

# ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN GIÁO VIÊN TRUNG HỌC PHỔ THÔNG NHẪM ĐÁP ỨNG CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC PHỔ THÔNG MỚI Ở VIỆT NAM

Lê Thị Mỹ Linh

*Viện Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: lmlinh@bsneu.edu.vn*

Ngày nhận: 07/11/2019

Ngày nhận bản sửa: 30/12/2019

Ngày duyệt đăng: 05/01/2020

## **Tóm tắt :**

*Nghiên cứu sử dụng dữ liệu tổng hợp từ dữ liệu thứ cấp, khảo sát 216 giáo viên phổ thông từ 7 trường trung học phổ thông công lập và phỏng vấn sâu 42 hiệu trưởng, tổ trưởng và giáo viên và 12 tọa đàm với giáo viên và cán bộ của các Sở Giáo dục và Đào tạo. Trên cơ sở kết quả đánh giá về thực trạng hoạt động đào tạo cho giáo viên trung học phổ thông hiện nay một, bài viết đưa ra một số khuyến nghị giúp đào tạo phát triển giáo viên trung học phổ thông đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông mới.*

**Từ khóa:** Đào tạo, bồi dưỡng, phát triển, phát triển chuyên môn, giáo viên, trung học phổ thông, đổi mới giáo dục phổ thông.

**Mã JEL:** M00

## **Training and developing high school teachers to meet the new general education program in Vietnam**

### **Abstract:**

*This study used combined data from secondary data, a survey of 216 high school teachers from 7 public high schools, in-depth interviews with 42 principals, subject heads and teachers and 12 seminars with teachers and officials of different departments of education and training. Based on the evaluation of current status of training activities for high school teachers, some recommendations to help train and develop high school teachers to meet the requirement for new general education program were provided.*

**Keywords:** Training, development, professional development, teacher, high school, general education innovation.

**JEL code:** M00

## **1. Lời mở đầu**

Việt Nam đang tiến hành thực hiện đổi mới giáo dục phổ thông với trọng tâm chuyển công việc giảng dạy từ hình thức truyền thụ kiến thức sang phát triển phẩm chất và năng lực của học sinh. Theo cách tiếp cận mới, giáo dục không chỉ cung cấp kiến thức mà còn nhằm giúp học sinh hoàn thành công việc, giải quyết các vấn đề trong học tập và đời sống nhờ vận dụng hiệu quả, sáng tạo kiến thức đã học. Trong giai

đoạn giáo dục định hướng nghề nghiệp (lớp 10 - 12), bên cạnh một số môn học và hoạt động giáo dục bắt buộc, học sinh được lựa chọn những môn học và chuyên đề học tập phù hợp với sở thích, năng lực và định hướng nghề nghiệp của mình (Thông tư 32/2018/TT-BGDĐT, 2018). Như vậy ở trung học phổ thông (THPT) một số môn học sẽ phụ thuộc vào sự lựa chọn của học sinh, có nhiều môn học mới như hoạt động trải nghiệm, hướng nghiệp, công nghệ, nhạc họa, ngoại ngữ 2,...vvv. Phương pháp giáo dục

và phương pháp đánh giá kết quả giáo dục cũng có nhiều thay đổi. Để thực hiện thành công đổi mới giáo dục, việc đào tạo và phát triển đội ngũ giáo viên trên hết phải được đặt lên hàng đầu.

Bài nghiên cứu này được thực hiện với các mục tiêu: (i) Hiểu rõ thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cho giáo viên THPT hiện nay; (ii) Hiểu rõ những nguyên nhân của các tồn tại trong công tác đào tạo giáo viên và tìm ra nhu cầu đào tạo cho giáo viên THPT nhằm đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông mới; (iii) Đề ra những khuyến nghị giúp đào tạo phát triển giáo viên THPT đáp ứng chương trình giáo dục phổ thông mới.

## **2. Tổng quan nghiên cứu, cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Khái niệm**

#### *Học tập*

Học tập là một quá trình liên tục không chỉ nâng cao khả năng hiện có mà còn dẫn đến sự phát triển kiến thức và kỹ năng chuẩn bị cho mọi người cho các trách nhiệm mở rộng hoặc cấp cao hơn trong tương lai (Armstrong, 2010).

#### *Đào tạo (tập huấn, bồi dưỡng)*

Đào tạo bao gồm việc áp dụng các qui trình chính thức để truyền đạt kiến thức và giúp mọi người có được các kỹ năng cần thiết thực hiện công việc đạt được yêu cầu (Armstrong, 2010). Đào tạo là một nỗ lực có kế hoạch của một tổ chức để giúp nhân viên có được những kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi liên quan đến công việc, với mục tiêu áp dụng những điều này vào công việc đó (Noe & cộng sự, 2015).

#### *Phát triển*

Phát triển là việc đảm bảo rằng sự phát triển khả năng và tiềm năng của một người thông qua việc cung cấp kinh nghiệm học tập hoặc thông qua việc tự học. Đây là một quá trình mở giúp mọi người tiến bộ từ khả năng và sự hiểu biết hiện tại đạt được các kỹ năng, kiến thức và năng lực mức cao hơn cần cho công việc trong tương lai (Armstrong, 2010).

Tương tự với quan điểm này, phát triển nhân viên là sự kết hợp giữa giáo dục chính quy, kinh nghiệm làm việc, các mối quan hệ và sự đánh giá tính cách và khả năng để giúp nhân viên chuẩn bị cho tương lai của sự nghiệp (Noe & cộng sự, 2015).

Đào tạo có xu hướng tập trung vào nhu cầu tổ chức ngay trước mắt; trong khi phát triển có xu hướng tập trung vào các yêu cầu dài hạn.

#### *Phát triển chuyên môn*

Phát triển chuyên môn theo nghĩa rộng đề cập đến sự phát triển của một người trong vai trò chuyên môn của người đó. Cụ thể hơn, phát triển giáo viên

là sự phát triển chuyên môn mà giáo viên đạt được do kết quả của việc tăng kinh nghiệm và kiểm tra thời gian giảng dạy một cách có hệ thống của họ (Adesina & Akinyemi, 2014). Phát triển chuyên môn bao gồm kinh nghiệm chính thức (như tham dự hội thảo và các cuộc họp chuyên môn, cố vấn, v.v.) và kinh nghiệm không chính thức (như đọc các ấn phẩm chuyên nghiệp, xem truyền hình, phim tài liệu liên quan đến học thuật, v.v.)

### **2.2. Khung lý thuyết về quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gồm 4 nội dung: (1) Phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển; (2) Lập kế hoạch đào tạo và phát triển; (3) Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển và (4) Đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển. Bốn hoạt động này kế tiếp nhau tạo thành chu kỳ (Armstrong, 2010). Bài viết này tập trung phân tích ngắn gọn thực trạng đào tạo phát triển giáo viên theo nội dung 1,3,4.

### **2.3. Kinh nghiệm quốc tế trong đào tạo và phát triển giáo viên phổ thông**

#### *Kinh nghiệm của Hồng Kông*

Ở Hồng Kông các trường phải đưa kế hoạch Phát triển chuyên môn liên tục (CDP) của giáo viên vào chương trình phát triển của trường và giáo viên cần phải theo đuổi các hoạt động giúp phát triển nghề nghiệp không dưới 150 giờ trong suốt thời gian thử thách ba năm. Giáo viên phải tham dự các khóa học, các cuộc thảo luận chuyên đề và hội nghị với mục đích để họ có thể tiếp thu được những kiến thức, kỹ năng và năng lực cần thiết cho việc triển khai các thay đổi của trường. Đó có thể là thay đổi chương trình giảng dạy, đánh giá năng lực học sinh dựa theo trường học, các chương trình giảng dạy mới, các trải nghiệm học tập, quản lý sự khác biệt và đa dạng của các cá nhân trong lớp học, sử dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy, học tập và quản lý, giáo dục hòa nhập, v.v. (ACTEQ, 2003 trích dẫn trong Kim Ngọc Sơn, 2019)

#### *Kinh nghiệm của Singapore*

Năm 2010, Singapore là quốc gia đầu tiên trên thế giới áp dụng khung Cộng đồng Học tập Chuyên nghiệp (Professional Learning Communities- PLC) trên tất cả các trường công lập. PLC cung cấp cho giáo viên các cấu trúc và tài nguyên để tham gia vào nhiều hoạt động phát triển chuyên nghiệp dựa trên yêu cầu. Viện Giáo Dục Quốc Gia Singapore (NIE) cung cấp nhiều khóa đào tạo ngắn hạn phát triển chuyên môn cho giáo viên: nội dung môn học, phát triển chương trình giảng dạy, kỹ năng sư phạm,

đánh giá kết quả học tập của học sinh. Phương pháp đào tạo bao gồm các bài giảng và nói chuyện chuyên môn, hội thảo thực hành, thực hiện các dự án, nghiên cứu thực địa, nghiên cứu hành động và một loạt các hoạt động học thuật đòi hỏi kết hợp làm việc cá nhân và làm việc nhóm. NIE sản xuất các ấn phẩm và các tạp chí khoa học để thúc đẩy hơn nữa sự tự học của giáo viên. Ví dụ, tóm tắt của nhiều công trình nghiên cứu của giảng viên của NIE được chia sẻ trên tạp chí và trang web của NIE (Bautista & cộng sự, 2015, trích dẫn trong Cán Khánh Duy, 2019).

#### *Kinh nghiệm của Anh*

Phòng giáo dục và việc làm ở Vương quốc Anh (DfEE, 2001, trích dẫn trong Nguyễn Phương Mai, 2019) ủng hộ mạnh mẽ việc sử dụng các phương pháp huấn luyện (coaching), cố vấn (mentoring) và kết nối mạng ngang hàng (peer-networking) để nâng cao nghiệp vụ và hiệu quả chuyên môn của giáo viên. Mạng ngang hàng là một thuật ngữ chung bao gồm hai hoặc nhiều cá nhân làm việc cùng nhau để tăng cường trao đổi thông tin, phổ biến kinh nghiệm và tổ chức hỗ trợ và học hỏi lẫn nhau giữa các nhóm cùng trường hoặc trường khác.

#### *Kinh nghiệm của Mỹ*

Ở Mỹ, huấn luyện đồng cấp (peer-coaching) là một đặc trưng của phát triển chuyên môn cho giáo viên (Swafford, 1998, trích dẫn trong Nguyễn Phương Mai, 2019). Một hướng đi mới trong đào tạo giáo viên là tăng cường sử dụng video như một công cụ để quan sát và huấn luyện trong lớp học. Các lớp giảng của giáo viên có thể được ghi hình nhiều lần trong một năm học và sau đó được phân tích và góp ý bởi một huấn luyện viên ở xa. Nghiên cứu đã cho thấy việc huấn luyện giáo viên dựa trên video các buổi dạy trên lớp của giáo viên có mối quan hệ tích cực với thành tích học sinh (Allen & cộng sự, 2011, trích dẫn trong Nguyễn Phương Mai, 2019).

### **3. Phương pháp nghiên cứu.**

#### **3.1. Cách tiếp cận nghiên cứu**

Nghiên cứu này áp dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng, định tính và nghiên cứu tài liệu thứ cấp. Nghiên cứu đã thực hiện khảo sát giáo viên vào tháng 4, 5 năm 2019, ở 7 tỉnh thành phố, 7 tỉnh tiêu biểu cho các vùng, miền của Việt Nam (Bắc Cạn, Lào Cai, Hà Nội, Lâm Đồng, Bình Định, Bà Rịa- Vũng Tàu, Cần Thơ). Mỗi tỉnh đoàn đã được Cục nhà giáo và Sở giáo dục chọn cho một trường THPT đại diện để khảo sát, mỗi trường chọn khoảng 30 giáo viên tham gia khảo sát. Ở mỗi tỉnh, đoàn thực hiện một tọa đàm với cán bộ Sở Giáo dục và Đào tạo (trừ tỉnh Bắc Cạn, Hà Nội là không tổ chức

được), một tọa đàm với giáo viên (tổng cộng có 12 tọa đàm). Phỏng vấn sâu được thực hiện với lãnh đạo, 2 tổ trưởng/tổ phó và 3 giáo viên mỗi trường, tổng cộng có 42 người tham gia phỏng vấn.

Nội dung khảo sát về quản trị nhân sự trong đó có về đào tạo và phát triển, tuy nhiên trong khuôn khổ bài báo này, chỉ dữ liệu về đào tạo và phát triển giáo viên THPT được phân tích. Dữ liệu khảo sát được phân tích bằng phần mềm SPSS 22, dữ liệu từ phỏng vấn và tọa đàm được đánh máy lại nội dung và phân tích, tổng hợp theo chủ đề.

#### **3.2. Bảng hỏi và thang đo**

Thang đo về đào tạo và phát triển được sử dụng gồm 15 tiêu chí đánh giá. Tiêu chí 1,2, 3, 7,8 kế thừa từ Tessema & cộng sự (2006), thang đó này đã được Shahzad & cộng sự (2008) sử dụng trong nghiên cứu về quản trị nhân sự trường đại học của Parkistan, và đã được N. Akhtar & cộng sự (2014) sử dụng trong nghiên cứu của mình về quản trị nhân sự trong các cơ sở giáo dục đại học ở Parkistan. Tiêu chí 4,5 được kế thừa từ Wan & cộng sự (2002) trích dẫn trong Wilson & cộng sự (2018) - một nghiên cứu về quản trị nhân sự trong trường đại học ở Uganda. Các tiêu chí 9 đến 15 là dựa trên nội dung của quá trình đào tạo và phỏng vấn chuyên gia.

Phân tích độ tin cậy của thang đo có hệ số Cronbach Alpha từ 0,6 trở lên và có hệ số tương quan biến - tổng lớn hơn 0,3 là có thể sử dụng được (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo “Về đào tạo và phát triển giáo viên”, có ba tiêu chí 13,14,15 không đảm bảo đo lường tốt nên đã bị loại và thang đo được phân tích gồm 12 biến với độ tin cậy Cronbach Alpha là 0,907.

#### **3.3. Mô tả mẫu nghiên cứu**

Tổng số có 216 phiếu khảo sát đạt yêu cầu phân tích, mỗi trường đều có 30 giáo viên tham gia khảo sát, chiếm tỉ lệ 13,9% riêng tỉnh Cần Thơ có 36 người trả lời (chiếm 16,7%).

Bảng 1 cho thấy phần lớn các giáo viên tham gia khảo sát là nữ (78,6%); Có đến gần ¼ giáo viên THPT có trình độ thạc sỹ và hầu hết họ đều đạt hạng chức danh nghề nghiệp hạng 3 (95,3%) và hơn 80% giáo viên có thâm niên trên 10 năm trong nghề.

### **4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

#### **4.1. Yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông mới với giáo viên và thực trạng năng lực của đội ngũ giáo viên trung học phổ thông**

Năm 2018, cả nước có hơn 150.000 giáo viên THPT, sẽ thừa khoảng 8.870 giáo viên khi thực hiện

**Bảng 1: Đặc điểm nhân khẩu học của mẫu khảo sát**

Đặc điểm	Tiêu chí	Số quan sát	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nam	45	21,4
	Nữ	165	78,6
Trình độ	Đại học	164	76,3
	Thạc sỹ	51	23,7
Hạng chức danh nghề nghiệp	Hạng 1	1	0,5
	Hạng 2	9	4,2
	Hạng 3	205	95,3
Thâm niên giảng dạy	Từ 5 năm trở xuống	11	5,1
	Từ 6 đến 10 năm	30	13,9
	Từ 11 đến 15 năm	71	32,9
	Từ 16 đến 20 năm	66	30,6
	Từ 21 đến 25 năm	24	11,1
	Trên 25 năm	14	6,5

chương trình giáo dục phổ thông mới. Tuy nhiên, do bậc học này có bổ sung môn mới là Âm nhạc và Mỹ thuật nên từ nay đến năm triển khai chương trình, khoảng 2.700 giáo viên mỗi môn sẽ được tuyển (Quỳnh Trang, 2018). Có tình trạng thiếu giáo viên ở các vùng có điều kiện kinh tế xã hội khó khăn hoặc có sự gia tăng dân số cơ học cao và thừa giáo viên phổ thông ở các tỉnh đồng bằng (Vietnamnet, 2017).

Chương trình giáo dục phổ thông mới được xây dựng theo mô hình phát triển năng lực, thông qua những kiến thức cơ bản, thiết thực, hiện đại và các phương pháp tích cực hóa hoạt động của người học, giúp học sinh hình thành và phát triển những phẩm chất và năng lực mà nhà trường và xã hội kỳ vọng. Trong đó giáo dục THPT có trọng tâm giúp học sinh lựa chọn định hướng nghề nghiệp phù hợp với năng lực của mình. Như vậy giáo viên THPT cần có không chỉ kiến thức nội dung của chương trình dạy học mới, mà cần có phương pháp giảng dạy mới nhằm phát triển năng lực, tạo ra nhiều trải nghiệm hướng nghiệp cho các em.

Kết quả khảo sát đánh giá về năng lực mà giáo viên cần có để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông cho thấy, nhìn chung giáo viên đã có những năng lực cần thiết, nhưng số giáo viên có năng lực vững chắc chỉ đạt trên dưới 20%. Hơn một nửa giáo viên đã có năng lực dạy học tích hợp, lồng ghép, liên môn nhưng chưa vững chắc (khoảng 60%). Tỷ lệ giáo viên chưa có các năng lực dạy học theo yêu cầu đổi mới cũng còn khá nhiều: cao nhất là các năng lực về phát triển chương trình (54%); năng lực dạy

học theo phương thức trải nghiệm (41,8%); năng lực đổi mới, sáng tạo, cải tiến chất lượng dạy học và năng lực thích ứng với các điều kiện dạy học khác nhau (40,5%) (Phạm Thị Kim Anh, 2016).

Kết quả khảo sát năm 2017 của trường đại học sư phạm Hà Nội theo yêu cầu của Bộ Giáo dục và Đào tạo về thực trạng năng lực nghề nghiệp của đội ngũ giáo viên phổ thông để thiết kế chương trình bồi dưỡng thường xuyên giáo viên đáp ứng yêu cầu triển khai Chương trình giáo dục phổ thông mới cho thấy: các năng lực yếu kém của đội ngũ giáo viên ở cả ba cấp học là: ngoại ngữ, nghiên cứu khoa học phục vụ dạy học, giáo dục; sử dụng công nghệ thông tin; dạy học phân hóa; phối hợp linh hoạt các phương pháp dạy học, kỹ thuật dạy học; dạy học giải quyết vấn đề; giúp học sinh vận dụng kiến thức; giáo dục giới tính; giáo dục học sinh cá biệt; tư vấn tâm lý, hướng nghiệp; hoạt động trải nghiệm; sử dụng các phương pháp đánh giá năng lực học sinh; thiết kế chương trình giáo dục nhà trường (Nhật Hồng, 2018). Đây đã là cơ sở để Bộ Giáo dục và Đào tạo xác định nhu cầu đào tạo cho giáo viên phổ thông nhằm đáp ứng nhu cầu đổi mới giáo dục phổ thông.

#### **4.2. Phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển giáo viên phổ thông và đổi mới giáo dục phổ thông**

Kết quả khảo sát năm 2019 về đánh giá chung công tác đào tạo và phát triển giáo viên THPT là khá (Giá trị trung bình 3,79). Tuy nhiên để đánh giá đúng, chúng ta sẽ đi vào phân tích cụ thể từng nội dung của qui trình đào tạo.

**Bảng 2: Đánh giá về chính sách và nhu cầu đào tạo và phát triển**

Mã biến	Tiêu chí	Trung bình	Độ lệch chuẩn
ĐT 1	Nhà trường có chính sách đào tạo bằng văn bản rất rõ ràng	4,08	0,704
ĐT 2	Nhà trường liên tục đánh giá nhu cầu đào tạo của giáo viên	3,93	0,734
ĐT 3	Nhà trường có chính sách thực hiện tuyển chọn giáo viên gửi đi đào tạo bằng văn bản rất rõ ràng	3,90	0,819
ĐT 5	Nhu cầu đào tạo của Thầy/Cô được đưa ra từ việc đánh giá kết quả thực hiện chính thức ở trường	3,78	0,623

#### 4.2.1. Phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển

Kết quả phân tích ở bảng 2 cho thấy, nhìn chung giáo viên đánh giá tốt về chính sách đào tạo của nhà trường (Giá trị trung bình 4,08), các hoạt động đánh giá nhu cầu đào tạo cũng được đánh giá cao.

Kết quả phân tích định tính phù hợp và giải thích rõ hơn về kết quả khảo sát. Giáo viên cũng đánh giá tốt chính sách đào tạo của nhà trường, sở giáo dục đào tạo và nhà trường tạo điều kiện cho giáo viên tham gia đào tạo, phát triển nâng cao năng lực. một số nhận xét cụ thể trong Hộp 1.

Kết quả phỏng vấn sâu phát hiện ra nhu cầu đào tạo khá giống với kết quả khảo sát năm 2017 nêu ở mục 4.1. Phần lớn giáo viên đều mong muốn được tập huấn để hiểu rõ về chương trình giáo dục phổ thông mới, nội dung chuyên môn của sách giáo khoa mới, phương pháp giảng dạy mới phù hợp, tâm lý sư phạm, tạo động lực cho học sinh, tâm lý học sinh. Một trong nội dung được nhiều người nhắc đến là hoạt động trải nghiệm, hướng nghiệp và giáo viên

cũng như lãnh đạo các trường, Sở đều lo lắng vì họ chưa được đào tạo về nội dung này. Ngoài ra, nhiều giáo viên mong muốn được tập huấn thêm về áp dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy, học tập, về tiếng Anh để có thể tự tìm kiếm tài liệu đọc chuẩn bị cho giảng dạy.

Hiệu trưởng có vai trò rất quan trọng trong thực hiện chương trình đổi mới giáo dục phổ thông, họ cần tin tưởng và nắm vững về sự đổi mới, vì vậy cần đào tạo đầu tiên cho đối tượng này về chương trình giáo dục phổ thông mới, về phương pháp giảng dạy mới. Họ cũng cần được tập huấn về quản trị nhân sự trong trường học để có thể quản trị trường học tốt hơn, thực hiện được tự chủ trong trường phổ thông. Một số ý kiến cụ thể trình bày trong Hộp 3.

#### 4.2.2. Tổ chức thực hiện đào tạo và phát triển giáo viên THPT

##### 4.2.2.1. Nội dung đào tạo và phát triển

Các loại đào tạo và bồi dưỡng giáo viên hiện nay chủ yếu diễn ra dưới ba hình thức: Bồi dưỡng nâng chuẩn, bồi dưỡng thường xuyên theo chu kỳ và bồi

#### Hộp 1: nhận xét về chính sách đào tạo

“Hoạt động tập huấn thường xuyên được nhà trường chú trọng, hàng tháng trường tổ chức các hoạt động như: tổ chức cuộc thi, mời chuyên gia quốc tế về tọa đàm trao đổi kinh nghiệm, tập huấn theo chuyên đề, vv... để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên. Hoạt động này của trường hiện nay được giáo viên trong trường đánh giá rất tốt” (HN3.PV1.)

“Tổ thường xuyên trao đổi chuyên môn, hỗ trợ khi cần thiết. Trường cũng tạo điều kiện để tổ tập huấn. Các hoạt động trải nghiệm do tổ đứng ra tổ chức cho học sinh thực hành, trường thấy hợp lý thì hỗ trợ cơ sở vật chất hoặc kinh phí” (CT3PVTT5).

“Trường cử giáo viên trong bộ môn đi tập huấn, sau đó bộ môn về tập huấn lại cho các giáo viên khác. Nhà trường tạo điều kiện mua tài liệu, dụng cụ giảng dạy, tạo điều kiện về thời gian để các giáo viên đi tập huấn hoặc tự cập nhật phương pháp áp dụng chương trình đổi mới” (BRVT3PV3)

Ghi chú: ký hiệu nguồn của các câu trích dẫn: hai từ đầu là chữ cái tên tỉnh/thành phố, 3: THPT, TD: Tọa đàm, PV: phỏng vấn; HT: hiệu trưởng; PHT: Phó hiệu trưởng; TT: Tổ trưởng; GV: giáo viên).

### Hộp 2: Nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cho giáo viên THPT

- Cần đào tạo cho tất cả các giáo viên về phương pháp giảng dạy mới phù hợp với sự đổi mới của nội dung chương trình đào tạo (BRVT3.TĐGV)
- Đào tạo thêm nhiều về phương pháp giảng dạy, kỹ năng theo chương trình mới nhất là kỹ năng về tổ chức, đánh giá học sinh theo phương pháp học nhóm (BC3.PV4)
- Mong muốn đào tạo về phương pháp giảng dạy, kỹ năng sư phạm, đào tạo về vận dụng Công nghệ thông tin vào giảng dạy (LC3.PV1)
- Cần đào tạo, bồi dưỡng cho giáo viên về phương pháp giảng dạy, đào tạo về nội dung của sách giáo khoa mới. (BĐ3.PVHT)
- Giáo dục kỹ năng sống, tư vấn tâm sinh lý là công việc có ý nghĩa với học sinh. Giáo viên cần được đào tạo về chuyên môn để làm tốt hơn công việc này. (LD3.TĐGV)
- Các trường cũng rất băn khoăn về hoạt động trải nghiệm. Chúng tôi chưa hiểu hoạt động trải nghiệm ý làm như thế nào, phải làm cụ thể ra sao (BRVT.TĐ sở)

dưỡng giáo viên dạy theo chương trình mới/ sách giáo khoa mới. Hình thức đào tạo giáo viên này tuy đã có ít nhiều tác động tích cực đến quá trình nâng cao chất lượng giáo viên phổ thông, nhưng vẫn còn nhiều bất cập và chưa đáp ứng được những đòi hỏi ngày càng cao của xã hội (Nguyễn Đức Cường, 2017).

Những tồn tại trong công tác đào tạo bồi dưỡng giáo viên là: tài liệu, giáo trình được biên soạn quá gấp rút, chỉ mới cung cấp thông tin mà chưa cung cấp phương pháp tự học, tự nghiên cứu cho giáo viên. Nhiều nội dung tập huấn còn trùng lặp, ít thiết thực (Nguyễn Đức Cường, 2017).

Kết quả khảo sát cho thấy giáo viên đánh giá về sự đa dạng của chương trình đào tạo không cao (GTTB 3,54) và sự phù hợp của các chương trình đào tạo ở mức trung bình khá (GTTB 3,82)

Hàng năm giáo viên đều phải đi học tập huấn hè, học chính trị và chuyên môn trong 1 tuần, tuy nhiên phần lớn giáo viên đều cho rằng hình thức tập huấn này không phù hợp, mang tính hình thức, lãng phí. Dưới đây là một số ý kiến cụ thể.

#### 4.2.2.2. Phương pháp đào tạo và phát triển

Đội ngũ giảng viên, chuyên gia dạy bồi dưỡng sử dụng phương pháp cũ để dạy phương pháp mới, kiến thức mới. Đối tượng tham gia bồi dưỡng chỉ là một bộ phận nhỏ được gọi là “cốt cán”, trong đó có những người chưa đủ tâm để có thể về tập huấn lại. Cách thức quản lý, tổ chức các lớp tập huấn chưa tốt. Thời gian, nội dung tập huấn bị cắt xén, tình trạng bỏ học, nghỉ học khá nhiều (Nguyễn Đức Cường, 2017).

Kết quả khảo sát khá phù hợp với nhận định nêu trên về phương pháp đào tạo, nó cũng được đánh giá ở mức trung bình khá với GTTB 3,57. Tuy nhiên, giáo viên cũng đánh giá cao về việc nhà trường tạo cơ hội cho họ phát triển chuyên môn thông qua các hoạt động dự giờ, thi giáo viên dạy giỏi, sinh hoạt chuyên đề (GTTB 4,18).

Lịch trình đào tạo còn chưa phù hợp và bị đánh giá thấp nhất trong các tiêu chí đánh giá (GTTB 3,49), đây là điều công tác tổ chức đào tạo bồi dưỡng cần rút kinh nghiệm.

Kết quả nghiên cứu định tính có rất nhiều ý kiến cho rằng đào tạo còn mang tính hình thức, đối phó, kiến thức lĩnh hội không nhiều, phương pháp đào

### Hộp 3: Nhu cầu đào tạo cho hiệu trưởng trường THPT

- *Đội ngũ quản lý phải biết rõ đổi mới chương trình là đổi mới cái gì. Quan trọng là tập huấn cho đội ngũ lãnh đạo, mà đặc biệt là hiệu trưởng. Thực ra nhiều hiệu trưởng chưa hiểu, thì họ sợ (BRVT3.PVPHT).*
- *Lãnh đạo các trường cần bồi dưỡng kiến thức Quản trị nhân sự trong trường học. Bộ cho tự chủ tài chính, chương trình, kế hoạch nhưng gặp khó khăn: các nhà quản lý trưởng thành từ chuyên môn đã qua đào tạo bồi dưỡng thêm nhưng chưa thạo công tác quản trị (Chị Lê Thị Diễm phó giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Bình Định)*
- *Đối với Hiệu trưởng, đã có chuẩn theo quy định rồi, cần đào tạo tăng cường năng lực quản lý khi được tự chủ nhiều hơn. (BC3.PV HT)*

**Bảng 3: Đánh giá về nội dung đào tạo và phát triển**

Mã biến	Tiêu chí	Trung bình	Độ lệch chuẩn
ĐT 4	Các khóa đào tạo mà Thầy/Cô được tham dự rất phù hợp với những thay đổi cần trong công việc của mình	3,82	0,758
ĐT 6	Có nhiều chương trình đào tạo được cung cấp cho giáo viên	3,54	0,766

**Hộp 4: Vấn đề về nội dung đào tạo, bồi dưỡng giáo viên trường THPT**

“Nhà trường tạo điều kiện cho giáo viên đi học tập nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, học tập huấn hè: 2 ngày chính trị, 4 ngày chuyên môn. Tuy vậy hình thức tập huấn hè tập trung trong 1 tuần là không phù hợp, kiến thức lĩnh hội không nhiều, chủ yếu mang tính đối phó. Đào tạo kiểu Module không hữu ích”(LC3.TĐGV)

“Cần tăng cường đào tạo thiết thực, hiện nay đào tạo học hè hình thức” (HN3.TĐ1)

“Tập huấn thường lý thuyết suông. Một số môn tập huấn dạy các môn lý, hóa, sinh...bằng tiếng anh cũng chưa phù hợp vì học sinh người dân tộc học bằng tiếng việt còn vất vả” (LD3.TĐGV)

tạo chưa phù hợp, chưa rõ về hiệu quả đào tạo. Cụ thể trình bày trong hộp 5.

**4.2.3. Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển**

Kết quả khảo sát đánh giá về hiệu quả của tập huấn đến năng lực giáo viên cũng chỉ ở mức trung bình khá, “Các khóa tập huấn chính thức có tác dụng rất tốt đến nâng cao năng lực chuyên môn của thầy/cô” có GTTB 3,79. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp với nhận định của Nguyễn Đức Cường (2017) là công tác đánh giá kết quả bồi dưỡng còn mang tính hình thức, ít có đợt tổng kết đánh giá mặt được, mặt hạn chế của công tác tập huấn và ít lắng nghe phản hồi của giáo viên dưới cơ sở để có hướng điều chỉnh cho những đợt bồi dưỡng sau. Và điều này cũng được ủng hộ qua kết quả phỏng vấn sâu:

“Sau tập huấn phải đánh giá rút kinh nghiệm, phải chỉ rõ kết quả công việc đạt được sau khi tập huấn. Hiện nay cứ nói chung chung là tốt nhưng

không biết kết quả cụ thể ra sao” (BC3.PVTT1).

Mặt khác, để thúc đẩy tốt việc học tập nâng cao trình độ của giáo viên, thì kết quả đào tạo cần là cơ sở để bổ nhiệm, trả lương, thưởng, phân công công việc,..vv, tuy nhiên trên thực tế thì kết quả đào tạo bồi dưỡng không có liên quan gì đến tiền lương, thưởng và các nội dung khác của quản trị nhân sự, nên tiêu chí này được đánh giá ở mức trung bình khá (GTTB 3,51).

**4.2.4. Bồi dưỡng giáo viên phổ thông cho chương trình giáo dục phổ thông mới**

Từ tháng 10/2019 Bộ Giáo dục và Đào tạo đã tiến hành bồi dưỡng giáo viên phổ thông cốt cán cho chương trình giáo dục phổ thông mới. Nội dung bồi dưỡng gồm: chương trình tổng thể, chương trình các môn học của chương trình giáo dục phổ thông mới, phương pháp dạy học và kiểm tra đánh giá học sinh theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực.

**Bảng 4: Đánh giá về phương pháp đào tạo và phát triển**

Mã biến	Tiêu chí	Trung bình	Độ lệch chuẩn
ĐT 9	Lịch trình các khóa tập huấn luôn phù hợp nên thu hút được đông đủ giáo viên tham gia học	3,49	0,875
ĐT 10	Phương pháp đào tạo phù hợp giúp Thầy/Cô tiếp thu tốt kiến thức, kỹ năng của các chương trình tập huấn	3,57	0,775
ĐT 11	Nhà trường luôn tạo cơ hội cho giáo viên phát triển chuyên môn thông qua các hoạt động dự giờ, thi giáo viên dạy giỏi, sinh hoạt chuyên đề	4,18	0,688

### Hộp 5: Những tồn tại về phương pháp đào tạo bồi dưỡng giáo viên THPT hiện nay

“ Đào tạo kiểu Module không hữu ích”(LC3TĐGV).

“ Các thầy/cô được tập huấn về báo cáo trước hội đồng và có tập huấn lại cho đồng nghiệp cùng bộ môn nên phần nào cũng bị thất bại” (HN3.PV6).

“Tập huấn STEM đợt 1 các diễn giả tranh luận, chưa chốt được vấn đề. Tập huấn đợt 2 phủ định những gì trao đổi trong đợt 1. Cần chuẩn bị kỹ, thống nhất nội dung tập huấn” (LD3.TĐGV)

“Đào tạo, tập huấn nên thay đổi. Cần nhiều hơn về phương pháp giảng dạy, giảm việc dạy kiến thức, tăng kỹ năng” (BRVT3.PV2)

Phương pháp đào tạo được thực hiện theo hướng chuyển từ cung cấp lý thuyết sang tự bồi dưỡng. Lần đầu tiên, Việt Nam áp dụng công thức 5 - 3 - 7 vào tập huấn: 5 ngày tìm hiểu trước tài liệu học tập qua mạng, 3 ngày bồi dưỡng tập trung với hình thức chủ yếu là thảo luận nhóm, sau đó giáo viên có 7 ngày để tự tìm hiểu sâu các nội dung đã học và làm bài tập (VTV.VN, 2020a).

Ở lần thay sách giáo khoa trước đây năm 1981, Bộ Giáo dục và Đào tạo chỉ tập trung bồi dưỡng giáo viên, lần này, Bộ xác định tập trung bồi dưỡng vào 4 đối tượng gồm Giám đốc, Phó Giám đốc các Sở, trường, phó các phòng Giáo dục; lãnh đạo các trường phổ thông; giáo viên, giảng viên các trường sư phạm. Bởi đây là các thành phần quan trọng trực tiếp tạo nên chất lượng giáo dục.

Tính đến thời điểm này (13/01/2020), đã có hơn 28.000 giáo viên cốt cán trên toàn quốc được bồi dưỡng, họ có nhiệm vụ trở về địa phương hướng dẫn, hỗ trợ, phát triển năng lực nghề nghiệp cho khoảng 850.000 giáo viên và 70.000 cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông khác để cùng triển khai tốt chương trình giáo dục phổ thông mới.

Chương trình bồi dưỡng được học viên đánh giá tốt: chương trình bám sát yêu cầu về năng lực giáo viên, yêu cầu của thực tiễn đổi mới chương trình giáo dục phổ thông; Hình thức tổ chức kết hợp giữa trực tuyến và trực tiếp là hợp lý, tạo được sức hấp dẫn và

hiệu quả. Tuy nhiên cũng còn một số hạn chế như: hệ thống học tập qua mạng chưa đảm bảo; giáo viên lớn tuổi và giáo viên vùng cao gặp khó khăn trong ứng dụng công nghệ thông tin khi học tập...(VTV.VN, 2020b), công tác tổ chức, quản lý; sự phối hợp giữa các trường sư phạm được giao nhiệm vụ bồi dưỡng với các Sở Giáo dục và Đào tạo còn nhiều điều cần rút kinh nghiệm (Hiếu Nguyễn, 2020)

#### 5. Kết luận và khuyến nghị

Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động đào tạo, phát triển giáo viên THPT không được đánh giá cao. Đào tạo bồi dưỡng còn mang tính hình thức, đối phó, nội dung đào tạo không đa dạng, kiến thức lĩnh hội không nhiều, phương pháp đào tạo chưa phù hợp, chưa rõ về hiệu quả đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo bồi dưỡng còn mang tính hình thức.

Đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay đang bước vào một giai đoạn quan trọng, năm 2020 là năm bắt đầu thực hiện với chương trình lớp 1 và đến năm 2022 sẽ thực hiện chương trình lớp 10 với nhiều thay đổi trong nội dung môn học, cách tiếp cận giáo dục và đánh giá kết quả giáo dục, nhất là cho THPT- giáo dục hướng nghiệp. Công tác đào tạo và bồi dưỡng giáo viên cần đáp ứng được nhu cầu đào tạo và phát triển giáo viên, giải quyết một số tồn tại trong đào tạo theo những khuyến nghị dưới đây để đáp ứng được yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông mới.

**Bảng 5: Đánh giá về hiệu quả đào tạo phát triển**

Mã biến	Tiêu chí	Trung bình	Độ lệch chuẩn
ĐT 8	Nhà trường thường xuyên giám sát và đánh giá các chương trình đào tạo	3,87	0,679
ĐT 12	Các khóa tập huấn chính thức có tác dụng rất tốt đến nâng cao năng lực chuyên môn của thầy/cô	3,79	0,702
ĐT 7	Kết quả đào tạo là cơ sở để bổ nhiệm, trả lương, thưởng, phân công công việc,...	3,51	0,948



Kết quả khảo sát cũng cho thấy, nhu cầu đào tạo cho giáo viên THPT: chương trình giáo dục phổ thông mới, Phương pháp giảng dạy mới hiện đại, Phương pháp đánh giá học sinh theo phương pháp học nhóm; Phương pháp đánh giá năng lực học sinh, tổ chức hoạt động trải nghiệm; Phương pháp hướng nghiệp, phát triển chương trình giảng dạy, ứng dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy, học tập; và tiếng Anh để có thể tự tìm kiếm tài liệu đọc chuẩn bị cho giảng dạy.

Cần kết hợp các phương pháp thức đào tạo, phát triển: giảng dạy trên lớp kết hợp với thảo luận và làm việc nhóm, tọa đàm, hội thảo và đào tạo từ xa, trực tuyến theo hướng tự học, tự nghiên cứu của giáo viên. Các trường có thể học tập kinh nghiệm của quốc tế trong sử dụng các phương pháp khác nhau trong phát triển chuyên môn cho giáo viên: huấn luyện đồng cấp, cố vấn, mạng hàng ngang... bởi các phương pháp này thúc đẩy sự liên kết, tham gia tập thể và học tập chủ động hơn. Phương pháp đào tạo bằng video cũng là một phương pháp hiện đại mang lại hiệu quả cao trong việc huấn luyện giáo viên, bộ Giáo dục và Đào tạo cũng nên đầu tư dự án nâng cao năng lực giáo viên theo phương pháp này. Nhà nước cần có chính sách khuyến khích phù hợp để giáo viên có kinh nghiệm sẵn sàng tham gia huấn luyện đồng cấp, mạng ngang hàng... và các hình thức kèm cặp phát triển giáo viên trẻ.

Đào tạo và phát triển giáo viên cần thực hiện thường xuyên, phải đảm bảo tính tích cực, chủ động của giáo viên trong việc bồi dưỡng và phát triển. Các trường THPT cần tạo ra các cộng đồng học tập chuyên nghiệp, yêu cầu giáo viên có kế hoạch phát triển chuyên môn liên tục (CDP) và đưa vào kế hoạch phát triển của trường. Các trường đại học sư phạm nên công bố và chia sẻ tóm tắt các công trình

nghiên cứu của giảng viên và nghiên cứu viên của mình định kỳ trên trang web của trường để giáo viên có thể tham khảo, học hỏi nâng cao chất lượng của các tiết học.

Cần tăng thời gian đào tạo, đào tạo nhắc lại, có nhiều đợt tập huấn cho các đối tượng giáo viên khác nhau. Mặt khác, thời điểm đào tạo, bồi dưỡng cũng nên được sắp xếp hợp lý, tạo điều kiện thuận lợi để giáo viên bố trí tham gia.

Việc tổ chức công tác đào tạo, bồi dưỡng cần chú trọng vào kỹ năng, giảm lý thuyết, tránh hình thức. Cần thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo để hoàn thiện.

Nhà nước cần có một số chính sách hỗ trợ giáo viên khi tham gia tập huấn, ngoài công tác phí cho người đi lại xa, thì cũng nên cân nhắc cho giáo viên đi học trong nội thành. Ngoài ra, bên cạnh hoàn thiện công tác đào tạo, thì các hoạt động về quản trị nhân sự như đánh giá giáo viên, trả lương cũng cần có sự thay đổi, gắn với kết quả đào tạo, vị trí việc làm và kết quả công việc của giáo viên có như vậy mới tạo ra động lực liên tục tự học tập nâng cao trình độ của giáo viên.

Tóm lại, để thực hiện thành công chương trình giáo dục phổ thông mới, cần có đội ngũ giáo viên đủ năng lực và phẩm chất và việc đào tạo bồi dưỡng giáo viên là rất quan trọng. Cần phải đổi mới toàn diện về mặt nội dung cũng như hình thức của công tác đào tạo phát triển giáo viên theo hướng chuyên nghiệp hóa, hiện đại hóa và phải hướng tới sự khuyến khích tính tự giác, tích cực tự học liên tục của giáo viên nhằm thích ứng với những biến đổi của giáo dục trong nước và thế giới.

## Tài liệu tham khảo

- ACTEQ [Advisory Committee on Teacher Education and Qualifications] (2003), *Towards a Learning Profession: The Teacher Competencies Framework and the Continuing Professional Development of Teachers*, Government Printer, Hong Kong.
- Adesina, G.I., & Akinyemi, O.C. (2014), *Evaluation and Performance Building*, Ibadan: Ikoto Publishers, Nigeria.
- Allen, J. P., Pianta, R. C., Gregory, A., Mikami, A. Y., & Lun, J. (2011), 'An interaction-based approach to enhancing secondary school instruction and student achievement', *Science*, 333, 1034-1037.
- Armstrong, M. (2010), *Essential Human Resource Management Practice, a guide to people management*, by Kogan Page Limited, E-ISBN 978 0 7494 5990 1, USA
- Bautista Alfredo, Wong Joanne & Gopinathan Saravanan (2015), 'Teacher Professional Development in Singapore: Depicting the Landscape', *Psychology, Society & Education*. 7(3). 311-326.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư 32/2018/TT-BGDĐT về chương trình Giáo dục phổ thông, ban hành ngày 26/12/2018

- Cán Khánh Duy (2019), 'Kinh nghiệm về đào tạo giáo viên tại Hàn Quốc, Singapore và Trung Quốc - Bài học cho Việt Nam', *Hội thảo khoa học quốc gia: Cơ sở khoa học và thực trạng hệ thống định mức lao động, kinh tế, kỹ thuật của giáo viên phổ thông và cơ chế quản lý nhân sự trong các trường công lập theo định hướng đổi mới giáo dục phổ thông*, Đại học Kinh tế Quốc dân, 29-11-2019, NXB Lao Động, Hà Nội, 333-343.
- DFEE [Department for Education and Employment] (2001), *Learning and Teaching: a strategy for professional development*, London: Stationery Office.
- Hiếu Nguyễn (2020), *Bồi dưỡng giáo viên triển khai chương trình mới: Thoát ly được sách giáo khoa*, truy cập ngày 21/3/2020 từ: <http://etep.moet.gov.vn/tintuc/chitiet?Id=1291>
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức 2008.
- Kim Ngọc Sơn (2019), 'Kinh nghiệm quốc tế về đào tạo và phát triển giáo viên phổ thông và bài học cho Việt Nam', *Hội thảo khoa học quốc gia: Cơ sở khoa học và thực trạng hệ thống định mức lao động, kinh tế, kỹ thuật của giáo viên phổ thông và cơ chế quản lý nhân sự trong các trường công lập theo định hướng đổi mới giáo dục phổ thông*, Đại học Kinh tế Quốc dân, 29-11-2019, NXB Lao Động, Hà Nội, 343-534
- N. Akhtar, Syed M. Azeem, Ghullam M. Mir.(2014), 'Impact of HRM practices on perceived organizational performance', *International Journal of Academic Research Part B*; 2014; 6(5), 23-30.
- Nguyễn Đức Cường (2017), 'Bồi dưỡng giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục', *Báo giáo dục thời đại*, truy cập ngày 10/11/2019 từ <https://giaoducthoidai.vn/giao-duc/boi-duong-giao-vien-dap-ung-yeu-cau-doi-moi-giao-duc-3903530-v.html>
- Nguyễn Phương Mai (2019), 'Kinh nghiệm quốc tế về tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực giáo viên tại các quốc gia trên thế giới - Bài học cho Việt Nam', *Hội thảo khoa học quốc gia: Cơ sở khoa học và thực trạng hệ thống định mức lao động, kinh tế, kỹ thuật của giáo viên phổ thông và cơ chế quản lý nhân sự trong các trường công lập theo định hướng đổi mới giáo dục phổ thông*, Đại học Kinh tế Quốc dân, 29-11-2019, NXB Lao Động, Hà Nội, 323-333
- Nhật Hồng (2018), *Rào cản chương trình giáo dục phổ thông mới là năng lực giáo viên*, *Dân trí*, Truy cập ngày 2/2/2020, <https://dantri.com.vn/giao-duc-khuyen-hoc/rao-can-chuong-trinh-giao-duc-pho-thong-moi-la-nang-luc-giao-vien-20181210152449316.htm>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015), *Fundamentals of human resource management*, McGraw-Hill Education; 6 edition.
- Phạm Thi Kim Anh (2016), 'Thực trạng năng lực đội ngũ giáo viên phổ thông trung học trước yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông', *Kỷ yếu hội thảo quốc tế*, Trường ĐHSP Hà Nội ngày 9.12/2016.
- Quỳnh Trang (2018), 'Thừa hàng chục nghìn giáo viên khi áp dụng chương trình mới', *VnExpress*, truy cập ngày 31/1/2019, <https://vnexpress.net/giao-duc/thua-hang-chuc-nghin-giao-vien-khi-ap-dung-chuong-trinh-moi-3701450.html>
- Shahzad, K. & Bashir, S. and Ramay, M. (2008), 'Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan', *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 302-315
- Swafford, J. (1998), 'Teachers Supporting Teachers through Peer Coaching', *Support for Learning*, 13(2), 54-58.
- Tessema, M. & Soeters, J. (2006), 'Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service', *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.
- Vietnamnet (2017), 'Việt Nam đang thừa giáo viên?', truy cập ngày 01/02/2018, <http://vietnamnet.vn/vn/giao-duc/nguoi-thay/viet-nam-dang-thua-giao-vien-392381.html>
- VTV.VN (2020a), *Bồi dưỡng giáo viên phổ thông cốt cán cho chương trình giáo dục phổ thông mới*, truy cập ngày 30/1/2020, <https://vtv.vn/giao-duc/boi-duong-giao-vien-pho-thong-cot-can-cho-chuong-trinh-giao-duc-pho-thong-moi-20191025173604433.htm>
- VTV.VN (2020b), *Những điểm mới của công tác tập huấn giáo viên*, truy cập ngày 30/1/2020 từ <https://vtv.vn/viet-nam-hom-nay/nhung-diem-moi-cua-cong-tac-tap-huan-giao-vien-2020011220462525.htm>
- Wan, D., Ong, C. H., & Kok, V. (2002), 'Strategic human resource management and organisational performance in Singapore', *Compensation & Benefits Review*, 34(4), 33-42.
- Wilson Mugizi, Fred E. K. Bakkabulindi (2018), 'Human resource management practices: Developing and testing instrument in the context of academic staff in universities in Uganda', *Journal of Education Review*, 10(1), 130-142.