

# QUẢN LÝ BỒI DƯỠNG GIÁO VIÊN MẦM NON THEO TIẾP CẬN DỰA VÀO NHÀ TRƯỜNG

MANAGEMENT OF SCHOOL BASED TEACHER TRAINING AT PRIVATE PRESCHOOLS

MAI HỒNG THU<sup>(\*)</sup>, HOÀNG THỊ KIM HUỆ

<sup>(\*)</sup>Đại học Sư phạm Hà Nội

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 16/4/2020 Ngày nhận lại: 28/5/2020 Duyệt đăng: 22/6/2020 Mã số: TCKH-S02T6-B26-2020 ISSN: 2354 – 0788</p> <p><b>Từ khóa:</b> phát triển nghề nghiệp giáo viên, bồi dưỡng thường xuyên giáo viên, phát triển nghề nghiệp giáo viên dựa vào nhà trường, bồi dưỡng thường xuyên giáo viên dựa vào nhà trường, trường mầm non tư thục.</p> <p><b>Key words:</b> develop teacher careers, regularly foster teachers, develop teachers' career based on school, regularly foster teachers based on school, private preschool.</p>	<p><i>Giáo viên cần được tham gia hoạt động học tập phát triển chuyên môn mọi nơi, mọi lúc trong bối cảnh giáo dục của nhà trường mà họ là thành viên, dựa trên chính các vấn đề nảy sinh trên lớp học và gắn trực tiếp hoạt động phát triển nghề nghiệp. Bài viết xây dựng khung lý luận về quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên trường mầm non theo tiếp cận dựa vào nhà trường (school based in-service training), từ đó kiến giải những ưu điểm và những hạn chế cần khắc phục để từng bước hoàn thiện mô hình bồi dưỡng giáo viên trường mầm non hiện nay.</i></p> <p><b>ABSTRACTS</b> <i>Teachers need to participate in learning activities to develop their professional anywhere, anytime, educational context of the school in which they are a member, based on the main issues arisen in their classroom and connect directly their professional development activities with the effectiveness of teaching and educating students. Based on research, this paper builds a theoretical framework for managing school based in-service teacher training activities and describes the current status of school based in-service teacher training activities in the private preschool system being studied, thereby points out advantages and disadvantages that need to be overcome in order to improve gradually the model of school based in-service teacher training at educational institutions today.</i></p>

## 1. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ

Các nghiên cứu về hoạt động bồi dưỡng phát triển chuyên môn cho giáo viên tại các quốc gia cho thấy: trước đây, các chương trình đào tạo bồi dưỡng phát triển nghề cho giáo viên thường được tổ chức tập trung, được tiến hành trong thời gian ngắn, chi phí cao, không được kiểm tra

đánh giá thường xuyên và giáo viên phải nghỉ dạy nếu muốn tham gia... Nhằm hạn chế những nhược điểm đó, bộ giáo dục của các nước đã đưa ra một chương trình đào tạo bồi dưỡng mới hợp lý hơn, được tiến hành ngay tại các cơ sở giáo dục, đó là hoạt động đào tạo dựa vào nhà trường (School Based on - Service Training for

Teacher). Theo chương trình này, tại Thái Lan, các dự án đã được tiến hành, bao gồm: dự án giáo viên quốc gia; dự án giáo viên chủ chốt; dự án nghiên cứu và triển khai các hình mẫu đào tạo dựa vào nhà trường; và dự án hỗ trợ đào tạo dựa vào nhà trường. Các dự án này được đánh giá là hiệu quả và góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của Thái Lan. Tại Singapore, phần lớn cơ hội phát triển chuyên môn của giáo viên đều diễn ra trong quy mô trường học, xuất phát từ nhu cầu nâng cao tay nghề, phát triển nghề nghiệp của giáo viên và gắn với hoạt động thực tiễn của họ với mục tiêu phát triển năng lực giáo viên liên tục, bền vững. Theo đó, hoạt động phát triển chuyên môn dựa vào nhà trường như “cộng đồng học tập chuyên môn tại nhà trường” ra đời. Dưới sự điều hành của lãnh đạo nhà trường, cùng với sự hỗ trợ của các học viện, các cộng đồng học tập chuyên môn, các nguồn lực được cung cấp cho giáo viên để giúp họ tham gia vào các hoạt động phát triển chuyên môn khác nhau như nghiên cứu tác động tại không gian lớp học, nghiên cứu bài học và triển khai các chủ đề học tập đa dạng, thiết thực. Bắt nguồn từ các tình huống cụ thể trong lớp học, cấp quản lý chuyên môn của nhà trường có thể phát triển chương trình bồi dưỡng giáo viên phù hợp với nhu cầu phát triển chuyên môn của giáo viên. Điều này giúp giáo viên không chỉ liên kết kiến thức tích lũy khi đào tạo sư phạm vào thực tế, mà còn trang bị cho họ kỹ năng cần thiết để giảng dạy và giải quyết các tình huống phù hợp với đặc trưng riêng của phương pháp giáo dục hay bối cảnh giáo dục của địa phương.

Lý luận và thực tiễn tại các quốc gia đã chứng minh tính hiệu quả của phương thức bồi dưỡng giáo viên dựa vào nhà trường. Cần có những nghiên cứu chuyên sâu, gắn với bối cảnh cụ thể của nhà trường để phương thức bồi dưỡng giáo viên dựa vào nhà trường có thể triển khai trong thực tiễn phát triển nghề nghiệp thường xuyên cho giáo viên mầm non tại Việt Nam.

## 2. BỒI DƯỠNG GIÁO VIÊN MẦM NON THEO TIẾP CẬN DỰA VÀO NHÀ TRƯỜNG

Hiện nay, các chương trình phát triển chuyên môn cho giáo viên thường được xây dựng và thực hiện từ chính cộng đồng học thuật bên trong nhà trường thay vì chỉ hướng đến sự trợ giúp từ các chuyên gia bên ngoài nhà trường. Giáo viên tận dụng cơ hội học hỏi hàng ngày ngay từ chính công việc của mình, cùng giải quyết các vấn đề nảy sinh bên trong lớp học với đồng nghiệp của mình và chịu trách nhiệm đối với việc học của học sinh. Đó là những biểu hiện tập trung của hình thức bồi dưỡng giáo viên dựa vào nhà trường khi toàn bộ hoạt động bồi dưỡng giáo viên sẽ tập trung vào nâng cao chất lượng dạy học từ chính hoạt động thực tiễn hàng ngày của giáo viên, tạo ra được cộng đồng học tập thường xuyên trong nhà trường.

Tác giả Mạc Thị Hà cho rằng, đào tạo dựa vào nhà trường là một chương trình mới, có hiệu quả và thích hợp để đào tạo, bồi dưỡng giáo viên đương nhiệm, được tiến hành ngay tại cơ sở giáo dục, gọi là đào tạo dựa vào nhà trường (School Based - Training). Vai trò của đào tạo dựa vào nhà trường được khẳng định: “Đào tạo dựa vào nhà trường là một chiến lược bồi dưỡng, phát triển đội ngũ giáo viên đương nhiệm để đạt được thành công trong công cuộc đổi mới dạy học”; đây là một chương trình đào tạo bồi dưỡng mới hợp lý hơn, được tiến hành ngay tại các cơ sở giáo dục.

Quan điểm bồi dưỡng giáo viên dựa vào nhà trường thể hiện tính phân cấp mạnh cho cơ sở. Chương trình bồi dưỡng không chỉ được quy định từ trên xuống theo hệ thống từ Bộ Giáo dục và Đào tạo xuống Sở và tới Phòng, mà có thể được nhà trường thiết lập, đề xuất và phát triển từ chính nhu cầu thực tiễn của giáo viên. Như vậy, một chương trình bồi dưỡng giáo viên dựa vào nhà trường tốt cần phải dựa trên những chủ trương chung từ địa phương, kết nối trực tiếp với những ưu tiên trong phát triển chuyên môn của nhà trường, căn cứ trực tiếp từ nhu cầu phát triển

chuyên môn của giáo viên nhưng phải phản ánh rõ ràng mức độ ảnh hưởng từ các chính sách phát triển giáo viên từ chính phủ.

*Về nội dung*, ngoài bồi dưỡng giáo viên về phẩm chất nhà giáo và các nội dung trong chương trình giáo dục, chương trình dạy học hàng năm, do đặc thù cấp học, giáo viên mầm non cần được bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng như đảm bảo an toàn cho trẻ, kỹ năng sơ cứu - phòng tránh và xử lý một số tình huống nguy hiểm, bệnh thường gặp ở trẻ em, làm đồ dùng dạy học, xây dựng môi trường giáo dục cho trẻ, phối hợp với gia đình và cộng đồng, sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin, thể hiện khả năng nghệ thuật trong chăm sóc, giáo dục trẻ mầm non. Các nội dung được bồi dưỡng bao gồm: lý thuyết và thực hành phương pháp giáo dục chung của cả hệ thống (đây là phương pháp giáo dục chuẩn quốc tế với quy trình mang tính chuẩn và yêu cầu tuân thủ cao), chương trình thể dục vận động, xây dựng kế hoạch hoạt động giáo dục, phương pháp sơ cấp cứu cho trẻ, an toàn và dinh dưỡng, các quy trình khác (như liên lạc và giao tiếp với phụ huynh,...), kỹ năng quản lý công việc hiệu quả... Các chương trình bồi dưỡng vừa chú trọng đến lý thuyết, các kỹ năng thực hành trong thực tế lớp học, vừa chú trọng đến các kỹ năng mềm của giáo viên nhằm quản lý hiệu quả công việc hàng ngày trên lớp học.

*Về thời gian*, đa phần phụ huynh các trường mầm non có nhu cầu gửi trẻ trong cả dịp hè, vì vậy, giáo viên thường có thời gian nghỉ hè ngắn, không theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Do đó, hoạt động bồi dưỡng cho giáo viên theo tiếp cận dựa vào nhà trường diễn ra thường xuyên, liên tục trong suốt năm học là phù hợp và mang lại hiệu quả cao. Có thể triển khai đa dạng nhiều nội dung bồi dưỡng, tổ chức bồi dưỡng liên tục trong năm học, thời gian thuận tiện cho cả giáo viên bồi dưỡng và giáo viên được bồi dưỡng. Các thời điểm khác như “tập huấn định kì theo chuyên đề” và “tự sắp xếp thời gian phù

hợp với lịch của cá nhân” có mức độ hiệu quả yếu hơn.

*Về hình thức*, bồi dưỡng giáo viên mầm non dựa vào nhà trường, hay còn gọi là hoạt động phát triển chuyên môn nghề nghiệp dựa vào nhà trường bao gồm các hoạt động tập trung vào phát triển kiến thức, kỹ năng của giáo viên nhằm nâng cao chất lượng học tập của giáo viên trong nhà trường. Các hoạt động bao gồm: tự học, tự tra cứu tài liệu; nghiên cứu các thông tin khoa học từ các kênh thông tin như thư viện, website, mạng xã hội; nghiên cứu tác động trên lớp học; tham gia các hội thảo cá nhân hoặc nhóm, làm việc với hội đồng chuyên gia và phản hồi kinh nghiệm thực tiễn của cá nhân.

*Tóm lại*, hoạt động bồi dưỡng giáo viên mầm non theo tiếp cận dựa vào nhà trường có nhiều điểm khác biệt như:

Giáo viên được trung tâm ý kiến về nhu cầu bồi dưỡng. Các chương trình bồi dưỡng của nhà trường căn cứ trên nhu cầu thực tế, bắt nguồn từ những khó khăn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ dạy học.

Mục tiêu chương trình bồi dưỡng giáo viên dựa vào nhà trường vừa phải phù hợp với mục tiêu phát triển của nhà trường, vừa phải phù hợp với định hướng cá nhân của giáo viên;

Giáo viên được tham gia lập kế hoạch thực hiện chương trình bồi dưỡng;

Nội dung bồi dưỡng gắn với thực tiễn lớp học, nảy sinh từ thực tiễn lớp học, từ đó hướng đến việc nghiên cứu và đề xuất giải pháp cho lớp học và thực hành vận dụng, kiểm tra đánh giá từ chính không gian lớp học;

Nhà trường hỗ trợ kinh phí bồi dưỡng cũng như cơ sở vật chất, trang thiết bị cần thiết;

Giáo viên được thực hành tại chỗ (trong khi tập huấn và sau khóa tập huấn được áp dụng vào chính lớp học của mình);

Giáo viên được hỗ trợ giải quyết vấn đề hoặc khó khăn trong quá trình áp dụng các nội dung được bồi dưỡng vào thực tế lớp học;

Giáo viên được đánh giá thường xuyên, liên tục sau khi tham gia bồi dưỡng;

Chương trình bồi dưỡng được đánh giá thông qua hiệu quả tại chỗ được thể hiện trong chính hoạt động dạy học của giáo viên.

### **3. QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG GIÁO VIÊN MẦM NON THEO TIẾP CẬN DỰA VÀO NHÀ TRƯỜNG**

Quản lý bồi dưỡng giáo viên mầm non theo tiếp cận dựa vào nhà trường là sự tác động có mục đích, có kế hoạch của cán bộ quản lý đến các đối tượng quản lý tương ứng hướng đến xây dựng kế hoạch, thực hiện và đánh giá một chương trình bồi dưỡng tại nhà trường nhằm giúp giáo viên phát triển các năng lực dạy học cần thiết. Quy trình quản lý bồi dưỡng giáo viên mầm non theo tiếp cận dựa vào nhà trường gồm các nội dung cơ bản sau:

#### **3.1. Lập kế hoạch bồi dưỡng giáo viên mầm non theo tiếp cận dựa vào nhà trường**

Kế hoạch bồi dưỡng giáo viên dựa vào nhà trường cần được kết nối với mục tiêu phát triển nghề nghiệp giáo viên và kế hoạch quản trị chất lượng của nhà trường. Các yêu cầu khi lập kế hoạch bồi dưỡng giáo viên theo tiếp cận dựa vào nhà trường bao gồm:

Xác định mục tiêu của hoạt động bồi dưỡng: cần phải lập kế hoạch bồi dưỡng cân bằng được các mục tiêu bồi dưỡng của Bộ Giáo dục và Đào tạo, của địa phương, của trường và mục tiêu phát triển của cá nhân giáo viên.

Quy trình xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cần được bắt đầu bằng hoạt động trung cầu ý kiến giáo viên nhằm xác định nhu cầu bồi dưỡng thông qua các phiếu điều tra, phiếu phỏng vấn giáo viên tham gia bồi dưỡng, giáo viên có chuyên môn giỏi,...

Xác định nguồn nhân lực: ban giám hiệu hoặc bộ phận chuyên trách chịu trách nhiệm lập kế hoạch và thực hiện chương trình bồi dưỡng giáo viên. Kế hoạch cần dự kiến phân bổ các nguồn lực như nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, khung thời gian diễn ra hoạt động bồi dưỡng.

Xác định nội dung bồi dưỡng, hình thức, quy trình bồi dưỡng, phương pháp kiểm tra đánh giá kết quả bồi dưỡng. Mục tiêu của chương trình bồi dưỡng khớp nối được với mục tiêu phát triển nghề nghiệp của giáo viên.

#### **3.2. Tổ chức hoạt động bồi dưỡng giáo viên mầm non theo tiếp cận dựa vào nhà trường**

Quá trình ra quyết định về hoạt động bồi dưỡng giáo viên dựa vào nhà trường có những đặc trưng riêng so với hình thức bồi dưỡng giáo viên truyền thống. Ban giám hiệu nhà trường và/hoặc một bộ phận chuyên trách bồi dưỡng giáo viên của nhà trường (thường được bầu) là những nhóm ra quyết định quan trọng liên quan đến hoạt động bồi dưỡng. Tại các trường mầm non, thành phần tham gia quá trình ra quyết định tổ chức hoạt động bồi dưỡng bao gồm: ban giám hiệu, hội đồng phát triển chuyên môn, trưởng khối/ trưởng nhóm, bộ phận quản lý nhân sự/quản lý đào tạo của cơ sở hoặc của toàn hệ thống. Nhiệm vụ tổ chức hoạt động bồi dưỡng nhấn mạnh quy trình sắp xếp khung thời gian tổ chức hoạt động bồi dưỡng: thời gian hỗ trợ và diễn ra các hoạt động bồi dưỡng dựa vào nhà trường của các giáo viên chủ yếu vào những ngày nghỉ của học sinh, sau giờ học, với hình thức các buổi họp mặt giáo viên. Các nhà quản lý đa phần lựa chọn cung cấp cơ hội cho các hoạt động này với tần suất một hoặc hai tuần một lần. Bên cạnh đó, nhà trường cần tổ chức các nguồn lực hỗ trợ cho hoạt động bồi dưỡng: sắp xếp bố trí nhân lực; phân bổ nguồn tài chính (nhà trường hỗ trợ); trang bị cơ sở vật chất (phòng họp, máy chiếu, âm thanh,...); sắp xếp lịch và thông báo thời gian bồi dưỡng tới giáo viên.

#### **3.3. Chỉ đạo thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên mầm non theo tiếp cận dựa vào nhà trường**

Trong quy trình chỉ đạo thực hiện hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo tiếp cận dựa vào nhà trường, hiệu trưởng chỉ đạo giáo viên tham gia bồi dưỡng và giáo viên bồi dưỡng (được hiểu là các giáo viên giỏi chuyên môn, có uy tín với đồng nghiệp) tổ chức các buổi bồi dưỡng. Đồng

thời, các giáo viên tham gia bồi dưỡng áp dụng những nội dung đào tạo vào những tình huống thực tế trong lớp học. Trong quá trình dạy học, giáo viên tham gia bồi dưỡng ghi chép lại những sự thay đổi trong lớp học khi họ áp dụng các phương pháp dạy học mới (các phương pháp họ được tiếp cận và được hướng dẫn trong quá trình bồi dưỡng). Qua hoạt động ghi chép, các vấn đề, khó khăn sẽ được bàn luận từ đó đề xuất các giải pháp để nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục thông qua hoạt động tư vấn, chia sẻ kinh nghiệm và thực hành trên lớp học. Ban giám hiệu hoặc giáo viên bồi dưỡng cần theo sát giáo viên được bồi dưỡng hoặc với tần suất nhất định, tùy theo chủ đề bồi dưỡng. Trong quá trình thực hiện các buổi đào tạo bồi dưỡng nếu có khó khăn, khúc mắc cần báo cáo cho ban giám hiệu ngay để chỉ đạo giải quyết kịp thời.

Hoạt động hỗ trợ sau chương trình bồi dưỡng đóng vai trò quan trọng nhằm duy trì kết quả bồi dưỡng một cách bền vững. Sau khi kết thúc hoạt động bồi dưỡng, ban giám hiệu nhà trường bao gồm hiệu trưởng và cán bộ quản lý phụ trách đào tạo thường xuyên giáo viên cùng với tất cả các giáo viên tham gia tổ chức các cuộc họp trao đổi kinh nghiệm, xác định các vấn đề, khó khăn và đánh giá kết quả đào tạo. Đồng thời, họp tổng kết nhằm rút ra những kết luận để lập kế hoạch tốt hơn cho các khóa đào tạo tiếp theo.

#### ***3.4. Kiểm tra đánh giá hoạt động bồi dưỡng giáo viên mầm non theo tiếp cận dựa vào nhà trường***

Tác giả Susanne đã đưa ra các kỹ thuật đánh giá quan trọng được các trường học sử dụng trong bồi dưỡng giáo viên bao gồm: phản hồi bằng nhận xét trực tiếp sau các hoạt động thực hành kỹ năng mới được tiến hành ngay chính lớp học, quan sát tác động của các hoạt động bồi dưỡng đối với thực tiễn giảng dạy cụ thể. Một số kỹ thuật đánh giá khác cũng được sử dụng như

phỏng vấn đánh giá tác động của chương trình bồi dưỡng đến sự thay đổi của các hoạt động trên lớp học, đánh giá hiệu quả đạt được mục tiêu chung của chương trình bồi dưỡng đã được xây dựng, đánh giá mức độ đáp ứng nhu cầu của giáo viên của chương trình bồi dưỡng, thiết lập bảng đánh giá và lấy ý kiến phản hồi bằng văn bản sau bồi dưỡng... Phản hồi của giáo viên sẽ đóng vai trò là phản hồi chất lượng buổi đào tạo và là cơ sở để lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo tiếp theo.

#### **4. KẾT LUẬN**

Hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo tiếp cận dựa vào nhà trường có những ưu điểm rõ rệt: giáo viên được trưng cầu ý kiến về nhu cầu bồi dưỡng; nội dung bồi dưỡng và hình thức bồi dưỡng phù hợp với thực tiễn trên lớp học; giáo viên được trao cơ hội để áp dụng trực tiếp những kiến thức, kỹ năng được bồi dưỡng ngay chính lớp học của mình, giáo viên được hỗ trợ sau quá trình bồi dưỡng nhằm giải quyết các khó khăn, vướng mắc trong quá trình áp dụng thực tiễn, được kiểm tra đánh giá hiệu quả áp dụng chương trình bồi dưỡng vào chính hoạt động dạy học, giáo dục học sinh. Để nâng cao hiệu quả công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên trường tư thực theo tiếp cận dựa vào nhà trường, các trường cần đẩy mạnh hơn nữa việc thiết kế chương trình bồi dưỡng phù hợp hơn với nhu cầu thực tế của giáo viên; tăng cường sự tham gia của giáo viên trong khâu lập kế hoạch; tạo cơ hội để giáo viên được bồi dưỡng tham quan thực tế cơ sở/lớp học khác trong quá trình bồi dưỡng; tổ chức họp tổng kết để trao đổi kinh nghiệm và đánh giá kết quả đào tạo, mà ở đó, giáo viên được tham gia và đổi mới cơ chế lương thưởng, đề bạt đối với giáo viên có kết quả thực hiện công việc có tiến bộ sau bồi dưỡng.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bộ giáo dục và Đào tạo (2019), *Thông tư số 12/2019/TT-BGDĐT Ban hành chương trình bồi dưỡng thường xuyên giáo viên mầm non.*
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2019), *Thông tư số 19/2019/TT-BGDĐT Ban hành quy chế bồi dưỡng thường xuyên giáo viên, cán bộ quản lý cơ sở giáo dục mầm non, cơ sở giáo dục phổ thông và giáo viên trung tâm giáo dục thường xuyên.*
3. Mạc Thị Hà (2008), *Tuyển dụng và bồi dưỡng giáo viên tại các trường phổ thông ở Thái Lan, Tạp chí Khoa học giáo dục.*
4. Ngô Vũ Thu Hằng (2017), *Bồi dưỡng, phát triển giáo viên dựa vào nhà trường, Ban quản lý chương trình ETEP, Bộ Giáo dục và Đào tạo.*
5. Lê Thị Minh Thư (2015), *Quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên tiểu học theo chuẩn nghề nghiệp, Tạp chí thiết bị giáo dục, số 122.*
6. Susanne Owen (2003), *School-based professional development – building morale, professionalism and productive teacher learning practices, Journal of Educational Enquiry, Vol. 4, No. 2.*
7. Liang Soon Tan, Keng Cheng Ang (2015), *A school-based professional development programme for teachers of mathematical modelling in Singapore, Springer Science+Business Media Dordrecht.*