

# MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CHUYÊN MÔN CỦA GIÁNG VIÊN TRONG THẾ KỶ XXI

LÊ ĐỨC QUẢNG<sup>(\*)</sup>

NGUYỄN THỊ HỒNG YẾN<sup>(\*\*)</sup>

**TÓM TẮT:** Nghiên cứu này thực hiện theo phương pháp Nghiên cứu và Triển khai (Research and Development: R & D). Mục đích của nghiên cứu này là: 1) Tìm hiểu các yếu tố của năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên; 2) Xây dựng và phát triển mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên; 3) Kiểm tra tính hiệu quả của mô hình. Kết quả nghiên cứu cho thấy, năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI bao gồm 5 thành tố chính là: 1) Xác định tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của việc dạy - học; 2) Phát triển chương trình và tổ chức hoạt động dạy - học; 3) Nâng cao chất lượng học tập cho người học; 4) Tạo dựng môi trường học tập thuận lợi cho người học; 5) Nghiên cứu khoa học để nâng cao chất lượng giáo dục. Mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI bao gồm: nguyên tắc, mục đích, nội dung, quá trình phát triển, đo lường và đánh giá mô hình.

**Từ khóa:** mô hình; năng lực lãnh đạo; lãnh đạo chuyên môn.

**ABSTRACT:** This Research and Development (R&D). The purposes of this research were to: 1) investigate the components of teachers' instructional leadership; 2) construct and develop the model for developing teachers' instructional leadership; 3) examine the effectiveness of a developed model. The findings were as follows, the components of teacher instructional leadership in the 21st Century involved five major components: 1) Vision, mission, and learning goals; 2) Curriculum and teaching development; 3) Student quality enhancement; 4) Creation of supportive learning environment; 5) Conducting research to improve the quality of education. The model for developing teacher instructional leadership in the 21st Century comprised principles, objectives, contents, development procedure, and measurement and evaluation.

**Key words:** model, leadership, instructional leadership.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Nhân loại đã tiến vào thế kỷ XXI gần hai thập niên với đầy những biến động về kinh tế, chính trị, văn hoá, khoa học, môi trường,... Giờ đây người ta đang nhắc nhiều đến cuộc cách mạng 4.0 với hi vọng mang đến cho các quốc gia nhiều cơ hội để thay đổi bộ mặt nền kinh tế với một tốc độ của hàm số mũ chứ không phải là tốc độ tuyến tính. Điều đó đã báo trước cho các ngành kinh tế buộc phải thay đổi cách thức

sản xuất, quản lý, quản trị trong đơn vị của mình. Giáo dục càng phải đi trước một bước để tạo ra những con người có đủ năng lực ứng phó với mọi sự biến đổi của hoàn cảnh.

Việt Nam là một quốc gia được thế giới đánh giá là thuộc nhóm các quốc gia đang phát triển, đang trong quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng. Nền giáo dục Việt Nam cũng đang cố gắng bắt nhịp với các nước phát triển trong khu vực Đông Nam Á và thế giới.

<sup>(\*)</sup>Tiến sĩ. Cao đẳng Sư phạm Quảng Trị.

<sup>(\*\*)</sup>Thạc sĩ. Cao đẳng Sư phạm Quảng Trị.

Do đó học tập cách quản lý ưu việt của các nước này để nâng cao hiệu quả trong quản lý giáo dục là điều tất yếu.

Muốn nâng cao chất lượng giáo dục ở các trường đại học, cao đẳng thì một trong các khâu then chốt là phải nâng cao chất lượng quản lý hoạt động chuyên môn. Việc quản lý này không phải là trách nhiệm của riêng người quản lý mà còn là của chính bản thân người giáo viên. Vì vậy, bản thân mỗi giảng viên phải trang bị và phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn cho mình để đáp ứng đòi hỏi của nền giáo dục hiện đại trong thời đại cách mạng 4.0.

Xuất phát từ thực tế trên, chúng tôi nhận thấy cần thiết phải nghiên cứu “Mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI” nhằm nâng cao và hoàn thiện công tác quản lý chuyên môn trong các trường đại học và cao đẳng, với mong muốn giúp các giảng viên biết cách xây dựng kế hoạch dạy học và giảng dạy có chất lượng tốt đồng thời nó được coi là một trong những tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá chính xác năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên ở các trường đại học và cao đẳng.

## 2. PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ NGHIÊN CỨU

### 2.1. Phương pháp nghiên cứu

“Mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI” được thực hiện theo phương pháp Nghiên cứu và Triển khai (Research and Development: R và D). Mục đích của mô hình này là xây dựng và phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn cho giảng viên để họ tổ chức hoạt động dạy học một cách có hiệu quả. Quá trình nghiên cứu mô hình được tiến hành qua ba giai đoạn: Giai đoạn 1: Xác định phạm vi và các yếu tố về năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên với các phương pháp phân tích tài liệu và các nghiên cứu liên quan, phỏng vấn chuyên gia, điều tra khảo sát. Giai đoạn 2: Thiết kế và cải

tiến mô hình phát triển. Giai đoạn 3: Thực nghiệm và kết luận.

### 2.2. Công cụ nghiên cứu

Các công cụ sử dụng để thu thập dữ liệu bao gồm: phiếu phỏng vấn (Structured Interview) và phiếu điều tra (Check List).

## 3. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU LÝ THUYẾT

### 3.1. Lý thuyết về năng lực lãnh đạo chuyên môn

Một số nhà khoa học có đồng quan điểm khi đưa ra khái niệm về năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên như sau: “Năng lực lãnh đạo chuyên môn (Instructional leadership) là sự quan tâm về hành vi của giảng viên mà có liên quan trực tiếp đến các hoạt động làm ảnh hưởng đến sự tiến bộ của sinh viên. Năng lực này được xem xét ở hai mức độ rộng và hẹp. Ở phạm vi hẹp chỉ tập trung vào hành vi của giảng viên nhằm giúp tăng cường việc học tập của sinh viên còn ở phạm vi rộng là sự quan tâm chú ý đến hoàn cảnh của tổ chức, đơn vị như văn hóa của trường học mà người lãnh đạo tin rằng có ảnh hưởng đến hành vi của giảng viên” (Leithwood, Jantzi và Steinbach, 1999 trích theo Southworth, 2002). “Kết quả của sự lãnh đạo chuyên môn của giảng viên sẽ được đánh giá ở ba nội dung: hoàn thành nhiệm vụ của nhà trường, quản lý tốt việc giảng dạy của bản thân và thúc đẩy một bầu không khí của nhà trường” (Hallinger và Heck, 1997 trích theo Southworth, 2002). Một số khác thì lại cho rằng: “Năng lực lãnh đạo chuyên môn là những hành động của cán bộ quản lý, giảng viên hoặc là sự ủy quyền cho người khác thực hiện nhằm thúc đẩy sự tiến bộ trong học tập của sinh viên nhằm đạt được các nhiệm vụ: xác định mục đích của trường học, xây dựng mục tiêu tổng thể của trường học, tìm kiếm các tài nguyên cần thiết để phục vụ cho dạy học, giám sát và đánh giá, điều phối dự án, phát triển đội ngũ, xây dựng mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa các

đồng nghiệp với nhau”. (Leithwood, Jantzi và Steinbach, 1999 trích theo Southworth, 2002)

Có thể nói rằng, năng lực lãnh đạo chuyên môn của cán bộ quản lý và giáo viên có ảnh hưởng rất lớn đến việc tổ chức dạy học của nhà trường. Vì vậy, muốn phát triển nhà trường thành trung tâm học tập có chất lượng tốt thì cán bộ quản lý và giáo viên phải là những người đi đầu trong việc xây dựng quá trình hợp tác giữa người dạy và người học. Stronge (1998, trích theo Somkid Sroinam, 2004, tr.4) đã chỉ rõ: “Vai trò của cán bộ quản lý trường học và giáo viên trong nhà trường là phải có trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, phục hưng sứ mệnh, hướng dẫn và thực hiện theo các chương trình giảng dạy và tổ chức dạy học, tạo dựng một bầu không khí tích cực, khuyến khích mối quan hệ với cộng đồng trong giáo dục và phát triển nhà trường mạnh về mặt tài chính để xây dựng và tổ chức tốt hoạt động dạy và học của trường mình”.

Năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên là một lĩnh vực không mới trong các nhà trường ở Việt Nam, song nhiều cán bộ quản lý và giáo viên chưa hiểu rõ cũng như chưa thấy được tầm quan trọng của vấn đề này, thậm chí nhiều giảng viên ở các trường đại học và cao đẳng còn thấy xa lạ với khái niệm này và không tự tin khi nói về năng lực này của bản thân. Có ý kiến cho rằng: “Đây là một khái niệm thuộc về danh từ chứ không phải động từ nên nó gắn với các nhà quản lý vì vậy mà họ luôn đứng ở vị trí bị động để người khác lãnh đạo mình” (Hallinger và Heck, 1997 trích theo Southworth, 2002). Đó đó, Nguyễn Thị Ngọc Liên (2013, tr.125) đã phân tích rằng: “Đã đến lúc chúng ta nhìn nhận lại quan niệm về lãnh đạo, đặc biệt trong giáo dục để thấy được tính chủ động của các chủ thể trong nhà trường. Với vị thế là một trong các nhân vật trụ cột trong nhà trường, để đảm bảo tích cực hóa hoạt động dạy- học, giáo dục và tham gia đóng góp vào sự phát triển của nhà trường - người giảng viên

cần được trao, biết, nhận và thực hiện vai trò lãnh đạo trong nhà trường. Đó là các vai trò: người thiết lập tầm nhìn, mục tiêu; xây dựng kế hoạch thực hiện mục tiêu; người tập hợp, đoàn kết; người truyền cảm hứng và động viên; người ra quyết định, người tạo ra những thay đổi và người xây dựng văn hóa tổ chức...trên cả bình diện lớn - toàn trường và bình diện hẹp - lớp học”.

### **3.2. Vai trò của năng lực lãnh đạo chuyên môn đối với hoạt động dạy - học**

Khi nghiên cứu sự nhận thức của các giảng viên về năng lực lãnh đạo chuyên môn của bản thân có tầm ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động dạy học thì nhiều nhà khoa học về giáo dục đã kết luận rằng: “Hành vi lãnh đạo chuyên môn có ảnh hưởng tích cực đối với hoạt động dạy - học”. (Blasé và Blasé, 1999a, 1999b, 1998; Sheppard, 1996, trích theo Erica D’Agostino Matos, 2005, tr. 43-44)

Blasé và Blasé (1998, 1999a) cho rằng: “Khi cán bộ quản lý lãnh đạo chuyên môn bằng cách theo dõi, giám sát và phản ánh quá trình giảng dạy của giảng viên sẽ giúp cho hiệu quả làm việc của giảng viên được tốt hơn và hành vi chuyên môn được nhận từ sự phản ánh có nhiều tư tưởng mới hơn, có các chiến lược dạy - học phong phú hơn, đáp ứng tính đa dạng của sinh viên. Với sự chuẩn bị bài dạy và lập kế hoạch cẩn thận hơn, giảng viên mạnh dạn và quan tâm đến quá trình dạy - học nhiều hơn. Giảng viên sử dụng quyền tự quyết định để thay đổi các hoạt động trong lớp học. Giảng viên còn thể hiện các tác động tích cực như động lực, sự hài lòng, tự tin và cảm giác an toàn cho người học. Ngược lại, cán bộ quản lý nhà trường không quan tâm theo dõi, không cho phép người dạy phản hồi những ý kiến ngược chiều về các quy định trong quá trình dạy - học làm ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động giảng dạy của giảng viên ở tại lớp học”. Blasé và Blasé (1998) cho rằng: “người lãnh đạo không có năng lực lãnh đạo chuyên môn sẽ

làm cho giảng viên cảm thấy thất vọng, tức giận, vô dụng, cũng như không có sự tin tưởng và tôn trọng. Như vậy, cán bộ quản lý có năng lực lãnh đạo chuyên môn tốt có liên quan chặt chẽ đến việc thúc đẩy sự tiến bộ và phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên, do đó làm ảnh hưởng tích cực đến việc dạy và học”. Cán bộ quản lý cần truyền đạt cho giảng viên về các xu hướng và những vấn đề liên quan đến hoạt động dạy – học hiện đại, khuyến khích giáo viên tham dự các cuộc tập huấn, hội thảo và hội nghị. Ngoài ra, cán bộ quản lý cần hướng đến xây dựng văn hóa hợp tác và văn hóa học tập, đẩy mạnh đào tạo nghề (Coaching), sử dụng kiến thức để đẩy mạnh sự phát triển sự hợp tác của giảng viên.

Bookbinder (1992) giải thích rằng: “Năng lực lãnh đạo chuyên môn là sự truyền đạt thường xuyên về mục tiêu của nhà trường, khuyến khích ý thức sở hữu và thúc đẩy sự phát triển chuyên môn. cán bộ quản lý nhà trường và giáo viên cùng hợp tác để quy định và truyền đạt mục tiêu chung, xây dựng cơ cấu tổ chức nhằm đưa nhà trường đạt mục tiêu chung. Mục tiêu quan trọng là hợp tác vì chuyên môn để làm thay đổi hành vi của giảng viên trong hoạt động dạy - học, nhằm hướng tới một nhà trường đạt chất lượng cao”.

Tóm lại, năng lực lãnh đạo chuyên môn có nghĩa là khả năng của giảng viên tác động ảnh hưởng đến các đồng nghiệp, sinh viên trong các tình huống khác nhau, nhằm giúp đồng nghiệp và sinh viên cùng hợp tác thực hiện nhiệm vụ dạy - học có hiệu quả. Bằng cách sử dụng kiến thức, kỹ năng để thực hiện nhiệm vụ thông qua quá trình truyền đạt để đồng nghiệp và sinh viên có thể tiếp nhận dễ dàng. Mỗi giảng viên cần phải có năng lực lãnh đạo chuyên môn để phát triển năng lực người học, giúp người học tiến bộ trong học tập và khuyến khích sự hợp tác của người học trong học tập.

#### **4. MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CHUYÊN MÔN CỦA GIẢNG VIÊN TRONG THẾ KỶ XXI**

Mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI gồm các thành tố sau:

##### **4.1. Các nguyên tắc xây dựng mô hình**

Mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI được xây dựng dựa trên những nguyên tắc chính sau:

Dựa trên cơ sở các khái niệm và lý thuyết về năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI của các chuyên gia giáo dục hàng đầu ở Thái Lan và một số nước khác có nền giáo dục tiên tiến.

Sử dụng các lý thuyết và nguyên tắc học tập dành cho người lớn tuổi bởi quá trình học tập của họ bắt đầu từ kinh nghiệm và thực hành để rút ra khái niệm nhằm nâng cao sự hiểu biết và năng lực thực hành cho bản thân.

Sử dụng quy trình và phương pháp phát triển đa dạng bao gồm: Tự rèn luyện, tích lũy kinh nghiệm thông qua các đợt tập huấn, trao đổi học tập theo nhóm, thực hành.

Sử dụng kinh nghiệm của những người tham gia tập huấn: Học tập bằng cách thực hành nhằm sáng tạo ra kiến thức mới, xây dựng sự hứng thú và sự tương tác thông qua quá trình trao đổi nhằm mở rộng kiến thức cho tất cả mọi người.

##### **4.2. Mục đích của mô hình**

Mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI có những mục đích chính sau:

Nhằm phát triển sự hiểu biết về năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên.

Nhằm xây dựng nhận thức và thái độ đúng đắn, tích cực cho giảng viên trong việc phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên.

Nhằm giúp giảng viên ở các trường cao đẳng và đại học ứng dụng các kiến thức và kỹ

năng của “năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI” vào thực tế một cách có hiệu quả.

#### 4.3. Nội dung của mô hình

Phần nội dung của mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI gồm có 5 thành tố cơ bản sau:

*Thứ nhất:* Xác định tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của việc dạy - học.

*Thứ hai:* Phát triển chương trình và tổ chức hoạt động dạy - học.

*Thứ ba:* Nâng cao chất lượng học tập cho người học.

*Thứ tư:* Tạo dựng môi trường học tập thuận lợi cho người học.

*Thứ năm:* Nghiên cứu khoa học để nâng cao chất lượng giáo dục.

Mỗi thành tố có những yêu cầu cụ thể, những tiêu chí riêng đòi hỏi người giảng viên phải đạt được thì mới đáp ứng yêu cầu của các nhà trường trong hoàn cảnh thế giới đã và đang tiến mạnh đến cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, cụ thể như sau:

*Xác định tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của việc dạy - học*

Bước vào thế kỷ XXI, để tồn tại và phát triển thì trường học nào cũng phải xác định cho mình một sứ mệnh, một tầm nhìn và mục tiêu dạy học rõ ràng, đáp ứng nhu cầu bức thiết của xã hội trong một giai đoạn nhất định. Thông thường sứ mệnh của mỗi trường sẽ hướng vào một số tiêu chuẩn cụ thể của quốc gia mình đặt ra về mẫu người hoàn thiện trong tương lai hoặc xu hướng phát triển chung của thế giới. Từ đó, sẽ xây dựng tầm nhìn cho trường trong những khoảng thời gian nhất định để hoàn thành sứ mệnh. Trên cơ sở đó sẽ xác định đúng mục tiêu của việc dạy - học ở tầm vĩ mô. Đương nhiên, các mục tiêu về sứ mệnh và tầm nhìn cũng như mục tiêu dạy - học phải dựa vào thực lực và tiềm năng nội lực có sẵn trong nhà trường về mặt nhân lực, vật lực và tài lực chứ không phải tùy tiện đưa ra những tiêu chí viển

vông, mơ hồ, xa rời thực tế của trường mình và của xã hội. Những yếu tố của việc xác định tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của việc dạy - học bao gồm: (i) giáo viên cùng nhau xây dựng đường lối phát triển việc dạy - học; (ii) giáo viên ưu tiên hàng đầu cho việc dạy - học; (iii) giáo viên cùng nhau xây dựng các tiêu chuẩn về hoạt động chuyên môn.

*Phát triển chương trình và tổ chức dạy - học*

Thực tiễn xã hội là một dòng chảy liên tục về văn hóa, khoa học, kỹ thuật - công nghệ... Do đó, trong các nhà trường cũng luôn luôn phải đổi mới, cập nhật kiến thức, kỹ năng mới cho người học để đáp ứng kịp sự biến đổi đó. Không thể sử dụng những chương trình cũ, kiến thức lỗi thời, kỹ năng lạc hậu để giảng dạy trong một thời gian dài trong nhà trường tách rời thực tiễn. Vì sự sống còn và phát triển của mình, buộc mỗi nhà trường phải thường xuyên phát triển chương trình đào tạo của mình theo hướng đi tất, đón đầu sự phát triển. Định kỳ tổ chức cho các giảng viên soát xét chương trình môn học để bổ sung kiến thức, kỹ năng mới và loại bỏ những nội dung không cần thiết để đảm bảo tính khoa học, cách mạng trong chương trình giảng dạy. Sau khi xây dựng xong chương trình tổng thể của khóa học cho từng ngành đào tạo, cho liên ngành và đa ngành cũng như chương trình chi tiết của các môn học thì mỗi giảng viên phải xác định được cách thức tổ chức dạy - học nhằm đạt được sự thành công nhất định trong công tác chuyên môn. Những yếu tố cơ bản của việc phát triển chương trình và tổ chức dạy - học bao gồm: (i) giáo viên có sự hiểu biết sâu sắc về chương trình và các yếu tố liên quan; (ii) giáo viên biết sử dụng và phát triển chương trình giảng dạy của chuyên môn do mình phụ trách; (iii) giáo viên tổ chức tốt hoạt động dạy và học; (iv) giáo viên biết sử dụng thành thạo công nghệ thông tin và thiết bị dạy học.

### *Nâng cao chất lượng học tập của người học*

Hoạt động chính của nhà trường suy đến cùng là mang lại lợi ích tối đa về các mặt kiến thức, kỹ năng và hoàn thiện nhân cách cho người học. Cho nên việc xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu, phát triển chương trình cũng chỉ nhắm đến cái đích duy nhất là nhằm nâng cao chất lượng học tập của người học. Việc giảng dạy của giảng viên chỉ được coi là thành công khi đem lại kết quả học tập cao nhất cho người học. Đó là lúc người học thấy thực sự thoải mái, đam mê, thích thú đối với môn học, có thể thực hiện được thuần thục các kỹ năng của môn học, thấy việc học là bổ ích, cần thiết cho cuộc sống của mình. Qua những biểu hiện này, ta có thể xác định các yếu tố của việc nâng cao chất lượng học tập của người học sẽ bao gồm: (i) giảng viên biết phát triển thành tích học tập của sinh viên; (ii) giảng viên luôn kỳ vọng về sự học tập của sinh viên; (iii) giảng viên cần thúc đẩy sự tiến bộ của sinh viên.

#### *Tạo dựng môi trường học tập thuận lợi*

Dạy và học là hai hoạt động diễn ra song song cùng lúc của hai chủ thể trong cùng một thời gian và không gian nhất định để trang bị kiến thức, kỹ năng sống cơ bản cho người học. Hai hoạt động này luôn luôn tương tác nhau trong đó dạy tốt sẽ học tốt và học tốt sẽ tạo động lực cho việc dạy của giảng viên ngày càng tốt hơn. Tuy nhiên, trên thực tế hai hoạt động này có khi lệch pha nhau: dạy tốt mà học vẫn chưa tốt. Điều đó chứng tỏ thiếu môi trường học tập thuận lợi cho người học nên người học chưa thực sự thoải mái, tự tin, thiếu động lực, không tìm thấy niềm vui trong học tập. Vì vậy, người dạy phải có tâm lý sư phạm tốt, chuyên môn vững vàng để đem lại cho người học một sự tin tưởng tuyệt đối vào thầy của mình. Các yếu tố cơ bản của môi trường học tập thuận lợi là: (i) Khuyến khích môi trường học tập có cạnh tranh lành mạnh; (ii) giảng viên cần mạnh dạn trao đổi ý tưởng và

phản ánh sự việc với đồng nghiệp và cán bộ quản lý; (iii) Xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt giữa người học với người dạy và cộng đồng.

#### *Nghiên cứu khoa học nhằm nâng cao chất lượng dạy học của giảng viên*

Đây là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường. Bởi lẽ khoa học xuất phát từ thực tiễn để rồi quay trở lại phục vụ thực tiễn, thúc đẩy thực tiễn phát triển nhanh hơn, đúng hướng và hiệu quả hơn. Chỉ có thể thông qua hoạt động nghiên cứu khoa học mới xây dựng các lý thuyết mới về giáo dục để rồi áp dụng trở lại thực tiễn nhằm thay đổi nó. Các yếu tố cơ bản của hoạt động nghiên cứu khoa học gồm: (i) giảng viên phải coi trọng hoạt động nghiên cứu khoa học xem như là một điều tất yếu để nâng cao năng lực lãnh đạo chuyên môn của bản thân; (ii) giảng viên phải có kiến thức và kỹ năng cơ bản để triển khai hoạt động nghiên cứu của mình.

#### **4.4. Quá trình phát triển (triển khai) mô hình**

Quá trình triển khai mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI được chia làm 3 giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: Điều tra, khảo sát năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên theo 5 thành tố đã nêu trên.

Giai đoạn 2: Triển khai thực hiện, chia thành 2 giai đoạn: Tập huấn cho các giảng viên tham gia thực nghiệm trong thời gian 2 ngày; Hoạt động thực hành phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI, chia làm 5 tuần, mỗi tuần 3 lần, mỗi lần 6 giờ, tổng cộng 90 giờ.

Giai đoạn 3: Theo dõi và đánh giá kết quả của sự hình thành và từng bước phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI sau khi hoàn thành giai đoạn áp dụng vào thực tiễn cách 2 tuần.

*Đo lường và đánh giá mô hình*

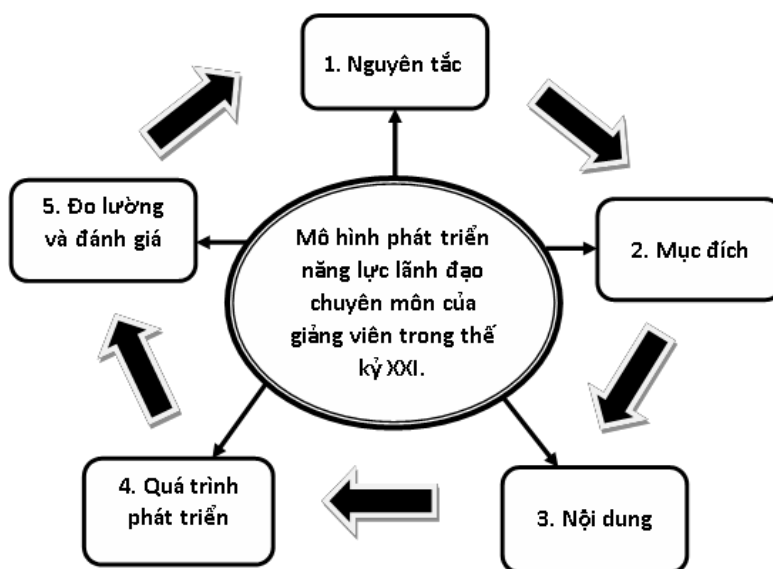
Đo lường và đánh giá mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI được thực hiện ở cả 3 giai đoạn trước khi tập huấn, giai đoạn sau khi tập huấn và giai đoạn theo dõi kết quả sử dụng mô hình. Việc đo lường và đánh giá được thực hiện như sau:

Đánh giá hành vi thể hiện năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI trước khi tham gia tập huấn, bằng cách cho giảng viên tham gia tập huấn tự đánh giá về năng lực của bản thân qua 5 thành tố nêu trên.

Đánh giá hành vi thể hiện năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI giai đoạn hoàn thành đợt tập huấn lý thuyết và thực hành sau 5 tuần bằng cách cho giảng viên tham dự tập huấn tự đánh giá về năng lực của bản thân qua 5 thành tố.

Đánh giá hành vi thể hiện năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI giai đoạn theo dõi kết quả sau khi kết thúc đợt tập huấn và thực hành cách 2 tuần bằng cách cho giảng viên tham gia tập huấn tự đánh giá về năng lực của bản thân qua 5 thành tố.

Mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI được khái quát theo sơ đồ sau:



**Hình 1.** Mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI

## 5. KẾT LUẬN

Các nước có nền giáo dục tiên tiến trên thế giới đã, đang và luôn đề cao vai trò lãnh đạo chuyên môn của người giảng viên, coi họ là một trong ba nhân vật “trụ cột” trong nhà trường. Bởi năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên có ảnh hưởng tích cực trong công tác giảng dạy của giảng viên và học tập của sinh viên. Thông qua quá trình trao đổi thông tin giúp đồng nghiệp nhận thức rõ tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của nhà trường nhằm áp dụng

kiến thức, kỹ năng vào thực tiễn giảng dạy. Giảng viên trở thành người làm chủ trong nhà trường, chủ động tham gia đóng góp cho việc xây dựng tầm nhìn của nhà trường. Mặt khác, người giảng viên trong nhà trường đã thực sự là người quản lý - lãnh đạo trực tiếp hoạt động dạy - học, đặc biệt là hoạt động học của người học. Không thể chậm trễ hơn nữa, để làm tốt được vai trò là người “lãnh đạo dạy học”, mỗi giảng viên chúng ta cần phải xây dựng “tầm nhìn” hay “mục tiêu” cho lớp học nói chung và

cho mỗi sinh viên nói riêng. Một người giảng viên biết xây dựng mục tiêu dạy học tốt sẽ là người giảng viên bước đầu đi trên con đường thành công trong nỗ lực đưa sinh viên tới đích của sự phát triển năng lực. Xây dựng “*mô hình phát triển năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên trong thế kỷ XXI*” là kết quả nghiên

cứu khoa học của nhóm tác giả được thực hiện tại 5 trường đại học và cao đẳng khu vực miền Trung Việt Nam chỉ với một mong muốn góp phần tích cực nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo chuyên môn của giảng viên ở các trường đại học và cao đẳng trong thời gian tới.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Ngọc Liên (2013), Tăng cường vai trò lãnh đạo của giảng viên – giải pháp nâng cao tính tích cực, chủ động và năng lực tự học của giảng viên trong nhà trường hiện nay. Trong *Kỷ yếu hội thảo nâng cao năng lực tự học tự nghiên cứu cho GVPT* (tr.125-134), Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.
2. Blasé, J & Blasé, J. (1999a), Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
3. Blasé, J & Blasé, J. (1999b), Effective instructional leadership through the teachers' eyes. *High School Magazine*, 7 (1), 16-20.
4. Bookbinder, R. (1992), *The principle: leadership for the effective and productive school*. Springfield, IL: Charles C Thomas publisher.
5. Erica D'Agostino Matos. (2005), *The Culture of Leadership and Student Achievement in Effective new Jersey High Schools*. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education Seton Hall University.
6. Lê Đức Quảng (2016), *A Model for Teacher Instructional Leadership Development in the Teacher Training Colleges in Central Region of Socialist Republic of Vietnam*. Thesis of Doctor of Education Degree in Educational Administration and Leadership at Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand.
7. Pellicer, L.O. & Anderson, L.W. (1995), *A handbook for teacher leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
8. Somkid Sroinam. (2004), *A Development of the Learning Organization Model in the Secondary Schools*. Thesis for the degree of Doctor of Education in Educational Administration Graduate School, Khon Kaen University.
9. Southworth, E.H. (2002), *Leader and leadership process*. Boston: Irwin / McGraw-Hill.
10. Sheppard, H. (1996), *Learning for life, Creating classrooms for self-directed learning*. California: Corwin Press, Inc.

Ngày nhận bài: 24/7/2017. Ngày biên tập xong: 09/9/2017. Duyệt đăng: 06/10/2017