thu thập qua các phiếu khảo sát đơn giản, thiếu chiều sâu và không đảm bảo tính hệ thống để làm cơ sở cải tiến. Bên cạnh đó, các đơn vị tổ chức BDCM chỉ tập trung vào triển khai nội dung mà chưa quan tâm đến đánh giá sau BDCM. Đánh giá mức độ thực hiện đánh giá và cải tiến hoạt động BDCM cho GV THPT được thể hiện ở Bảng 4.

Bảng 4. *Đánh giá công tác đánh giá và cải tiến hệ thống BDCM cho GV THPT*

TT	Tiêu chí khảo sát	Mức độ đánh giá (%)					ĐTB
		Tốt	Khá	Trung bình	Yếu	Kém	
1	Việc đánh giá kết quả BDCM được thực hiện một cách hệ thống, đầy đủ và chính xác	46,5	44,3	4,9	0,5	0,0	4,25
2	Các phương pháp và công cụ đánh giá hiệu quả BDCM được áp dụng hợp lý, phản ánh đúng năng lực GV THPT	40,5	48,6	6,5	0,5	0,0	4,18
3	Sau mỗi đợt BDCM, có kế hoạch thu thập và tổng hợp ý kiến phản hồi từ GV THPT về chất lượng BDCM	41,1	48,1	6,5	1,1	0,0	4,19
4	Các phản hồi của GV THPT sau khi BDCM được xem xét và sử dụng để cải tiến hệ thống BDCM	36,8	51,4	7,6	0,5	0,0	4,13
5	Hệ thống BDCM được cải tiến định kỳ dựa trên các kết quả đánh giá và phản hồi từ GV THPT	40,0	48,6	6,5	0,5	0,0	4,15
6	Các chương trình BDCM có sự thay đổi, điều chỉnh để phù hợp với nhu cầu mới, yêu cầu mới của giáo dục	42,7	44,3	7,6	1,1	0,0	4,16
7	Kết quả BDCM được gắn với việc đánh giá năng lực của GV THPT, giúp cải thiện công tác giảng dạy của họ	42,7	44,9	7,6	0,5	0,0	4,17
8	Việc áp dụng công nghệ thông tin trong đánh giá và cải tiến hệ thống BDCM được thực hiện hiệu quả	42,2	45,4	7,0	1,1	0,0	4,16
9	Công tác cải tiến hệ thống BDCM được sự tham gia, đóng góp của đội ngũ GV THPT và các cấp lãnh đạo	41,1	45,9	6,5	1,1	0,0	4,11
10	Đã có những thay đổi rõ rệt về chất lượng giảng dạy và năng lực chuyên môn của GV THPT sau mỗi đợt BDCM	43,2	43,8	8,1	0,5	0,0	4,17
ĐTB chung							4,17

Kết quả khảo sát tại Bảng 4 cho thấy công tác đánh giá và cải tiến hoạt động BDCM cho GV THPT tại phường Nam Định đạt mức khá tốt, với ĐTB chung là 4,17 điểm. Tiêu chí được đánh giá cao nhất là “Việc đánh giá kết quả BDCM được thực hiện một cách hệ thống, đầy đủ và chính xác” (có ĐTB là 4,25 điểm), phản ánh sự quan tâm đến tính minh bạch và khách quan trong đánh giá. Ngược lại, tiêu chí thấp nhất là “Công tác cải tiến hệ thống BDCM được sự tham gia, đóng góp của đội ngũ GV THPT và các cấp lãnh đạo” với ĐTB là 4,11 điểm. Điều này cho thấy hệ thống đánh giá và cải tiến BDCM cần tăng cường tính tương tác và phát huy vai trò chủ động của các chủ thể tham gia trong quá trình cải tiến.

3.2.5. *Đánh giá thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên trung học phổ thông tại phường Nam Định, tỉnh Ninh Bình theo lý thuyết hệ thống*

Từ kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu cho thấy quản lý hoạt động BDCM cho GV THPT tại phường Nam Định thời gian qua dưới góc độ tiếp cận lý thuyết hệ thống đạt được một số kết quả

nhất định như: Xác lập mục tiêu BDCM bám sát định hướng của CTGDPT 2018, đảm bảo tính pháp lý, rõ ràng và khả thi (ĐTB từ 4,49 đến 4,60). Mục tiêu được đánh giá phù hợp với chuẩn nghề nghiệp và yêu cầu đổi mới giáo dục. Ban giám hiệu nhà trường đóng vai trò tích cực trong lập kế hoạch và giám sát triển khai (ĐTB = 4,60), cùng với đội ngũ báo cáo viên có chuyên môn phù hợp (ĐTB = 4,56). Hệ thống tổ chức vận hành tương đối bài bản, có sự phối hợp giữa các bên liên quan và bước đầu liên kết kết quả BDCM với hoạt động chuyên môn. Công tác đánh giá được triển khai hệ thống, có ứng dụng công nghệ thông tin, tuy nhiên vẫn tồn tại nhiều hạn chế. Mục tiêu BDCM chủ yếu áp từ cấp Sở, thiếu sự tham gia thực chất của GV THPT (ĐTB thấp nhất 4,43). Vai trò của tổ chuyên môn còn hình thức, nhà trường bị động trong đề xuất nội dung BDCM. Sinh hoạt của tổ chuyên môn thiếu chiều sâu, công tác giám sát chưa hiệu quả (ĐTB = 4,14). Đặc biệt, hệ thống cải tiến chưa được thiết lập và triển khai theo quy trình chuẩn hóa; phản hồi sau BDCM ít được khai thác và chưa gắn kết chặt chẽ với hoạt động phát triển nghề nghiệp cũng như công tác đánh giá, xếp loại thi đua GV THPT. Dưới góc độ lý thuyết hệ thống, các hạn chế trên khiến hệ thống BDCM thiếu tính liên thông, không tự điều chỉnh và kém hiệu quả trong cải tiến.

3.2.6. Một số khuyến nghị nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên trung học phổ thông tại phường Nam Định, tỉnh Ninh Bình theo lý thuyết hệ thống

Để nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động BDCM cho GV THPT tại phường Nam Định, tỉnh Ninh Bình theo tiếp cận lý thuyết hệ thống từ việc khắc phục các hạn chế đã chỉ ra ở trên, tác giả xin đề xuất một số khuyến nghị cụ thể dưới đây:

Thứ nhất, cần đổi mới cách thức xác lập mục tiêu BDCM theo hướng “mở”, có tính linh hoạt và có sự tham gia thực chất của GV. Trong thực tế, việc áp đặt mục tiêu từ cấp trên mà thiếu đi sự tham vấn và phản ánh nhu cầu thực tế của GV làm cho hoạt động BDCM trở nên khiên cưỡng và thiếu hiệu quả. Vì vậy, các trường THPT phường Nam Định cần chủ động tổ chức các khảo sát nhu cầu học tập của GV THPT một cách bài bản, định kỳ; tạo cơ chế để GV đề xuất các vấn đề cần được bồi dưỡng gắn với thực tiễn dạy học và yêu cầu phát triển nghề nghiệp. Các mục tiêu bồi dưỡng cần phản ánh rõ định hướng phát triển năng lực nghề nghiệp dài hạn, gắn với khung năng lực GV THPT và lộ trình phát triển chuyên môn từng giai đoạn.

Thứ hai, cần phát huy vai trò của tổ chuyên môn như một “tiểu hệ thống” trong hệ thống lớn, đảm nhiệm vai trò cầu nối giữa nhu cầu cá nhân và định hướng của nhà trường, giữa lý luận và thực tiễn. Để thực hiện được điều này, tổ chuyên môn cần được trao quyền nhiều hơn trong việc đề xuất, thiết kế và tổ chức các nội dung BDCM nội bộ phù hợp với bối cảnh môn học và đặc điểm HS. Các buổi sinh hoạt chuyên môn cần chuyển từ hình thức báo cáo – nghe báo cáo sang đối thoại chuyên môn thực chất, phân tích bài học, dự giờ nghiên cứu bài học (lesson study), hoặc mô phỏng tình huống sư phạm. Đồng thời, cần có cơ chế ghi nhận và lan tỏa những đổi mới chuyên môn từ tổ chuyên môn đến toàn trường.

Thứ ba, đổi mới cơ chế xây dựng nội dung BDCM, hướng đến tính thiết thực và gắn với thực tiễn giáo dục tại địa phương. Nội dung BDCM cần tích hợp ba trục nội dung: kiến thức mới (cập nhật chương trình, phương pháp, công nghệ), kỹ năng thực hành sư phạm (tổ chức lớp học, đánh giá học sinh, xây dựng kế hoạch dạy học...) và năng lực tự học, tự BDCM. Nên kết hợp giữa các hình thức BDCM chính thức do Sở GD&ĐT tổ chức với các mô hình học tập tại chỗ (in-house training), học tập qua cộng đồng nghề nghiệp, học tập qua phản biện chuyên môn và chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn.

Thứ tư, cần thiết lập và vận hành hiệu quả hệ thống theo dõi, giám sát và đánh giá hoạt động BDCM. Hoạt động giám sát hiện nay còn nặng về hành chính, thiếu các công cụ chuyên sâu để theo dõi tiến trình và hiệu quả chuyển hóa sau BDCM. Vì vậy, cần xây dựng các bộ công cụ đánh giá đa chiều, trong đó có sự tham gia của GV, tổ chuyên môn và HS. Việc đánh giá không chỉ dừng ở sự hài lòng hay mức độ hoàn thành mà cần hướng đến việc làm rõ mức độ chuyển hóa kiến thức – kỹ năng vào thực tiễn dạy học và mức độ cải thiện chất lượng giáo dục HS. Trên cơ

sở đó, kết quả giám sát sẽ là đầu vào cho cải tiến nội dung, phương pháp và cách thức tổ chức BDCM cho chu kỳ tiếp theo.

Thứ năm, cần xây dựng hệ thống cải tiến liên tục dựa trên cơ chế phản hồi hiệu quả. Trong thực tế, phản hồi sau BDCM thường bị bỏ ngỏ hoặc chỉ dừng lại ở việc thu thập phiếu ý kiến. Để khắc phục tình trạng này, các trường THPT trên địa bàn phường Nam Định và Sở GD&ĐT tỉnh Ninh Bình cần xây dựng quy trình phản hồi hai chiều, trong đó GV không chỉ cung cấp ý kiến mà còn tham gia vào phân tích kết quả phản hồi, cùng nhau đề xuất điều chỉnh chương trình BDCM. Kết quả phản hồi cũng cần được công bố công khai trong phạm vi trường học hoặc cụm chuyên môn, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch cải tiến hoặc lựa chọn đơn vị tổ chức BDCM cho những lần sau.

Cuối cùng, cần có chính sách động viên, khuyến khích và ghi nhận sự tham gia tích cực của GV vào các hoạt động BDCM như một phần trong hệ thống đánh giá, thi đua và phát triển nghề nghiệp. Việc tham gia vào hoạt động BDCM không nên chỉ mang tính hình thức hay bắt buộc, mà cần được xem như một biểu hiện của tinh thần học hỏi, đổi mới sáng tạo và ý thức nghề nghiệp. Do đó, cần lồng ghép kết quả tham gia và áp dụng kiến thức sau BDCM vào quy trình đánh giá định kỳ, xét khen thưởng, hoặc bổ nhiệm chức danh chuyên môn trong nhà trường.

4. Kết luận

Hoạt động BDCM cho GV THPT đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Quản lý hiệu quả công tác này sẽ giúp định hướng đúng mục tiêu, tổ chức BDCM sát với thực tiễn, đảm bảo tính hệ thống và thúc đẩy sự phối hợp giữa các lực lượng liên quan. Khảo sát thực trạng công tác quản lý hoạt động BDCM cho GV tại các trường THPT thuộc phường Nam Định theo tiếp cận lý thuyết hệ thống cho thấy một số kết quả tích cực: các mục tiêu BDCM cơ bản phù hợp với CTGDPT 2018; hoạt động tổ chức linh hoạt, đa dạng hình thức; có sự phối hợp giữa Ban giám hiệu, tổ chuyên môn và báo cáo viên; kết quả bước đầu góp phần phát triển năng lực nghề nghiệp; công tác đánh giá ứng dụng hiệu quả công nghệ thông tin. Tuy vậy, một số hạn chế vẫn còn tồn tại: mục tiêu BDCM chủ yếu do cấp trên quy định, GV THPT ít tham gia vào quá trình xác lập nội dung BDCM; vai trò của tổ chuyên môn còn mờ nhạt; nhà trường chưa chủ động đề xuất nhu cầu sát thực tiễn; sinh hoạt chuyên môn của tổ chuyên môn còn mang tính hình thức; hoạt động giám sát thiếu hiệu lực; hệ thống cải tiến sau BDCM chưa được vận hành hiệu quả, phản hồi từ GV chưa được khai thác đầy đủ, chưa gắn với đánh giá hay phát triển nghề nghiệp. Trên cơ sở những phân tích này, bài viết đã đề xuất 06 khuyến nghị nhằm hướng đến việc hoàn thiện hệ thống quản lý hoạt động BDCM cho GV THPT phường Nam Định, tỉnh Ninh Bình một cách toàn diện, đồng bộ và thích ứng với bối cảnh đổi mới giáo dục cũng như bối cảnh chính quyền hai cấp trong thời gian tới. Việc vận hành hiệu quả hệ thống này không chỉ giúp GV phát triển bền vững về chuyên môn mà còn góp phần nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường phổ thông, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] V. C. Nguyen, *Educational Management Based on Systems Theory*. Hanoi: Vietnam Education Publishing House, 2019.
- [2] T. K. D. Nguyen, "Building a learning environment for teachers based on theoretical systems," *Journal of Educational Science*, vol. 12, no. 3, pp. 45–58, 2020.
- [3] V. D. Tran, "The role of systems theory in higher education management," *University Science Journal*, vol. 35, no. 1, pp. 23–37, 2022.
- [4] T. M. L. Phan, "Applying systems theory in life skills training for university students," *Journal of Educational Development*, vol. 8, no. 2, pp. 89–98, 2017.
- [5] Q. H. Le, "Teacher training management from a systems approach," *Vietnam Education Journal*, vol. 14, no. 4, pp. 112–125, 2022.
- [6] T. H. N. Vu, "Applying systems theory in life skills training for high school students," *Journal of Education and Training*, vol. 19, no. 6, pp. 50–65, 2021.

-
- [7] T. T. Le, "Educational management based on system models: From theory to practice," *Journal of Education & Development*, vol. 10, no. 1, pp. 77–85, 2018.
- [8] T. T. H. Nguyen, "Management of subject departments based on a systems approach," *Journal of Educational Management*, vol. 16, no. 2, pp. 39–52, 2021.
- [9] V. T. Pham, "A comprehensive analysis of high school teacher professional development based on systems theory," *Journal of Educational Research*, vol. 18, no. 3, pp. 98–112, 2021.
- [10] T. V. Cuong, *Application of information technology in managing teacher training activities according to the system approach*. Hanoi: Vietnam Education Publishing House, 2020.
- [11] M. H. N. T. Nguyen, "Managing high school teacher training activities based on systems theory," *Journal of Educational Sciences*, no. 48, pp. 55–63, 2021.
- [12] T. H. Pham, "Integrating feedback and improvement in teacher training management: A systems approach," *Journal of Educational Management*, no. 32, pp. 40–50, 2022.
- [13] Nam Dinh Department of Education and Training, *Report on the current status of management of professional training activities for high school teachers in Nam Dinh ward*, Nam Dinh, 2024.
- [14] V. T. Nguyen, *Managing professional development activities for high school teachers: Theory and practice*. Hanoi: Vietnam Education Publishing House, 2020.
- [15] T. M. D. Tran, *Research on methods for evaluating the effectiveness of teacher development activities using a systemic approach*. Ho Chi Minh City: Ho Chi Minh City National University Publishing House, 2019.
- [16] L. von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1968.
- [17] N. Wiener, *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, MA: MIT Press, 1948.
- [18] R. L. Ackoff, *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For*. New York: John Wiley & Sons, 1981.
- [19] Nam Dinh Department of Education and Training, *Official dispatch No. 5678/SGDDT-VP on implementing the high school teacher training plan for the 2024–2025 school year*, Nam Dinh, August 10, 2024.