

MỘT SỐ CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ NHẪM THỨC ĐẨY VĂN HÓA HỌC TẬP CHUYÊN NGHIỆP CHO GIÁO VIÊN: PHÂN TÍCH VÀ KHUYẾN NGHỊ

Trần Thị Huệ Nhân^{1,+},
Nguyễn Duy Mộng Hà²

¹Trường Tiểu học - Trung học cơ sở - Trung học phổ thông Thái Bình Dương,
thành phố Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai;

²Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia
Thành phố Hồ Chí Minh

+Tác giả liên hệ • Email: tthuenhan@gmail.com

Article history

Received: 03/9/2024

Accepted: 23/10/2024

Published: 05/12/2024

Keywords

Professional learning culture,
professional development,
educational management,
collaborative learning,
management strategies

ABSTRACT

Professional Learning Culture (PLC) is critical in improving the quality of teaching and developing the professional capacity of teachers. To promote a PLC for teachers, management strategies are essential to engage teachers, contributing to creating a sustainable learning environment and supporting long-term professional development. The article analyzes some management strategies to promote a PLC, including: building a common vision and mission, facilitating collaborative learning, encouraging participation in the decision-making process, building continuous feedback mechanisms, and evaluating and flexibly adjusting management strategies. These strategies are evaluated through empirical studies to propose implications for flexible application in different educational contexts. Applying these management strategies effectively will bring about significant improvements in building a PLC and improving the quality of teaching at educational institutions.

1. Mở đầu

Văn hóa học tập chuyên nghiệp (Professional Learning Culture - PLC) (VHHTCN) là một khái niệm được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu giáo dục để chỉ môi trường học tập mà ở đó sự hợp tác, chia sẻ kiến thức và phát triển chuyên môn của GV được thúc đẩy một cách mạnh mẽ. Theo Hargreaves và Fullan (2015), một văn hóa học tập hiệu quả cần có sự hỗ trợ từ các chiến lược quản lý (CLQL) phù hợp, tạo ra môi trường mà ở đó GV được khuyến khích học hỏi lẫn nhau và phát triển liên tục. Để xây dựng được văn hóa này, các CLQL cần tập trung vào việc định hướng tầm nhìn, tạo điều kiện cho học tập hợp tác (Collaborative Professional Learning) (HTHT), khuyến khích sự tham gia và thiết lập cơ chế phản hồi liên tục (Stoll et al., 2006). Tuy nhiên, để xây dựng được một môi trường như vậy, vai trò của quản lý nhà trường là rất quan trọng. Những người lãnh đạo giáo dục cần phải áp dụng các CLQL hiệu quả để hỗ trợ và tạo điều kiện cho sự phát triển văn hóa học tập trong đội ngũ GV.

Bài báo này tổng hợp và phân tích các CLQL đã được chứng minh là có hiệu quả trong việc thúc đẩy VHHTCN cho GV, đánh giá những yếu tố tác động đến sự thành công của văn hóa học tập và đề xuất những khuyến nghị thực tiễn để các nhà quản lý giáo dục có thể áp dụng vào từng bối cảnh cụ thể.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

Bài báo sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp tài liệu kết hợp với đánh giá thực tiễn từ các nghiên cứu điển hình. Tài liệu được thu thập từ các cơ sở dữ liệu học thuật quốc tế như Google Scholar, ERIC, Wiley, SpringerLink, và thư viện điện tử các trường đại học uy tín. Các từ khóa được sử dụng bao gồm “learning culture,” “professional learning culture,” “PLC,” “professional development,” “educational management,” “collaborative learning,” và “management strategies”. Sau khi thu thập, tài liệu được đánh giá và tổng hợp để làm rõ các CLQL và VHHTCN. Bên cạnh đó, bài báo áp dụng nghiên cứu điển hình tại một số trường học, giúp so sánh các mô hình phát triển chuyên môn GV với thực tiễn và nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến tính hiệu quả của các CLQL nhằm cung cấp một cái nhìn toàn diện về lý thuyết, xác định được những điểm mạnh và hạn chế của từng chiến lược trong các bối cảnh khác nhau, làm cơ sở để đề xuất các giải pháp quản lý hiệu quả nhằm nâng cao chất lượng giáo dục một cách bền vững.

2.2. Một số khái niệm

Văn hóa học tập là một tập hợp các giá trị, niềm tin, và hành vi chung trong một môi trường giáo dục, nhằm khuyến khích việc học tập, chia sẻ kiến thức, và sự phát triển liên tục (Schein, 2010). Theo Deal và Peterson (2009), văn hóa học tập được hình thành từ các tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và ảnh hưởng sâu sắc đến cách họ tiếp cận việc học tập cũng như giải quyết các vấn đề thực tiễn trong giảng dạy. *VHHTCN* (Professional Learning Culture) là một nhánh cụ thể của văn hóa học tập, tập trung vào việc phát triển năng lực chuyên môn và thúc đẩy quá trình học tập thông qua các hoạt động trao đổi, hợp tác, và phản ánh giữa các GV (DuFour, 2004), khuyến khích việc xây dựng các mục tiêu học tập chung và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp (Hord, 2004). *VHHTCN* là một nền tảng cho sự phát triển năng lực bền vững của đội ngũ GV, thúc đẩy mọi GV học hỏi, phát triển và chia sẻ thực hành tốt nhất.

CLQL là một tập hợp các hành động có tính hệ thống, được thiết kế và thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra của tổ chức (Mintzberg, 1994). Theo Bryson (2011), *CLQL* không chỉ dừng lại ở việc điều hành các hoạt động hằng ngày mà còn bao gồm việc định hướng, điều chỉnh và phát triển các quy trình để tạo ra giá trị và sự phát triển cho tổ chức. *CLQL* có thể bao gồm các hoạt động như lập kế hoạch, giám sát, kiểm tra và đánh giá, từ đó tạo ra một cơ chế vận hành đồng bộ giúp tổ chức phát triển bền vững. *CLQL thúc đẩy VHHTCN* là một tập hợp các phương pháp và biện pháp cụ thể được áp dụng để xây dựng và phát triển môi trường học tập tích cực, nơi các GV được khuyến khích chia sẻ, hợp tác và phát triển liên tục năng lực chuyên môn của mình (Stoll et al., 2006). Theo Harris và Jones (2010), *CLQL* hiệu quả trong việc thúc đẩy *VHHTCN* bao gồm: xây dựng tầm nhìn chung, phát triển cơ chế giao tiếp và tương tác giữa các thành viên, khuyến khích sự tham gia ra quyết định và tạo cơ chế phản hồi liên tục. Tiếp cận các quan niệm trên, trong bài báo này, chúng tôi phân tích về các chiến lược trong việc thúc đẩy *VHHTCN* cho GV, bao gồm: *xây dựng tầm nhìn và sứ mệnh, hỗ trợ HTHT, khuyến khích sự tham gia vào quá trình ra quyết định, thiết lập cơ chế phản hồi liên tục, đánh giá và điều chỉnh linh hoạt CLQL*.

2.3. Phân tích một số chiến lược quản lý thúc đẩy văn hóa học tập chuyên nghiệp

2.3.1. Xây dựng tầm nhìn và sứ mệnh chung

Xây dựng tầm nhìn và sứ mệnh là nền tảng quan trọng trong việc thiết lập một văn hóa học tập bền vững và chuyên nghiệp cho GV trong các tổ chức giáo dục, giúp định hướng các giá trị và mục tiêu dài hạn của nhà trường, tạo nền tảng thống nhất cho sự phát triển chuyên môn GV và hình thành văn hóa học tập tích cực, định hướng mọi hành động và quyết định trong nhà trường. Theo nghiên cứu của Cardona và Rey (2006), một tầm nhìn hiệu quả phải phản ánh được các giá trị cốt lõi của tổ chức và tạo ra động lực cho sự tham gia của các thành viên. Tầm nhìn này phải được truyền đạt một cách rõ ràng và nhất quán đến tất cả GV để tạo ra sự thống nhất và hướng đi chung cho toàn bộ nhà trường. Campbell và Yeung (1991) cũng nhấn mạnh rằng, tầm nhìn và sứ mệnh không chỉ đơn thuần là một bộ công cụ quản lý mà còn là phương tiện để xây dựng bản sắc và văn hóa riêng cho nhà trường, tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự phát triển chuyên môn của đội ngũ GV, giúp họ hiểu rõ mục tiêu dài hạn và cảm thấy mình là một phần quan trọng của quá trình này.

Nghiên cứu của Harris và cộng sự (1994) đã chỉ ra rằng một tầm nhìn được xây dựng dựa trên sự đồng thuận sẽ giúp tăng cường tính cam kết và sự đồng lòng giữa các thành viên, tạo điều kiện cho việc triển khai các chiến lược giáo dục đạt hiệu quả cao hơn. Khi GV cảm thấy mình có tiếng nói trong việc định hình tầm nhìn và sứ mệnh của nhà trường, họ sẽ chủ động hơn trong việc đóng góp vào quá trình phát triển chung và sẵn sàng chấp nhận các thay đổi trong chương trình giảng dạy (Galvin & Arndt, 2014). Hơn nữa, một tầm nhìn và sứ mệnh được xây dựng hiệu quả sẽ giúp GV dễ dàng xác định vai trò và trách nhiệm của mình, từ đó giảm thiểu các mâu thuẫn nội bộ và tăng cường sự hợp tác giữa các nhóm chuyên môn. Một ví dụ thực tế về việc xây dựng tầm nhìn và sứ mệnh thành công có thể được thấy qua nghiên cứu của Green và Medlin (2003) tại các trường học ở Bắc Mỹ. Kết quả cho thấy rằng khi nhà trường có một tầm nhìn và sứ mệnh rõ ràng, được lồng ghép vào tất cả các hoạt động từ giảng dạy đến quản lý, GV sẽ cảm thấy họ có một mục tiêu chung để phấn đấu và sẵn sàng đầu tư thời gian vào các hoạt động HTHT, tạo ra một môi trường học tập tích cực và khuyến khích sự sáng tạo, giúp nâng cao chất lượng giảng dạy và động lực làm việc của GV. Tuy nhiên, tầm nhìn và sứ mệnh chỉ thực sự mang lại hiệu quả khi được triển khai một cách nhất quán và có sự đánh giá, điều chỉnh liên tục để phù hợp với sự thay đổi của môi trường giáo dục.

2.3.2. Tạo điều kiện cho học tập hợp tác

HTHT là quá trình mà các GV cùng nhau tham gia vào các hoạt động trao đổi chuyên môn, chia sẻ kinh nghiệm và hợp tác trong việc giải quyết các vấn đề giảng dạy (Johnson & Johnson, 2009). Trong bối cảnh phát triển giáo dục hiện nay, xây dựng *VHHTCN* được xem là một trong những chiến lược hiệu quả nhất để thúc đẩy sự phát triển năng lực của GV, thông qua việc tạo điều kiện cho họ học hỏi và nâng cao chuyên môn qua các hoạt động chia sẻ kiến

thức và hỗ trợ lẫn nhau. HTHT giúp GV tích cực tham gia vào quá trình học tập liên tục, nâng cao sự tự tin và cảm giác thuộc về cộng đồng chuyên môn, tăng cường sự gắn kết trong đội ngũ và tạo điều kiện cho sự phát triển chuyên môn một cách liên tục và bền vững. Bên cạnh đó, một trong những đặc điểm quan trọng của HTHT là tính tương tác giữa các thành viên. Nghiên cứu của Blumen và Stern (2011) cho thấy rằng khi GV tham gia vào các nhóm học tập có sự tương tác cao, họ sẽ có xu hướng phát triển khả năng phản hồi và thảo luận một cách hiệu quả hơn, từ đó nâng cao năng lực tư duy phản biện và kỹ năng giảng dạy. Tuy nhiên, để đảm bảo tính hiệu quả, các nhóm HTHT cần có sự hỗ trợ từ các nhà quản lý giáo dục trong việc phân bổ thời gian và tài nguyên một cách hợp lý.

Việc thiết lập các cộng đồng học tập chuyên nghiệp cũng là một chiến lược quan trọng trong HTHT. Một nghiên cứu điển hình tại các trường tiểu học ở Anh cho thấy, khi GV tham gia vào PLC, họ có cơ hội tiếp cận với các phương pháp dạy học tiên tiến và nâng cao sự hiểu biết về các khía cạnh khác nhau của chương trình giảng dạy, từ đó cải thiện sự tự tin và động lực làm việc (Harris & Jones, 2019). Mặc dù HTHT mang lại nhiều lợi ích, nhưng việc duy trì sự hợp tác lâu dài cũng gặp nhiều thách thức. Theo nghiên cứu của Buchs và cộng sự (2004), một trong những rào cản chính là sự thiếu cam kết từ các thành viên do khối lượng công việc cao và thiếu sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo nhà trường. Để giải quyết vấn đề này, cần có một CLQL rõ ràng và sự giám sát liên tục để đảm bảo rằng các hoạt động hợp tác không chỉ là hình thức mà thực sự mang lại tác động tích cực đến sự phát triển chuyên môn của GV, đồng thời cần xây dựng một môi trường học tập an toàn và cởi mở, nơi mà GV cảm thấy được khuyến khích để chia sẻ ý kiến và thử nghiệm các ý tưởng mới. Môi trường này cần được xây dựng dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, qua đó tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự phát triển liên tục của đội ngũ GV.

2.3.3. Khuyến khích sự tham gia vào quá trình ra quyết định

Sự tham gia của GV vào quá trình ra quyết định là một CLQL quan trọng giúp xây dựng một VHHTCN trong môi trường giáo dục. Theo nghiên cứu của Harris và Jones (2019), khi GV có cơ hội tham gia vào việc ra quyết định, họ sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn với các kết quả của trường học và mong muốn đóng góp nhiều hơn cho sự phát triển chung, tăng cường sự gắn kết với các mục tiêu chung của tổ chức, tạo ra một cảm giác quyền sở hữu và tính tự chủ, từ đó thúc đẩy động lực làm việc và sự gắn kết với các mục tiêu giáo dục của nhà trường.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự tham gia vào quá trình ra quyết định không chỉ giúp GV cảm thấy được trao quyền mà còn tạo ra một nền tảng cho sự hợp tác và chia sẻ thông tin giữa các thành viên. Theo McArdle và cộng sự (2021), việc tạo ra các cơ chế tham gia dân chủ giúp GV cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, từ đó thúc đẩy tinh thần hợp tác và xây dựng một môi trường làm việc tin cậy và cởi mở. Bên cạnh đó, Walker (2019) cũng nhấn mạnh rằng GV có tiếng nói trong quá trình ra quyết định thường có xu hướng tích cực tham gia vào các hoạt động đổi mới và cải thiện chương trình giảng dạy, điều này giúp nhà trường không chỉ đạt được sự cam kết cao từ phía GV mà còn tạo ra một văn hóa học tập tích cực, nơi mà sự hợp tác và đổi mới được đề cao. Tuy nhiên, để đảm bảo tính hiệu quả của chiến lược này, cần có sự hỗ trợ từ lãnh đạo nhà trường trong việc cung cấp các nguồn lực cần thiết và tạo điều kiện để GV có thời gian và không gian thảo luận một cách cởi mở (Leithwood et al., 2020).

Một yếu tố quan trọng khác để khuyến khích sự tham gia của GV vào quá trình ra quyết định là xây dựng một cơ chế phân quyền rõ ràng và xác định trách nhiệm cụ thể cho từng nhóm GV (De Clercq et al., 2021), điều này không chỉ giúp GV hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình trong quá trình ra quyết định mà còn giảm thiểu xung đột và tăng cường tính hiệu quả của các buổi thảo luận, từ đó GV sẽ có xu hướng theo đuổi các mục tiêu chung với sự nhiệt tình và tinh thần hợp tác cao hơn. Leithwood và cộng sự (2017) cảnh báo rằng nếu quá trình tham gia không được tổ chức một cách có hệ thống và không có sự hướng dẫn rõ ràng từ ban quản lý, có thể dẫn đến tình trạng lạm quyền hoặc mất kiểm soát trong việc ra quyết định. Do đó, các nhà quản lý cần thiết lập các quy tắc và tiêu chuẩn cụ thể cho việc tham gia ra quyết định, đảm bảo rằng tất cả các ý kiến đều được lắng nghe và đánh giá một cách công bằng.

2.3.4. Xây dựng cơ chế phản hồi liên tục

Xây dựng cơ chế phản hồi liên tục nhằm theo dõi, đánh giá và cải thiện liên tục thực hành giảng dạy của GV, tạo động lực phát triển chuyên môn và duy trì chất lượng giảng dạy. Phản hồi liên tục (Continuous Feedback) là một chiến lược quan trọng trong việc xây dựng VHHTCN, giúp GV không ngừng cải thiện năng lực và chất lượng giảng dạy. Theo Lipnevich và Smith (2018), cơ chế phản hồi không chỉ đóng vai trò cung cấp thông tin về những gì GV đã làm tốt và những gì cần cải thiện, mà còn giúp định hướng các mục tiêu phát triển chuyên môn và điều chỉnh hành vi giảng dạy theo những chuẩn mực mong muốn. Nghiên cứu của Hattie và Timperley (2007) cho thấy rằng phản hồi có tác động mạnh mẽ đến kết quả học tập của HS khi nó được thực hiện theo một quy trình bài bản và có sự kết nối chặt chẽ với mục tiêu giảng dạy, tạo ra một môi trường học tập mở, nơi mà GV cảm thấy an toàn và tự tin để thử nghiệm các phương pháp mới. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các trường học song ngữ hoặc quốc tế,

noi mà sự khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa có thể tạo ra những trở ngại lớn trong việc áp dụng các phương pháp giảng dạy tích hợp.

Một cơ chế phản hồi liên tục hiệu quả bao gồm ba yếu tố chính: tính kịp thời, tính xây dựng và sự liên kết chặt chẽ với các mục tiêu phát triển chuyên môn của GV (Shute, 2008). Cụ thể, phản hồi cần được cung cấp ngay sau khi hoạt động giảng dạy diễn ra, với những thông tin cụ thể về những điểm mạnh và những lĩnh vực cần cải thiện. Shute (2008) nhấn mạnh rằng phản hồi không chỉ nên tập trung vào kết quả cuối cùng mà còn phải hướng đến quá trình giảng dạy, giúp GV hiểu rõ cách thức điều chỉnh phương pháp để đạt được hiệu quả tốt hơn. Khi GV nhận được phản hồi chi tiết và liên tục, họ sẽ có cơ hội nhìn nhận lại các chiến lược giảng dạy của mình và điều chỉnh chúng một cách kịp thời, từ đó nâng cao chất lượng giảng dạy và tạo ra những thay đổi tích cực trong lớp học. Ngoài ra, nghiên cứu của Price và cộng sự (2017) nhấn mạnh rằng một hệ thống phản hồi hiệu quả cần có sự cân bằng giữa phản hồi từ đồng nghiệp, tạo ra một môi trường học tập mang tính hỗ trợ cao, nơi mà mọi thành viên đều có cơ hội đóng góp và nhận được thông tin phản hồi để cải thiện. Lipnevich và cộng sự (2014) chỉ ra rằng khi phản hồi được trình bày một cách tích cực và nhấn mạnh vào các giải pháp cải thiện thay vì những điểm yếu, GV sẽ có xu hướng tiếp nhận phản hồi với thái độ cởi mở hơn và sẵn sàng điều chỉnh hành vi giảng dạy của mình. Do đó, các chương trình đào tạo về kỹ năng cung cấp phản hồi cho GV cần được triển khai thường xuyên, nhằm đảm bảo rằng cả người đưa ra và người nhận phản hồi đều hiểu rõ mục đích và cách thức phản hồi hiệu quả. Một cơ chế phản hồi liên tục không chỉ mang lại lợi ích cho cá nhân GV mà còn tạo ra một văn hóa học tập tích cực trong tổ chức, giúp xây dựng một môi trường học tập mà ở đó tất cả thành viên đều được khuyến khích học hỏi và phát triển, tạo ra một VHHTCN bền vững.

2.3.5. Đánh giá và điều chỉnh linh hoạt chiến lược quản lý

Đánh giá và điều chỉnh linh hoạt CLQL đóng vai trò nền tảng trong việc duy trì và phát triển VHHTCN tại các cơ sở giáo dục. Đánh giá không chỉ đo lường hiệu quả của các chiến lược hiện tại mà còn cung cấp cái nhìn toàn diện về các điểm mạnh, điểm yếu, từ đó giúp nhà quản lý xây dựng một cơ sở dữ liệu vững chắc để điều chỉnh phù hợp với bối cảnh thực tế và những yêu cầu mới trong sự phát triển của đội ngũ GV. Elmore (2004) nhấn mạnh rằng, việc đánh giá liên tục và có hệ thống sẽ giúp nhà quản lý xác định rõ những lĩnh vực cần cải thiện, đồng thời tạo nên tảng cho các quyết định thay đổi chiến lược nhằm tăng cường tính thích ứng và linh hoạt cho tổ chức.

Quá trình đánh giá hiệu quả các CLQL đòi hỏi một phương pháp tiếp cận toàn diện, bao gồm sự tham gia của nhiều bên liên quan để đảm bảo tính khách quan và tính minh bạch. Theo Robinson (2011), việc thu thập dữ liệu từ các cuộc khảo sát GV, phỏng vấn nhóm và đánh giá năng lực chuyên môn không chỉ cung cấp thông tin chi tiết về mức độ tiến triển của các chiến lược mà còn tạo ra cơ hội cho GV đóng góp ý kiến, xây dựng một môi trường học tập chuyên nghiệp, khuyến khích sự tham gia tích cực của GV vào quá trình điều chỉnh và cải thiện chiến lược.

Điều chỉnh linh hoạt CLQL đòi hỏi sự nhạy bén trong việc đánh giá bối cảnh cụ thể của từng nhà trường và mức độ sẵn sàng thay đổi của đội ngũ GV. Theo Spillane (2005), các nhà quản lý cần nhận diện rõ ràng những thay đổi trong nhu cầu giáo dục và thiết kế lại các hoạt động phát triển chuyên môn cho phù hợp với năng lực và định hướng phát triển của đội ngũ. Điều này đặc biệt quan trọng trong các môi trường giáo dục năng động, nơi các chiến lược cứng nhắc và thiếu tính thích ứng có thể nhanh chóng trở nên lỗi thời và mất hiệu quả.

Hơn nữa, sự linh hoạt trong điều chỉnh chiến lược còn tạo ra một văn hóa cải tiến liên tục, nơi các nhà quản lý không ngừng tìm kiếm và thử nghiệm những phương pháp mới để nâng cao chất lượng giáo dục, tạo ra một nền tảng hỗ trợ sự phát triển chuyên môn bền vững cho toàn bộ đội ngũ. Một hệ thống điều chỉnh CLQL hiệu quả sẽ giúp nhà trường dự đoán và chuẩn bị cho những thay đổi trước khi chúng xảy ra, từ đó đảm bảo tính ổn định và phát triển bền vững.

Việc đánh giá và điều chỉnh linh hoạt CLQL không chỉ giúp tăng cường khả năng đáp ứng với các yêu cầu mới mà còn tạo cơ hội để xây dựng một nền văn hóa học tập chủ động nhằm hướng tới mục tiêu phát triển chung, thông qua các hoạt động cải tiến liên tục và sự đổi mới trong các CLQL. Như vậy, quá trình này không chỉ góp phần vào việc phát triển VHHTCN mà còn là yếu tố đảm bảo cho sự thành công và phát triển bền vững của nhà trường trong tương lai.

2.4. Một số khuyến nghị

Một số khuyến nghị được đưa ra nhằm phát triển VHHTCN bao gồm:

(1) Củng cố vai trò lãnh đạo trong việc xây dựng và truyền đạt tầm nhìn, sứ mệnh chung, giúp định hướng các giá trị và mục tiêu dài hạn, tạo sự gắn kết và đồng thuận trong toàn bộ tổ chức. Trong bối cảnh Việt Nam, nhà trường có thể tổ chức các buổi hội thảo chuyên đề hoặc các buổi họp mặt giữa lãnh đạo và GV để cùng xây dựng tầm nhìn dài hạn. Các trường cũng có thể thành lập nhóm “Lãnh đạo tầm nhìn” gồm GV chủ chốt và CBQL để liên tục điều

chính tâm nhìn và sứ mệnh phù hợp với sự phát triển của nhà trường; (2) Thiết lập cơ chế khuyến khích sự tham gia của GV vào quá trình ra quyết định nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm và thúc đẩy tính chủ động trong các hoạt động chuyên môn;

(3) Phát triển các cộng đồng học tập chuyên nghiệp sẽ tạo môi trường trao đổi, hợp tác, qua đó thúc đẩy sự phát triển năng lực giảng dạy và hỗ trợ lẫn nhau. Các cộng đồng này có thể triển khai dưới dạng nhóm học tập hoặc nhóm nghiên cứu giảng dạy để GV chia sẻ kinh nghiệm. Ví dụ, ở Việt Nam, hiện nay có Cộng đồng Giáo viên sáng tạo Việt Nam (VIEF - Vietnam Innovative Educator Foundation), còn gọi là Cộng đồng MIE (Microsoft Innovative Educator), được phát triển từ Chương trình giáo dục của Microsoft từ năm 2015. Cộng đồng MIE đã giúp tập hợp những nhà giáo sử dụng công nghệ sáng tạo trong giảng dạy và quản lý giáo dục, qua đó nâng cao chất lượng dạy và học;

(4) Xây dựng cơ chế phản hồi liên tục, đảm bảo tính kịp thời và đa chiều, tạo điều kiện cho GV nhận được các thông tin hữu ích để điều chỉnh và cải thiện quá trình giảng dạy;

(5) Điều chỉnh linh hoạt các CLQL dựa trên phản hồi thực tiễn nhằm tối ưu hóa hiệu quả phát triển chuyên môn trong bối cảnh biến đổi liên tục của môi trường giáo dục;

(6) Đầu tư vào phát triển năng lực lãnh đạo cho đội ngũ quản lý cấp trung (bao gồm các trưởng nhóm, tổ trưởng chuyên môn và các quản lý bộ phận) sẽ đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng trong các hoạt động chuyên môn và nâng cao chất lượng quản lý nội bộ;

(7) Ứng dụng công nghệ vào các hoạt động quản lý và phát triển chuyên môn sẽ giúp mở rộng cơ hội học tập và tăng cường hiệu quả trong việc xây dựng văn hóa học tập hiện đại và bền vững, thúc đẩy sự hợp tác giữa các đồng nghiệp, tạo không gian để chia sẻ kinh nghiệm và phương pháp giảng dạy sáng tạo. Những khuyến nghị này cần được thực hiện một cách đồng bộ và linh hoạt, nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững và thích ứng với bối cảnh giáo dục không ngừng thay đổi.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định vai trò quan trọng của các CLQL trong việc thúc đẩy VHHTCN cho GV, cung cấp một hệ thống lý thuyết về cách các CLQL có thể được vận dụng để tạo lập một môi trường học tập chuyên nghiệp, góp phần nâng cao hiệu quả và tính bền vững trong quá trình phát triển đội ngũ GV. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự phối hợp linh hoạt giữa các chiến lược này đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một cộng đồng học tập nơi GV được khuyến khích tham gia tích cực và duy trì động lực phát triển lâu dài. Mặc dù vậy, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế như chưa phân tích sâu ảnh hưởng của các yếu tố cá nhân như nhu cầu phát triển và động lực của GV đối với hiệu quả triển khai các CLQL, chưa xem xét đầy đủ tác động của văn hóa tổ chức, cũng như chưa có sự so sánh rõ ràng giữa các mô hình quản lý trong những bối cảnh giáo dục đa dạng. Điều này dẫn đến khó khăn trong việc khái quát hóa kết quả nghiên cứu cho các loại hình trường học khác nhau. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng phạm vi nghiên cứu nhằm đánh giá tác động cụ thể của từng yếu tố như văn hóa tổ chức và đặc điểm cá nhân của GV đến hiệu quả của các CLQL. Đồng thời, việc nghiên cứu quy trình đánh giá và điều chỉnh các CLQL cần được chú trọng để đảm bảo sự linh hoạt và tính ứng dụng cao, giúp thích nghi tốt hơn với các thay đổi trong thực tiễn. Những nghiên cứu này sẽ góp phần hoàn thiện mô hình quản lý, hỗ trợ việc xây dựng và phát triển bền vững VHHTCN trong các cơ sở giáo dục.

Tài liệu tham khảo

- Blumen, H. M., & Stern, Y. (2011). Short-term and long-term collaboration benefits on individual recall in younger and older adults. *Memory and Cognition*, 39(1), 147-154. <https://doi.org/10.3758/s13421-010-0023-6>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Buchs, C., Butera, F., Mugny, G., & Darnon, C. (2004). Conflict Elaboration and Cognitive Outcomes. *Theory into Practice*, 43(1), 23-30. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4301_4.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6)
- Cardona, P., & Rey, C. (2006). Management by missions: How to make the mission a part of management. *Problems and Perspectives in Management*, 4(1), 164-174.
- De Clercq, D., Sun, W., & Belausteguigoitia, I. (2021). When is job control most useful for idea championing? Role conflict and psychological contract violation effects. *Journal of Management and Organization*, 27(2), 382-396. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.28>

- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping School Culture: Pitfall, Paradoxes, and Promises*. Strategies (p. 278). <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0787996793.html>
- DuFour, R. (2004). What is a “professional learning community”? *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Elmore, R. F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Harvard Education Press. 8 Story Street First Floor, Cambridge, MA 02138.
- Galvin, P., & Arndt, F. (2014). *Strategic management: Building depth as well as breadth*. *Journal of Management and Organization*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.35>
- Green, K. W. Jr, & Medlin, B. (2003). The strategic planning process: The link between mission statement and organizational performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 2(1), 23-32.
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving Schools*, 13(2), 172-181. <https://doi.org/10.1177/1365480210376487>
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Leading professional learning with impact. *School Leadership & Management*, 39(1), 1-4. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1530892>
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, 7(2), 159-174. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The power of feedback*. *Review of Educational Research*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hord, S. (2004). *Professional learning communities: An overview. Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. Teachers College Press.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365-379. <https://doi.org/10.3102/0013189X09339057>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (Eds.). (2017). *How school leaders contribute to student success: The four paths framework* (Vol. 23). Springer.
- Lipnevich, A. A., & Smith, J. K. (Eds.). (2018). *The Cambridge handbook of instructional feedback*. Cambridge University Press.
- Lipnevich, A. A., McCallen, L. N., Miles, K. P., & Smith, J. K. (2014). Mind the gap! Students’ use of exemplars and detailed rubrics as formative assessment. *Instructional Science*, 42(4), 539-559. <https://doi.org/10.1007/s11251-013-9299-9>
- McArdle, K., Briggs, S., Forrester, K., Garrett, E., & McKay, C. (2021). Collaborative and Participatory Approaches. In *The Impact of Community Work* (pp. 163-178). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.46692/9781447343950.012>.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Price, D., Smith, J. K., & Berg, D. A. G. (2017). Personalised feedback and annotated exemplars in the writing classroom: An experimental study in situ. *Assessment Matters*, 11, 122-144. <https://doi.org/10.18296/am.0027>
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership* (Vol. 15). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153-189. <https://doi.org/10.3102/0034654307313795>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. Taylor & Francis Group.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- VIEF - Vietnam Innovative Educator Foundation (2015). *Cộng đồng Giáo viên sáng tạo Việt Nam: Microsoft Innovative Educator*. <https://vief.edu.vn>
- Walker, A. (2019). The impact of shared decision-making on school effectiveness: A longitudinal study. *Journal of Educational Change*, 20(1), 25-44.