

LÃNH ĐẠO TRƯỜNG HỌC

TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC MẦM NON

TÀI LIỆU DÀNH CHO GIẢNG VIÊN

Phần 1:

*Tạo môi trường thuận lợi trong
bồi dưỡng chuyên môn*



BỘ TÀI LIỆU
"LÃNH ĐẠO TRƯỜNG HỌC TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC MẦM NON"

Đã được Hội đồng thẩm định - Trường Đại học Sư Phạm Hà Nội đánh giá đạt tiêu chuẩn
triển khai bồi dưỡng cán bộ quản lý và giáo viên mầm non
(Theo GCN số 401/GCN-ĐHSPHN ngày 24/08/2026)

MỤC LỤC

MÔ-ĐUN 1: GIỚI THIỆU VỀ LÃNH ĐẠO TRƯỜNG HỌC 10

1.1. Lãnh đạo trường học và quản lí trường học	14
1.2. Các mô hình lãnh đạo trường học	19
1.3. Quá trình phát triển của lãnh đạo nhà trường	28

MÔ-ĐUN 2: THỰC HÀNH Suy Ngẫm 43

2.1. Mô hình suy ngẫm	47
2.2. Tư duy mở - nền tảng cho thành công của nhà giáo dục.....	57
2.3. Kỹ thuật đặt câu hỏi (QTF) để suy ngẫm sâu	63

MÔ-ĐUN 3: BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN HIỆU QUẢ CHO GIÁO VIÊN 72

3.1. Các đặc điểm của bồi dưỡng chuyên môn giáo viên hiệu quả	76
3.2. Dẫn dắt thay đổi	87



LỜI GIỚI THIỆU

A. GIỚI THIỆU VỀ TÀI LIỆU LÃNH ĐẠO TRƯỜNG HỌC TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC MẦM NON

Chào mừng anh/chị đến với tài liệu Lãnh đạo trường học trong cơ sở giáo dục mầm non. Đây là tài liệu tập huấn dành cho đội ngũ cán bộ có vai trò hướng dẫn và triển khai bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên (bao gồm cán bộ Sở GDĐT và CBQL nhà trường).

Là người chịu trách nhiệm xây dựng môi trường giáo dục hỗ trợ và hiệu quả, lãnh đạo nhà trường chính là những người có ảnh hưởng lớn thứ hai (chỉ sau giáo viên) đến kết quả giáo dục trẻ. Để phát huy vai trò này một cách tối ưu, lãnh đạo nhà trường cần triển khai các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn (BDCM) cho giáo viên dựa trên nhu cầu thực tế của họ. Điều này đặc biệt quan trọng, nhất là với những giáo viên công tác ở các khu vực khó khăn, các điểm trường lẻ, nơi mà cơ hội tiếp cận các hoạt động BDCM còn nhiều hạn chế.

Khóa học này cung cấp những hiểu biết sâu sắc giúp nhà lãnh đạo trường học biết cách cân bằng hài hòa giữa vai trò quản lý và vai trò lãnh đạo, từ đó nâng cao hiệu quả công việc. Khóa học nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lãnh đạo chuyên môn trong nhà trường, làm rõ lợi ích của việc xây dựng và duy trì môi trường làm việc thuận lợi cho giáo viên (môi trường coi trọng sự suy ngẫm, cởi mở, hỗ trợ, và tập trung vào quá trình phát triển). Đây là môi trường thuận lợi để triển khai hiệu quả các hoạt động BDCM thường xuyên, dựa trên nhu cầu, mang tính cộng tác, thúc đẩy suy ngẫm và tìm tòi khám phá của giáo viên.

Bên cạnh đó, lãnh đạo nhà trường cũng sẽ được trang bị các kiến thức và kĩ năng để thực hiện BDCM hiệu quả cho giáo viên. Khóa học cũng giới thiệu về ‘khai vấn’ – một phương thức mà lãnh đạo nhà trường có thể áp dụng để hỗ trợ giáo viên nâng cao sự tự tin, tăng cường tính chủ động trong giáo dục trẻ; ‘phản hồi hiệu quả’ – cách đưa ra phản hồi mang tính xây dựng sau khi dự giờ, sử dụng khung phản hồi có cấu trúc, nhằm giúp giáo viên cải thiện thực hành sư phạm; xây dựng ‘cộng đồng học tập chuyên môn’, nơi giáo viên cùng học hỏi lẫn nhau trong một môi trường học tập cộng tác và chia sẻ. Ngoài ra, khóa học cũng tập trung vào việc hướng dẫn kĩ năng điều hành để học viên có thể triển khai hiệu quả các buổi tập huấn và hoạt động BDCM cho giáo viên. Cách tiếp cận toàn diện này đảm bảo rằng lãnh đạo nhà trường được trang bị đầy đủ kiến thức, kĩ năng để hỗ trợ giáo viên hiệu quả, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục trẻ.

Khóa học này phù hợp và hỗ trợ tích cực cho quá trình chuyển đổi sang chương trình giáo dục mầm non theo hướng phát triển năng lực, đảm bảo tất cả giáo viên có được sự định hướng cần thiết để triển khai hiệu quả phương pháp dạy học lấy trẻ làm trung tâm.

1. Sự phù hợp của tài liệu với Chương trình GDMN

Tài liệu tập huấn được xây dựng phù hợp với Chương trình Giáo dục Mầm non (GDMN) thông qua việc củng cố cách tiếp cận lấy trẻ làm trung tâm – nơi trẻ là người học tích cực qua vui chơi và trải nghiệm, giáo viên đóng vai trò hỗ trợ thay vì chỉ giảng dạy.

2. Sự phù hợp của tài liệu với chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non (Ban hành kèm theo Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT ngày 08/10/2018)

Các nội dung về lãnh đạo trường học và BDCM cho giáo viên đáp ứng một số tiêu chí trong 5 tiêu chuẩn quy định chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non, góp phần nâng cao năng lực lãnh đạo, thúc đẩy sự phát triển chuyên môn và xây dựng môi trường học tập thuận lợi trong cơ sở giáo dục mầm non. Cụ thể như sau:

- Phẩm chất nghề nghiệp (Tiêu chuẩn 1)
 - ◆ Nội dung thực hành suy ngẫm, tư duy mở, dẫn dắt sự thay đổi ... trang bị cho CBQL tư tưởng đổi mới quản trị nhà trường, năng lực phát triển chuyên môn nghiệp vụ bản thân.
- Quản trị nhà trường (Tiêu chuẩn 2)
 - ◆ Mô - đun “Giới thiệu về lãnh đạo trường học” hướng dẫn lãnh đạo nhà trường cân bằng giữa vai trò quản lí và vai trò lãnh đạo, phù hợp với yêu cầu quản trị nhà trường. Việc ứng dụng các mô hình lãnh đạo, đặc biệt là mô hình lãnh đạo vì học tập, đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục.
 - ◆ Các mô-đun về khai vấn, dự giờ và phát triển cộng đồng học tập chuyên môn giúp lãnh đạo nhà trường nâng cao năng lực của giáo viên trong triển khai cách tiếp cận lấy trẻ làm trung tâm và phát triển năng lực cho trẻ.
 - ◆ Tài liệu hướng dẫn CBQL tập trung vào việc xây dựng môi trường thuận lợi cho giáo viên, phù hợp với yêu cầu quản trị nhân sự, đảm bảo lãnh đạo trường tạo động lực và hỗ trợ đội ngũ giáo viên.

3. Nhóm biên soạn tài liệu và cố vấn kĩ thuật

Tài liệu do bà Silvija Pozenel (Cố vấn Giáo dục Chiến lược) và bà Trần Thị Kim Lý (Cố vấn Giáo dục), tổ chức VVOB Việt Nam, soạn thảo. Trong quá trình biên soạn, VVOB đã tham khảo ý kiến đóng góp dựa trên kinh nghiệm quốc tế của ông Peter Michel M. Van Iseghem và bà Birja Steeno từ CEF (Cơ quan phụ trách bồi dưỡng chuyên môn cho lãnh đạo trường học và giáo viên), Vương quốc Bỉ, đối tác kĩ thuật của VVOB.

Bên cạnh đó, VVOB cũng có sự đồng hành và nhận được những ý kiến quý báu từ các chuyên gia giáo dục mầm non dưới đây trong suốt quá trình xây dựng tài liệu:

1. TS. Hồ Lam Hồng, Nguyên Phó Viện trưởng Viện Nghiên cứu Sư phạm, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
2. PGS-TS. Nguyễn Thị Mỹ Trinh, Nguyên Giám đốc Trung tâm Nghiên cứu Giáo dục Mầm non, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.

3. TS. Nguyễn Thị Thanh Huyền, Chuyên viên cao cấp, Vụ Giáo dục Mầm non, Bộ GDĐT.
4. ThS. Vũ Thị Thu Hằng, Chuyên viên chính, Vụ Giáo dục Mầm non, Bộ GDĐT.
5. TS. Trịnh Thị Xim, Phó Hiệu trưởng, Trường Cao đẳng Sư phạm Trung ương.
6. TS. Vũ Thị Ngọc Minh, Phó Giám đốc Trung tâm Nghiên cứu Giáo dục Mầm non, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
7. TS. Hoàng Thị Nho, Giảng viên Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội.
8. TS. Chu Thị Hồng Nhung, Giảng viên Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội.
9. ThS. Vũ Ngọc Dự, Hiệu trưởng Trường Mầm non Ánh Sao, Hà Nội.
10. Bà Nguyễn Thu Trang, Phó Hiệu trưởng Trường Mầm non Tháng Tám, Hà Nội.

Tài liệu đã được đưa vào triển khai trong các lớp tập huấn và nhận được góp ý từ cán bộ Sở GDĐT, Phòng GDĐT và CBQL trường mầm non tại các tỉnh Quảng Trị, Gia Lai và Hà Giang (nay thuộc tỉnh Tuyên Quang), trong khuôn khổ Dự án “Giáo viên mầm non áp dụng kiến thức và kỹ năng giảng dạy tạo môi trường học giàu ngôn ngữ cho trẻ giai đoạn 2022-2026” (gọi tắt là Dự án TALK).

Bên cạnh đó, VVOB cũng thu thập thêm ý kiến đóng góp từ các chuyên gia khác trong lĩnh vực giáo dục mầm non, bao gồm đại diện Vụ GDMN (Bộ GDĐT), Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, các trường đại học và cao đẳng sư phạm, đại diện các Sở GDĐT, Phòng GDĐT và cơ sở giáo dục mầm non thuộc 10 tỉnh/thành phố trên toàn quốc (trong đó có 7 tỉnh/thành phố ngoài phạm vi triển khai của dự án TALK) thông qua Hội thảo tham vấn tài liệu vào ngày 13–14/02/2025. VVOB đã tiếp nhận những ý kiến đóng góp của các đại biểu trong hội thảo và chỉnh sửa để có được bản tài liệu này.

4. Nguyên tắc thiết kế tài liệu

Tài liệu được xây dựng theo phương pháp tiếp cận lấy người học làm trung tâm, trong đó:

- ◆ Khuyến khích sự tương tác và tham gia của học viên
- ◆ Điều chỉnh để phù hợp hơn với công tác BDCM cho giáo viên tại Việt Nam
- ◆ Khuyến khích suy ngẫm và tư duy phản biện để học viên có thể chủ động áp dụng kiến thức vào các bối cảnh khác nhau
- ◆ Dựa trên các đặc điểm học tập của người lớn

5. Cấu trúc tài liệu

5.1. Cấu trúc tổng thể

Phần 1: Tạo môi trường thuận lợi cho bồi dưỡng chuyên môn giáo viên

Phần 1 của tài liệu bao gồm ba mô-đun, tập trung hỗ trợ lãnh đạo nhà trường xây dựng một môi trường thuận lợi; thúc đẩy, hỗ trợ và nuôi dưỡng sự gắn bó trong đội ngũ giáo viên. Môi trường thuận lợi truyền cảm hứng cho giáo viên liên tục phát triển các kỹ năng chuyên môn để đảm bảo chất lượng giáo dục tốt nhất cho trẻ. Nhiệm vụ của lãnh đạo nhà trường là tạo ra, thúc đẩy và duy trì một môi trường giúp giáo viên cảm thấy được hỗ trợ và trân trọng. Nhưng làm thế nào để tạo ra một môi trường thuận lợi? Làm thế nào để nuôi dưỡng và duy trì môi trường đó? Trong tài liệu này, chúng ta sẽ tìm hiểu về các kỹ năng lãnh đạo, suy ngẫm và về các đặc điểm của BDCM giáo viên hiệu quả – những yếu tố đóng vai trò then chốt giúp lãnh đạo nhà trường có đủ năng lực để kiến tạo và duy trì môi trường làm việc tích cực cho đội ngũ giáo viên. Cụ thể như sau:

- ♦ Mô-đun 1: Giới thiệu về lãnh đạo trường học
- ♦ Mô-đun 2: Thực hành suy ngẫm
- ♦ Mô-đun 3: Bồi dưỡng chuyên môn hiệu quả cho giáo viên

Phần 2: Phát triển năng lực chuyên môn của giáo viên

Phần 2 của tài liệu bao gồm ba mô-đun, tập trung hỗ trợ lãnh đạo nhà trường triển khai các hoạt động BDCM hiệu quả cho giáo viên. Lãnh đạo nhà trường đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo giáo viên có đủ chuyên môn và động lực để tổ chức các hoạt động giáo dục chất lượng cao. Để đạt được điều này, lãnh đạo nhà trường cần có năng lực như phản hồi hiệu quả sau khi dự giờ, hướng dẫn chuyên môn thông qua khai vấn và tạo ra một môi trường học tập hợp tác giúp giáo viên có động lực để phát triển chuyên môn. Cụ thể như sau:

- ♦ Mô-đun 4: Khai vấn – Phương thức bồi dưỡng chuyên môn hiệu quả
- ♦ Mô-đun 5: Dự giờ hiệu quả và Kỹ năng điều hành
- ♦ Mô-đun 6: Cộng đồng học tập chuyên môn



5.2. Cấu trúc mô-đun

Mỗi mô-đun tập trung vào một chủ đề chính, được chia thành các phần nhỏ hơn, mỗi phần xoay quanh một lĩnh vực nội dung cụ thể.

Các phần trong mỗi mô-đun tuân theo một cấu trúc bốn giai đoạn. Các giai đoạn được kết nối chặt chẽ với nhau, mỗi giai đoạn đều được xây dựng dựa trên nội dung của giai đoạn trước, với các hoạt động yêu cầu tư duy bậc cao.

Giai đoạn	Mục đích
Kết nối	Kích hoạt kiến thức nền của học viên về chủ đề, đồng thời sử dụng kinh nghiệm cá nhân của họ để kết nối nội dung mới với bối cảnh thực tế. Đảm bảo học viên có thể liên hệ với chủ đề được học, từ đó tăng mức độ quan tâm và động lực để suy nghĩ sâu hơn.
Học tập	Giới thiệu nội dung mới đến học viên thông qua hoạt động minh họa, nhằm giúp họ có trải nghiệm trực tiếp về nội dung theo cách tích cực và có sự tham gia. Học viên sẽ suy ngẫm về nội dung thông qua phân tích dựa trên trải nghiệm của chính mình.
Thực hành	Xây dựng hiểu biết, kỹ năng và sự tự tin của học viên trong việc áp dụng kiến thức. Giai đoạn này tạo điều kiện cho học viên đưa lý thuyết vào thực hành và nhận được phản hồi ngay lập tức. Phản hồi kịp thời giúp nâng cao nhận thức của học viên và thúc đẩy phát triển chuyên môn.
Suy ngẫm	Suy ngẫm là một kỹ năng then chốt của những người làm trong lĩnh vực giáo dục. Giai đoạn này tạo cơ hội để học viên chiêm nghiệm và đặt nội dung đã học vào bối cảnh thực tế của mình, đồng thời xác định các hành động cụ thể cần thực hiện để đưa nội dung đã học vào thực tiễn.

B. HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG TÀI LIỆU

Tài liệu dành cho giảng viên được thiết kế nhằm cung cấp hướng dẫn toàn diện cho các giảng viên (cấp Bộ GDĐT hoặc Sở GDĐT), đảm bảo họ có đầy đủ thông tin cần thiết để triển khai khóa học một cách hiệu quả. Mỗi tài liệu bao gồm hướng dẫn chi tiết, các điểm thảo luận chính và đáp án cho tất cả các hoạt động. Bên cạnh đó, giảng viên cũng có thể linh hoạt điều chỉnh và thiết kế lại buổi học theo bối cảnh thực tế và nhu cầu của học viên.

Tình huống trong tài liệu

Giảng viên được khuyến khích điều chỉnh các tình huống sao cho phù hợp với bối cảnh địa phương, miễn là việc điều chỉnh vẫn đảm bảo đúng với mục tiêu học tập của hoạt động.

Thời lượng

Dự kiến mỗi mô-đun sẽ được tập huấn trong 1 ngày.

Mã màu

Mã	Ý nghĩa
Chữ đen thường	◆ Nội dung chung
<i>Chữ đen in nghiêng</i>	◆ Hướng dẫn thực hiện hoạt động ◆ Lưu ý cho giảng viên
Ô màu cam	◆ Nghiên cứu tình huống
Ô màu xanh lá cây	◆ Nội dung chính
Ô màu xanh dương	◆ Gợi ý dành cho giảng viên ◆ Các thông tin cần ghi nhớ

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Viết tắt	Từ và cụm từ
BDCM	Bồi dưỡng chuyên môn
CBQL	Cán bộ quản lí
GDĐT	Giáo dục và Đào tạo

MÔ-ĐUN 1: GIỚI THIỆU VỀ LÃNH ĐẠO TRƯỜNG HỌC



GIỚI THIỆU

Trong mô-đun này, chúng ta sẽ bắt đầu từ việc phân biệt giữa khái niệm quản lí và lãnh đạo. Sau đó, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về các khung lí thuyết và phát triển chuyên môn về lãnh đạo trường học được đúc kết từ các nghiên cứu trong một vài thập kỷ gần đây. Người lãnh đạo trường học giữ vai trò quan trọng trong việc giúp trẻ đạt được mục tiêu giáo dục theo độ tuổi. Tuy nhiên, trên thực tế người lãnh đạo của trường mầm non thường không được đào tạo về lãnh đạo một cách bài bản, mà thăng tiến từ vị trí giáo viên. Việc có kinh nghiệm giảng dạy thực tiễn chắc chắn là một lợi thế của người làm lãnh đạo, tuy nhiên, họ cũng cần có thêm những kĩ năng cụ thể khác để trở thành một người lãnh đạo giỏi.

Mô hình các giai đoạn phát triển giúp lãnh đạo nhà trường xác định xem họ đang ở giai đoạn nào trong lộ trình nghề nghiệp của mình. Nhờ vậy, họ có thể chuẩn bị tốt hơn cho việc phát triển chuyên môn và thăng tiến nghề nghiệp theo nhu cầu của bản thân.

Có một nhầm lẫn phổ biến rằng người lãnh đạo trường học là ‘người quản lí’ và vai trò chính của họ tương đương vai trò của một người “sếp”. Trên thực tế, bên cạnh quản lí trường về tài chính, cơ sở vật chất, đội ngũ... , lãnh đạo nhà trường cũng chịu trách nhiệm về chất lượng học tập của người học thông qua việc bồi dưỡng chuyên môn (BDCM) cho giáo viên và tạo ra một môi trường học tập thuận lợi trong trường. Để đạt được sự cân bằng giữa nhiệm vụ quản lí và nhiệm vụ lãnh đạo, nhiều mô hình lãnh đạo trường học đã được phát triển trong những năm qua. Chúng ta sẽ khám phá bốn mô hình nổi bật là nền tảng cho mô hình ‘lãnh đạo vì học tập’ - một khung lãnh đạo trường học lấy việc học làm trung tâm.



THỜI LƯỢNG MÔ-ĐUN 1

Khung thời lượng dưới đây chỉ là gợi ý. Thời gian thực hiện trong thực tế sẽ phụ thuộc vào trình độ và sự tham gia của học viên, cũng như phương pháp giảng viên lựa chọn.

Cấu trúc mô-đun 1	Thời lượng (phút)
1. 1 Lãnh đạo trường học và quản lí trường học	100
Kết nối	20
Học tập	30
Thực hành	30
Suy ngẫm	20
1.2 Các mô hình lãnh đạo trường học	150
Kết nối	30
Học tập	80
Thực hành	25
Suy ngẫm	15
1.3 Quá trình phát triển của lãnh đạo nhà trường	110
Kết nối	20
Học tập	40
Thực hành	30
Suy ngẫm	20

CÁC TÌNH HUỐNG

Giảng viên có thể điều chỉnh các tình huống trong tài liệu cho phù hợp với bối cảnh của học viên, mà vẫn đạt được mục tiêu của hoạt động.

GIẢI THÍCH THUẬT NGỮ

Thuật ngữ	Giải thích
Các mô hình phát triển lãnh đạo nhà trường	Các mô hình này đưa ra cách tiếp cận có cấu trúc để phát triển năng lực, kiến thức và tư duy cho lãnh đạo nhà trường nhằm nâng cao hiệu quả dạy, học và quản lí trường.
Các nhiệm vụ lãnh đạo	Xây dựng tầm nhìn, định hướng và truyền cảm hứng cho đội ngũ CBQL, giáo viên, nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu giáo dục.
Các nhiệm vụ quản lí	Giám sát các hoạt động hàng ngày, đảm bảo hoạt động của trường được diễn ra thuận lợi.
Lãnh đạo chia sẻ	Việc lãnh đạo được phân bổ giữa CBQL giáo dục các cấp, lãnh đạo nhà trường, giáo viên, nhân viên và cha mẹ trẻ (nếu phù hợp), nhằm khuyến khích hợp tác để đạt được các mục tiêu giáo dục.
Lãnh đạo chuyển đổi	Tập trung vào thay đổi dài hạn, phát triển chuyên môn và cam kết tập thể vượt ra ngoài các nhiệm vụ quản lí hàng ngày.
Lãnh đạo sư phạm	Lãnh đạo nhà trường chủ động cải thiện việc dạy và học, không chỉ quản lí mà còn nâng cao kết quả học tập trong trường.
Lãnh đạo theo tình huống	Lãnh đạo nhà trường điều chỉnh phong cách lãnh đạo (chỉ đạo, hướng dẫn, hỗ trợ hoặc ủy quyền) dựa trên năng lực và mức độ sẵn sàng của giáo viên để đáp ứng những nhu cầu và tình huống cụ thể.
Lãnh đạo vì học tập	Mô hình tích hợp các yếu tố của lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo sư phạm, lãnh đạo theo tình huống và lãnh đạo chia sẻ, tập trung vào cải thiện việc học của giáo viên và trẻ.

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ♦ Giải thích và đưa ra được các ví dụ cho hai khái niệm lãnh đạo trường học và quản lý trường học.

Thái độ

- ♦ Thấy được tầm quan trọng của mình trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục.

Kỹ năng

- ♦ Xác định và phân loại được các nhiệm vụ quản lý và nhiệm vụ lãnh đạo trong một tình huống cụ thể.

KẾT NỐI: 20 PHÚT**Hoạt động 1: Một tuần làm việc của người lãnh đạo trường được phân bổ như thế nào? (20 phút)****Làm việc cá nhân: 10 phút**

- ♦ Học viên liệt kê vào biểu đồ hình tròn các hoạt động mà một người lãnh đạo nhà trường thường làm và thời gian (theo giờ) mà họ cần dành ra trong một tuần để thực hiện từng hoạt động.
- ♦ Giảng viên có thể đưa ra 1 ví dụ để học viên hiểu yêu cầu đề bài.
- ♦ Cần đảm bảo tất cả học viên đều hoàn thành biểu đồ của mình để có thể sử dụng ở Hoạt động 3.

Người lãnh đạo giỏi làm tốt cả nhiệm vụ lãnh đạo và nhiệm vụ quản lý. Nhiệm vụ lãnh đạo là các nhiệm vụ mang tính định hướng, thúc đẩy và truyền cảm hứng, ví dụ như đặt ra tầm nhìn cho nhà trường, truyền cảm hứng cho CBQL, giáo viên, nhân viên và đưa ra chiến lược thay đổi để đạt được tầm nhìn đó.

Làm việc theo cặp: 10 phút**Câu hỏi thảo luận:**

- ♦ Anh/chị dành phần lớn thời gian cho loại hoạt động nào?
- ♦ Anh/chị ít dành thời gian cho loại hoạt động nào?
- ♦ Anh/chị có muốn thay đổi gì về thời gian dành cho từng hoạt động không? Tại sao?

Giảng viên có thể chốt lại phần này để chuyển sang hoạt động tiếp theo mà không cần thảo luận chung toàn lớp.

Mỗi trường học và mỗi người lãnh đạo nhà trường đều khác nhau. Nhiệm vụ của người lãnh đạo nhà trường có thể khác nhau tùy thuộc vào nhiều yếu tố, như loại hình trường học, khu vực địa lý, văn hoá địa phương, số trẻ, sự tự chủ và kinh nghiệm, ...

Thông tin cần ghi nhớ: Phần lớn các hoạt động đều có thể được xếp vào nhóm “quản lí” hay “lãnh đạo”, và đều quan trọng đối với lãnh đạo trường học hiệu quả. Trong các hoạt động tiếp theo, học viên sẽ phân biệt được các hoạt động quản lí với các hoạt động lãnh đạo của người lãnh đạo hiệu quả và sẽ quay lại kết quả đã làm trên biểu đồ hình tròn để xem mình đang dành phần lớn thời gian cho những khía cạnh nào của lãnh đạo trường học.

HỌC TẬP: 30 PHÚT

Hoạt động 2: Phân biệt giữa nhiệm vụ quản lí và nhiệm vụ lãnh đạo trong lãnh đạo trường học (30 phút)

“Quản lí là đảm bảo công việc được triển khai một cách đúng đắn, lãnh đạo là đưa ra đúng đường lối.” (Cuban, 1988)

Làm việc theo cặp: 10 phút

- ♦ Học viên phân loại các công việc dưới đây thuộc về nhiệm vụ quản lí hay lãnh đạo của người lãnh đạo trường học.
- ♦ Câu trả lời có trong hình bên dưới.

QUẢN LÍ

- Lập kế hoạch và ngân sách
- Thu hút sự tham gia từ cộng đồng
- Có tầm nhìn ngắn hạn
- Quản lí nhân lực
- Kiểm soát và giải quyết vấn đề

LÃNH ĐẠO

- Hoạch định đường hướng
- Lồng ghép chương trình giáo dục
- Thay đổi và đổi mới
- Truyền cảm hứng và tạo động lực
- Có tầm nhìn dài hạn
- Áp dụng phương pháp giảng dạy
- Chăm lo đời sống tinh thần

Nhiệm vụ quản lí của lãnh đạo trường học - Giám sát các hoạt động hàng ngày, đảm bảo hoạt động của trường được diễn ra thuận lợi	Nhiệm vụ lãnh đạo của lãnh đạo trường học - Xây dựng tầm nhìn, định hướng và truyền cảm hứng cho đội ngũ CBQL, giáo viên, nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu giáo dục
Lập kế hoạch và ngân sách - Phân bổ nguồn lực hiệu quả cho các ưu tiên của nhà trường.	Hoạch định đường hướng - Xác định tầm nhìn, mục tiêu và chiến lược phát triển của nhà trường
Có tầm nhìn ngắn hạn - Tập trung vào các nhiệm vụ trước mắt và hiệu quả vận hành	Thay đổi và đổi mới - Triển khai các ý tưởng mới để nâng cao chất lượng dạy và học.
Quản lí nhân lực - Quản lí và phát triển đội ngũ giáo viên và nhân viên.	Truyền cảm hứng và tạo động lực - Khích lệ đội ngũ giáo viên, nhân viên và trẻ phát huy tối đa tiềm năng của mình.
	Có tầm nhìn dài hạn - Lập kế hoạch phát triển bền vững và liên tục cải thiện.
Thu hút sự tham gia của cộng đồng - Thu hút sự tham gia của phụ huynh và các bên liên quan tại địa phương vào hoạt động giáo dục.	Áp dụng phương pháp giáo dục - Hỗ trợ các thực hành giảng dạy và học tập hiệu quả
	Lồng ghép chương trình giáo dục - Theo dõi và đảm bảo nội dung giáo dục phù hợp với mục tiêu giáo dục.
Kiểm soát và giải quyết vấn đề - Ứng phó với các vấn đề phát sinh và đảm bảo sự ổn định của nhà trường.	Chăm lo đời sống tinh thần - Thúc đẩy một môi trường an toàn, hỗ trợ cho trẻ và CBQL, giáo viên, nhân viên.

‘Những nhà lãnh đạo giáo dục càng tập trung vào cốt lõi của việc dạy và học, thì họ càng có thể tác động tích cực đến kết quả học tập của học sinh’ (Robinson, Lloyd và Rowe, 2008).

Làm việc nhóm: 20 phút

Câu hỏi thảo luận:

- ♦ Theo anh/chị, đâu là điểm khác biệt giữa vai trò quản lí và vai trò lãnh đạo?
- ♦ Lãnh đạo trường học thường thích vai trò nào hơn? Vì sao?
- ♦ Thường thì vai trò của các lãnh đạo trong một trường học được phân chia thế nào?
- ♦ Có nhiệm vụ nào mà tất cả lãnh đạo của trường cùng đảm nhiệm không?
- ♦ Anh/chị thấy nhiệm vụ nào ảnh hưởng nhiều nhất đến việc học của trẻ?

Lãnh đạo trường học bao gồm cả việc quản lí nhà trường về **lập kế hoạch và kiểm soát ngân sách, giám sát và báo cáo**; cũng như dẫn dắt nhà trường trong việc **định hướng, tạo động lực, truyền cảm hứng và đưa ra tầm nhìn về chất lượng dạy và học**. Một người lãnh đạo thành công cần có cả năng lực quản lí và năng lực lãnh đạo. Trên thực tế, lãnh đạo nhà trường đảm nhận cả nhiệm vụ lãnh đạo và nhiệm vụ quản lí, và một trường mầm non thường có 2-3 lãnh đạo, nên cũng có thể mỗi người lãnh đạo sẽ tập trung nhiều hơn vào một mảng nhiệm vụ nhất định.

Thông tin cần ghi nhớ: Tuy các nhiệm vụ ‘lãnh đạo’ có tác động lớn nhất tới việc học của trẻ, cả nhiệm vụ quản lí và nhiệm vụ lãnh đạo đều đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục tốt nhất. Nhiều lãnh đạo nhà trường tập trung vào cả vai trò lãnh đạo và quản lí. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu cách thức để cân bằng được các nhiệm vụ này.

THỰC HÀNH: 30 PHÚT

Hoạt động 3: Vai trò quản lí và vai trò lãnh đạo (30 phút)

Làm việc theo cặp: 30 phút

Học viên sử dụng biểu đồ hình tròn trong hoạt động “Kết nối” để phân loại xem mỗi nhiệm vụ đó thuộc nhiệm vụ quản lí (Q) hay nhiệm vụ lãnh đạo (L). Câu hỏi thảo luận:

- ◆ Anh/chị thấy bản thân mình đã cân bằng tốt (về mặt thời gian) giữa nhiệm vụ quản lí và nhiệm vụ lãnh đạo chưa? Nếu chưa, anh/ chị muốn thay đổi điều gì?
- ◆ Anh/chị có thể thay đổi thế nào (về mặt thời gian) để đảm bảo sự cân bằng tốt hơn giữa nhiệm vụ quản lí và nhiệm vụ lãnh đạo?
- ◆ Trong trường anh/chị, vai trò của mỗi người lãnh đạo nhà trường có được phân chia rõ ràng và rạch ròi không?

Chúng ta đã thấy cả nhiệm vụ quản lí và nhiệm vụ lãnh đạo đều quan trọng đối với người lãnh đạo giỏi. Trong khóa học này, chúng ta sẽ tập trung vào việc xây dựng một môi trường thuận lợi nhằm hỗ trợ công tác bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên để họ có đủ năng lực tổ chức các hoạt động giáo dục có chất lượng cho trẻ.

SUY NGẪM: 20 PHÚT

Hoạt động 4: Anh/chị muốn tập trung vào khía cạnh nào? (20 phút)

Làm việc cá nhân: 5 phút

- ◆ Học viên viết ra hai điều mà họ muốn tập trung vào để cân bằng vai trò lãnh đạo và quản lí.

Thảo luận: 15 phút

- ◆ Học viên đi lại trong lớp và chia sẻ kết quả suy ngẫm của mình với người khác.
- ◆ Khuyến khích mỗi học viên chia sẻ với ít nhất 3 người từ 3 bàn khác nhau.

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ◆ Liệt kê được các mô hình lãnh đạo trường học chính.
- ◆ Mô tả được khái niệm “lãnh đạo vì học tập”.

Thái độ

- ◆ Mong muốn tiếp tục trau dồi năng lực chuyên môn cho bản thân và truyền cảm hứng cho các đồng nghiệp khác.

Kĩ năng

- ◆ Áp dụng mô hình lãnh đạo vì học tập vào các nhiệm vụ lãnh đạo nhà trường của mình.

KẾT NỐI: 30 PHÚT

Con người không bao giờ ngừng học hỏi. Đặc biệt, với vai trò là những nhà giáo dục, chúng ta luôn hướng tới **‘học tập suốt đời’** – đúng như câu nói **‘Học, học nữa, học mãi’**. Chúng ta học vì nhiều lí do khác nhau. Thông thường, chúng ta có xu hướng tìm hiểu những vấn đề hoặc học cách làm những việc mà bản thân quan tâm hoặc thấy là cần thiết cho cuộc sống cá nhân hay công việc. Đôi khi, chúng ta học vì được ai đó truyền cảm hứng.

Hoạt động 1: Ai là người truyền cảm hứng cho anh/chị? (30 phút)

Làm việc cá nhân: 5 phút

- ◆ Học viên hồi tưởng và suy ngẫm về một người đã từng truyền cảm hứng hoặc khích lệ họ học một kĩ năng mới.
- ◆ Sử dụng các câu hỏi gợi ý dưới đây để hỗ trợ quá trình suy ngẫm.
- ◆ Việc đó diễn ra ở đâu?
- ◆ Trong bối cảnh nào?
- ◆ Người đó là ai?
- ◆ Người đó đã truyền cảm hứng để anh/chị học gì?
- ◆ Người đó đã làm gì để truyền cảm hứng cho anh/chị? Khi đó anh/chị cảm thấy thế nào?
- ◆ Anh/chị đã làm gì để học?

Lưu ý:

- ♦ Giảng viên có thể bắt đầu hoạt động bằng cách chia sẻ câu chuyện của chính mình.
- ♦ Không tổ chức thảo luận chung.

Thảo luận nhóm: 15 phút

- ♦ Học viên chia sẻ câu chuyện của mình trong nhóm.
- ♦ Cả nhóm cùng thảo luận để xác định ba đặc điểm chung của những người đã truyền cảm hứng học tập, dựa trên các câu chuyện vừa được chia sẻ.



1.
.....
2.
.....
3.
.....

Phiên toàn thể: 10 phút

- ♦ Ghi lại trên bảng hoặc giấy A0 một số đặc điểm chung khi các nhóm chia sẻ.
- ♦ Lưu ý: Phần này thực hiện nhanh - chỉ cần một vài ví dụ là đủ.

Thông tin cần ghi nhớ: Hoạt động vừa rồi cho thấy, người lãnh đạo không chỉ tồn tại trong trường học hay giới hạn ở những người có chức danh chính thức. Mỗi người trong chúng ta đều có thể là một người lãnh đạo. Những đặc điểm mà các anh/chị vừa chia sẻ chính là những phẩm chất của một người lãnh đạo truyền cảm hứng và tạo động lực cho người khác.

HỌC TẬP: 80 PHÚT

Trong hoạt động trước, chúng ta đã thấy được một số người có thể truyền cảm hứng và là động lực để chúng ta học hỏi và phát triển. Có thể nói, đối với chúng ta, những người này chính là những nhà lãnh đạo bởi họ đã giúp ta tiến thêm một bước trên hành trình của mình. Nhìn chung, lãnh đạo là hành động “dẫn dắt” một nhóm người hoặc một tổ chức bằng cách sử dụng kết hợp các kỹ năng để hướng dẫn và tác động đến các cá nhân và nhóm nhằm giúp họ phát huy được tiềm năng của mình.

Trong vài thập kỷ qua, vai trò của lãnh đạo nhà trường đã có nhiều thay đổi: từ vai trò của người quản lý sang vai trò của nhà giáo dục, người kết nối giáo viên, cha mẹ trẻ, và các nhà hoạch định chính sách lại với nhau để mang lại điều kiện học tập tốt nhất cho trẻ em. Theo Bush (2008) và Bush & Glover (2014) thì các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực giáo dục có thể áp dụng các mô hình lãnh đạo khác nhau để đạt được mục tiêu của họ.

Hoạt động 2: Các mô hình lãnh đạo trường học (20 phút)

Làm việc cá nhân: 5 phút

- ♦ Học viên đọc về sự phát triển của các mô hình lãnh đạo trường học.

Thập kỷ 70-80	Mô hình lãnh đạo chuyển đổi và Mô hình lãnh đạo sư phạm, được phát triển vào những năm 1970 và 1980, trong đó vai trò của lãnh đạo nhà trường được đặt ở vị trí trung tâm. Lãnh đạo chuyển đổi bắt nguồn từ các nghiên cứu về khả năng của một số lãnh đạo nhà trường trong việc truyền cảm hứng cho giáo viên đạt đến mức độ cam kết cao và theo đuổi mục tiêu đạo đức (Bush, 2017). Lãnh đạo sư phạm (chỉ dẫn) dựa trên ý tưởng rằng lãnh đạo trường học không chỉ là một người quản lí, mà còn có trách nhiệm nâng cao kết quả học tập trong trường. Mô hình này tập trung vào vai trò của người lãnh đạo nhà trường trong việc cải thiện chất lượng dạy và học (Robinson và cộng sự, 2008).
Cuối thập kỷ 80	Vào cuối những năm 1980, đã có một sự chuyển biến trong khái niệm lãnh đạo theo hướng “tăng cường hợp tác trong nội bộ nhà trường và tư duy tổ chức”, từ đó hình thành các mô hình lãnh đạo trường học chia sẻ và lãnh đạo theo tình huống. Nói cách khác, các mô hình lãnh đạo phi tập trung bắt đầu xuất hiện. Trong mô hình lãnh đạo chia sẻ, cả lãnh đạo nhà trường, giáo viên, học sinh, phụ huynh đều phối hợp và làm việc cùng nhau để tạo ra một môi trường học tập lôi cuốn với trẻ em. Đó là một quy trình “động” và tương tác qua lại giữa các cá nhân trong nhóm để cùng nhau đạt được các mục tiêu giáo dục chung. Trong lãnh đạo theo tình huống, lãnh đạo nhà trường điều chỉnh phong cách lãnh đạo của mình (chỉ đạo, hướng dẫn, hỗ trợ, ủy quyền) để phù hợp với năng lực và mức độ sẵn sàng của giáo viên. Có thể nói, đây là mô hình lãnh đạo “được cá nhân hóa” – nhằm đáp ứng nhu cầu và hoàn cảnh cụ thể. ‘Điều quan trọng là cách các nhà lãnh đạo ứng phó và giải quyết các tình huống hoặc vấn đề của đơn vị mình như thế nào. Những bối cảnh khác nhau đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có cách ứng biến khác nhau thì mới hiệu quả’ (Leithwood và cộng sự, 1999, trang 15).
Hiện tại	Trong những năm gần đây, các nghiên cứu tiếp tục làm sáng tỏ các thực hành lãnh đạo trường học hiệu quả nhất và mô hình ‘Lãnh đạo vì học tập’ đã ra đời, kết hợp được các yếu tố từ các mô hình lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo sư phạm, lãnh đạo theo tình huống và lãnh đạo chia sẻ để đặt ‘học tập’ làm cốt lõi

Thảo luận nhóm: 15 phút

Học viên thảo luận các câu hỏi sau:

- ◆ Anh/chị đã nghe nói về mô hình nào trong các mô hình trên? Anh/chị đã biết gì về mô hình đó?
- ◆ Theo anh/chị, mô hình nào gần nhất với thực tiễn lãnh đạo nhà trường tại địa phương mình?
- ◆ Anh/chị muốn áp dụng mô hình nào trong trường mình?

Các nhà lãnh đạo trường học ảnh hưởng cả trực tiếp lẫn gián tiếp đến việc học của trẻ. Họ là người có tác động lớn thứ hai đến kết quả học của trẻ, chỉ sau giáo viên.

Thông tin cần ghi nhớ: Những nghiên cứu giai đoạn đầu về lãnh đạo trường học thường tập trung vào người học, tuy nhiên, những nghiên cứu gần đây tập trung nhiều hơn vào ‘việc học’. Nói cách khác, việc học của giáo viên, học sinh và của lãnh đạo nhà trường đều theo hướng ‘học tập suốt đời’. Trong hoạt động tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu thêm về 2 mô hình đã đặt nền móng cho các mô hình hiện nay.

Các mô hình lãnh đạo trường học sẽ không cố định và không có mô hình nào là “đúng” hay “sai”. Anh/chị cần tìm được mô hình phù hợp với bối cảnh và phong cách lãnh đạo của bản thân trong khuôn khổ của hệ thống giáo dục.

Hoạt động 3: Mô hình lãnh đạo sư phạm (35 phút)

Mặc dù được phát triển từ những năm 1970 và 1980, mô hình lãnh đạo sư phạm hiện vẫn phổ biến và là nền tảng cho việc phát triển tất cả các mô hình lãnh đạo sau này. Chúng ta hãy cùng tìm hiểu kỹ hơn về mô hình này.

Thảo luận nhóm: 30 phút

- ◆ Chia học viên thành các nhóm nhỏ. Mỗi nhóm có 5 phút thảo luận về các hoạt động có thể đưa vào các cột trong bảng sau đây (mỗi cột đã có sẵn 1 ví dụ).
- ◆ Sau 5 phút, giảng viên đưa mỗi nhóm 1 bộ thẻ có tên hoạt động để các nhóm phân loại (hãy chuẩn bị 1 bộ thẻ cho mỗi nhóm).
- ◆ Các nhóm tiếp tục thảo luận và phân loại các hoạt động phù hợp với từng cột.
- ◆ Sau đây là đáp án.

Mô hình lãnh đạo sư phạm	
Đặt ra mục tiêu và kì vọng	◆ Xác định tầm quan trọng của các mục tiêu ◆ Đảm bảo rằng các mục tiêu đều rõ ràng ◆ Đảm bảo rằng CBQL, giáo viên, nhân viên cam kết thực hiện các mục tiêu
Sử dụng/ huy động nguồn lực một cách có chiến lược	◆ Đảm bảo đủ nguồn lực ◆ Cung cấp các nguồn lực nhằm đạt được mục đích sư phạm
Lập kế hoạch, điều phối, đánh giá việc giáo dục và chương trình giáo dục	◆ Theo dõi sự tiến bộ của trẻ để điều chỉnh hoạt động BDCM phù hợp cho giáo viên ◆ Dự giờ của giáo viên và đưa ra phản hồi hữu ích
Thúc đẩy và tham gia vào việc học tập và phát triển của giáo viên	◆ Đưa ra lời khuyên hữu ích để giải quyết các vấn đề về giáo dục ◆ Khuyến khích các hoạt động suy ngẫm và hợp tác của giáo viên ◆ Khích lệ tính tự chủ và trách nhiệm của giáo viên
Đảm bảo môi trường hỗ trợ	◆ Đảm bảo thời gian làm việc hợp lí cho giáo viên ◆ Đảm bảo thói quen kỉ luật nhất quán ◆ Giải quyết mọi xung đột/ mâu thuẫn (nếu có)

Ghép hai nhóm để họ cùng so sánh kết quả thảo luận. Câu hỏi thảo luận dành cho hai nhóm ghép:

Hoạt động nào trong các hoạt động trên:

- ◆ Anh/chị đang phụ trách?
- ◆ Anh/chị không phụ trách?
- ◆ Anh/chị muốn dành nhiều thời gian hơn?
- ◆ Anh/chị muốn học cách để làm tốt hơn?
- ◆ Ngoài những hoạt động trong bảng trên, anh/chị còn phụ trách hoạt động nào khác?

Phiên toàn thể: 5 phút

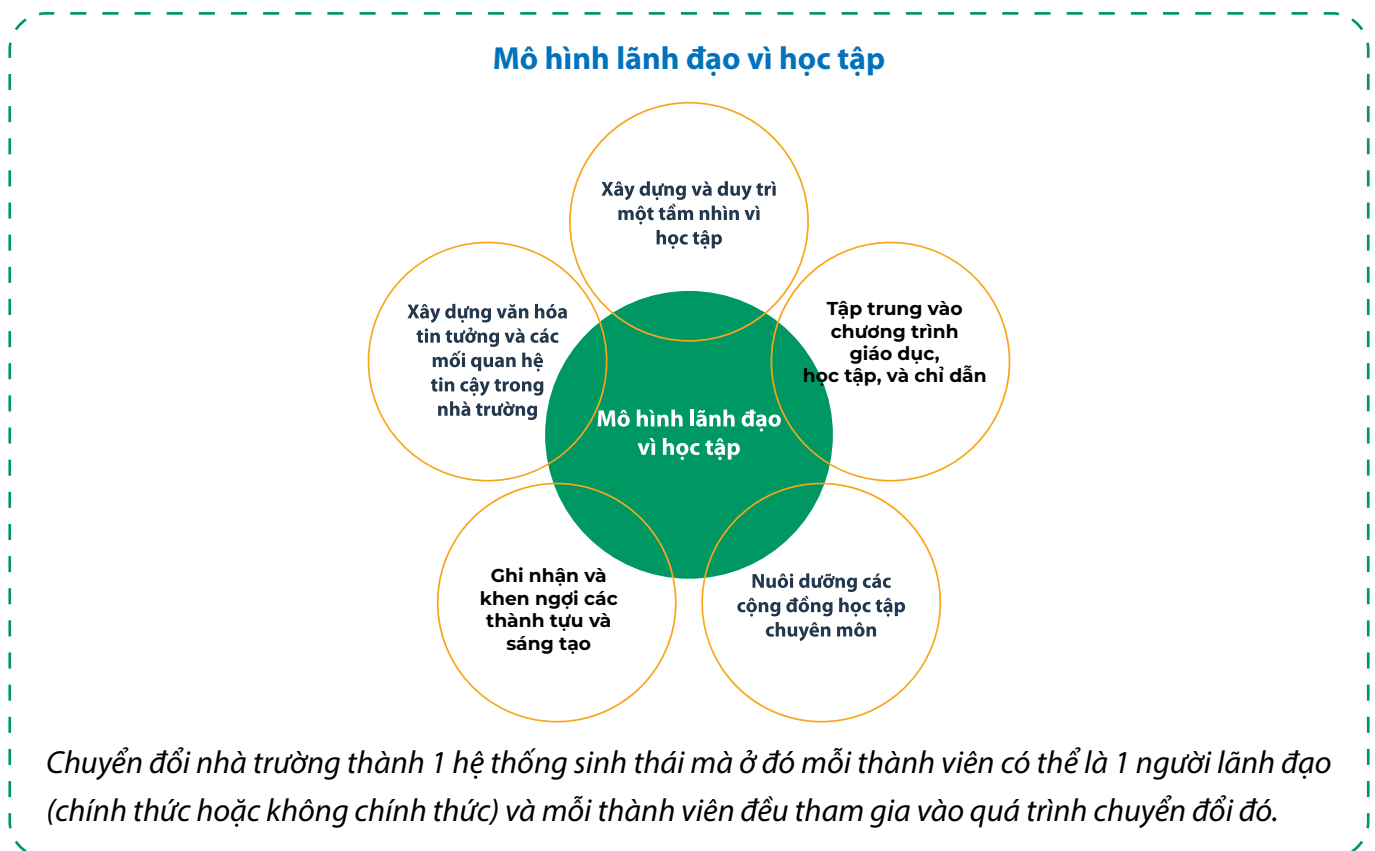
- ◆ Mời 1-2 học viên chia sẻ: Có hoạt động nào anh/chị thấy thú vị không? Có hoạt động nào anh/chị muốn bổ sung?

Hoạt động 4: Mô hình lãnh đạo vì học tập (25 phút)

Bây giờ, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về một mô hình mới được nghiên cứu và phát triển gần đây: **Lãnh đạo vì học tập**.

Các yếu tố chính:

- ♦ Lãnh đạo vì học tập tập trung vào việc học của mọi đối tượng trong trường học: trẻ, giáo viên, nhân viên, CBQL.
- ♦ Mô hình này khuyến khích việc học hỏi và bồi dưỡng chuyên môn của giáo viên.
- ♦ Chú trọng tạo điều kiện để mọi người được học tập.
- ♦ Tập trung vào quá trình toàn bộ cộng đồng nhà trường tích cực tương tác, trao đổi nhằm thúc đẩy các mối quan hệ đồng nghiệp và cải thiện quá trình học tập.



Mô hình lãnh đạo trường học dựa trên lí thuyết của Daniels, Hondeghem & Dochy (2019) và điều chỉnh bởi dự án 'Lồng ghép các thực hành lãnh đạo trong trường học' do Erasmus và chương trình Cộng đồng Châu Âu tài trợ.

Làm việc nhóm: 25 phút

- ♦ Chia không gian lớp thành 5 khu vực, mỗi khu vực dán một phần nội dung của mô hình Lãnh đạo vì học tập ở bảng sau đây.
- ♦ Chia lớp thành các nhóm (5 người/nhóm). Mỗi học viên được giao số từ 1 đến 5.
- ♦ Các thành viên trong nhóm đi đến khu vực tương ứng với số của mình và đọc nội dung
- ♦ Mỗi học viên sẽ chọn lọc và ghi lại 5-10 từ để tóm tắt những điểm chính của phần vừa đọc.

- ◆ Sau 5 phút, học viên sẽ quay về nhóm để chia sẻ phần tóm tắt của mình. Mỗi người sẽ tự ghi chép vào sách của mình.
- ◆ Dành thời gian cho học viên hoàn thành toàn bộ bảng để họ tham khảo sau này.
- ◆ Toàn bộ các câu trả lời có trong bảng dưới đây. Theo dõi và đảm bảo rằng các nhóm tóm tắt được các điểm chính.

1. Xây dựng và duy trì một tầm nhìn vì học tập	Lãnh đạo nhà trường có trách nhiệm thúc đẩy và truyền cảm hứng cho giáo viên và nhân viên trong trường bằng cách đưa ra tầm nhìn cho nhà trường và lập kế hoạch thực hiện. Để đạt được tầm nhìn đó, lãnh đạo nhà trường cần tạo ra một môi trường thuận lợi, nơi giáo viên, nhân viên có thể hỗ trợ lẫn nhau và tập trung vào tầm nhìn của nhà trường. Lãnh đạo nhà trường có trách nhiệm xác định, xây dựng và thực hiện tầm nhìn của trường với sự hợp tác và tham gia của giáo viên và nhân viên. Việc này có thể đạt được bằng cách đặt ra các mục tiêu rõ ràng, cam kết đạt được các mục tiêu này, linh hoạt và gắn tầm nhìn với văn hóa nhà trường nhằm hỗ trợ giáo viên và nhân viên.
2. Tập trung vào chương trình giáo dục, học tập và chỉ dẫn	Lãnh đạo nhà trường cũng có trách nhiệm đối với kết quả học tập của trẻ, giống như giáo viên. Lãnh đạo nhà trường nên xây dựng và giám sát chương trình giáo dục, phân tích kết quả học tập và sự tiến bộ của trẻ, đồng thời sử dụng dữ liệu để cải thiện hoạt động giáo dục tại trường của mình. Họ cần tích cực hỗ trợ giáo viên bằng cách đưa ra phản hồi về các hoạt động giáo dục, giúp giáo viên giải quyết các vấn đề học tập, và đưa ra các chỉ dẫn sư phạm. Ngoài ra, lãnh đạo nhà trường nên đặt ra các tiêu chuẩn và hỗ trợ giáo viên thông qua các hoạt động phát triển chuyên môn trong toàn trường, đồng thời không tạo thêm gánh nặng cho giáo viên với những công việc không cần thiết.
3. Nuôi dưỡng các cộng đồng học tập chuyên môn	Lãnh đạo nhà trường nên khởi xướng và khuyến khích các cuộc thảo luận chung về việc giảng dạy, ý nghĩa của giảng dạy đối với việc học của trẻ và hỗ trợ chuyển trọng tâm từ dạy sang học. Đặc biệt, khuyến khích giáo viên kết nối với những đồng nghiệp đang gặp phải những khó khăn tương tự và sử dụng các kỹ năng và kinh nghiệm thực tiễn của bản thân để hỗ trợ lẫn nhau nhằm nâng cao tiêu chuẩn của trường. Thúc đẩy các mối quan hệ nhằm xây dựng văn hóa nhà trường thuận lợi cho việc phát triển cộng đồng học tập chuyên môn. Điều này sẽ giúp giáo viên ở cả điểm chính và điểm lẻ phát triển năng lực chuyên môn thông qua học tập và chia sẻ một cách chính thức và phi chính thức. Bằng cách tạo ra một môi trường thuận lợi và thúc đẩy mối quan hệ tốt giữa các đồng nghiệp với nhau, lãnh đạo nhà trường sẽ khuyến khích giáo viên thử nghiệm những ý tưởng và phương pháp tiếp cận mới và khiến họ cảm thấy được trân trọng. Cuối cùng, cần sắp xếp đưa thời gian giáo viên hợp tác với nhau vào thời điểm phù hợp trong ngày làm việc.

4. Ghi nhận và khen ngợi các thành tựu và sáng tạo	Lãnh đạo nhà trường là người tạo động lực, khuyến khích giáo viên phát huy hết tiềm năng của mình thông qua những phản hồi mang tính xây dựng và hiệu quả. Họ cần đánh giá cao và ghi nhận những nỗ lực của các đồng nghiệp khác trên hành trình hướng tới các mục tiêu đã đặt ra. Không phải mọi giải pháp đều dẫn tới thành công, nhưng điều quan trọng là cần khen ngợi những nỗ lực và ghi nhận sự can đảm của giáo viên khi họ dám thử nghiệm những điều mới mẻ. Lãnh đạo nhà trường cần linh hoạt, quan tâm, gần gũi và khuyến khích giáo viên thử các giải pháp mới cho vấn đề họ đang gặp phải. Đồng thời, cần tránh sự cứng nhắc vì điều này có thể làm hạn chế tư duy sáng tạo và tinh thần đổi mới trong đội ngũ giáo viên.
5. Xây dựng văn hóa tin tưởng và các mối quan hệ tin cậy trong nhà trường	Lãnh đạo nhà trường xây dựng lòng tin và duy trì mối quan hệ tích cực với các bên liên quan, bao gồm: đồng nghiệp trong trường, cán bộ Sở GDĐT, trẻ, cha mẹ trẻ, UBND xã/phường... Họ có trách nhiệm thúc đẩy việc học hỏi lẫn nhau trong đội ngũ giáo viên – ví dụ như thông qua các buổi dự giờ – nhằm nâng cao chất lượng giáo dục. Lãnh đạo nhà trường khuyến khích, hỗ trợ đồng nghiệp và các bên liên quan hợp tác và làm việc cùng nhau để đạt được các mục tiêu chung một cách chuyên nghiệp và có chất lượng. Họ tạo điều kiện để đội ngũ giáo viên và nhân viên trong trường làm việc theo nhóm và phát huy tinh thần đồng đội trong nhà trường. Lãnh đạo nhà trường cũng tích cực khuyến khích các bên liên quan tham gia vào quá trình ra quyết định và chia sẻ trách nhiệm.

Lãnh đạo vì học tập đảm bảo việc học diễn ra thuận lợi bằng cách: a) Đảm bảo tất cả mọi người đều được khuyến khích học tập, b) Tạo cơ hội để mọi người suy nghĩ về nội dung và cách thức học tập, c) Tạo không gian (cả trên mạng xã hội lẫn thực tế) giúp việc học trở nên đầy hứng khởi và mọi người chia sẻ những điều mới học được.

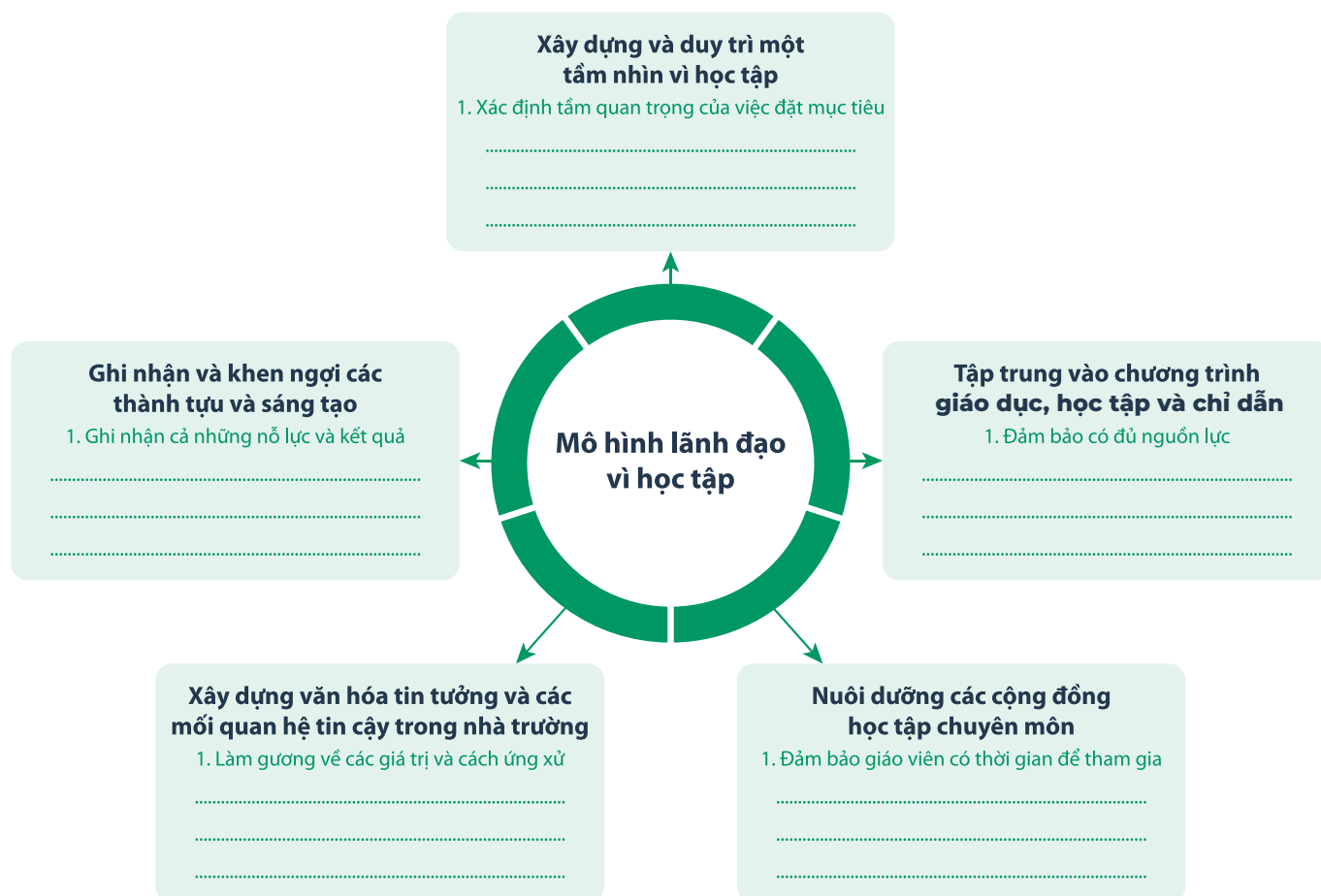
Thông tin cần ghi nhớ: Trong mô hình *Lãnh đạo vì học tập*, năm cấu phần cốt lõi đóng vai trò hỗ trợ môi trường học tập cho mọi đối tượng. Những cấu phần này giúp tạo ra không gian sáng tạo, cơ hội hợp tác, học tập qua trải nghiệm, và phát triển năng lực cho mỗi cá nhân trong nhà trường.

Thực hành: 25 phút

Hoạt động 5: Các hoạt động trong mô hình lãnh đạo vì học tập (25 phút)

Làm việc nhóm: 25 phút

- ◆ Chia lớp thành các nhóm nhỏ.
- ◆ Nhiệm vụ nhóm: thảo luận và điền thêm các hoạt động dưới mỗi tiêu đề trong hình dưới đây. Đảm bảo các hoạt động có thể phù hợp với cả giáo viên điểm lẻ.
- ◆ Nếu còn thời gian, các nhóm có thể chia sẻ kết quả với một nhóm khác và bổ sung thêm hoạt động vào bảng của nhóm mình.



SUY NGẪM: 15 PHÚT

Hoạt động 6: Các nội dung chính đã học (15 phút)

Làm việc cá nhân: 5 phút

- ◆ Học viên suy ngẫm về những điểm chính mà họ đã học hỏi được. Học viên có thể xem lại các ghi chép nếu cần.

Làm việc theo cặp: 10 phút

- ◆ Học viên chia sẻ kết quả suy ngẫm với 1 học viên khác.

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ♦ Giải thích được các mô hình phát triển của lãnh đạo trường học.

Thái độ

- ♦ Thể hiện sự trân trọng đối với quá trình phát triển lãnh đạo trường học.

Kĩ năng

- ♦ Áp dụng các mô hình phát triển lãnh đạo trường học vào lộ trình phát triển nghề nghiệp của bản thân.

KẾT NỐI: 20 PHÚT

Tất cả chúng ta đều đang trên một lộ trình nghề nghiệp. Hành trình đó bắt đầu với công việc đầu tiên và kết thúc khi chúng ta nghỉ hưu. Trên chặng đường ấy, chúng ta thường xuyên đối mặt với những lựa chọn, đôi khi là những thử thách – nhưng cũng có những thời điểm đầy cảm hứng và động lực, thôi thúc chúng ta nỗ lực hết mình vì công việc mà mình đã chọn.

Hoạt động 1: Các dấu mốc nghề nghiệp (20 phút)**Làm việc cá nhân: 5 phút**

- ♦ Học viên nghĩ về 5 dấu mốc quan trọng trong sự nghiệp của mình kể từ khi bắt đầu đi làm.
- ♦ Viết các dấu mốc đó vào khung thời gian dưới đây:

Five yellow sticky notes are arranged horizontally, each with horizontal lines for writing. They are intended for students to write down five important career milestones.

Làm việc theo cặp: 10 phút

Học viên chia sẻ các dấu mốc nghề nghiệp của mình với 1 học viên khác

Câu hỏi thảo luận:

- ◆ Anh/chị đã làm việc trong lĩnh vực giáo dục được bao lâu rồi?
- ◆ Anh/chị hãy mô tả quá trình đi làm của mình?
- ◆ Anh/chị cảm thấy thế nào khi bắt đầu mỗi dấu mốc quan trọng trong lộ trình nghề nghiệp của mình?
- ◆ Anh/chị nghĩ dấu mốc tiếp theo của mình sẽ là gì? Anh/chị cảm thấy thế nào về dấu mốc đó?

Phiên toàn thể: 5 phút

Mời 2-3 học viên chia sẻ những điểm thú vị từ cuộc trao đổi theo cặp của họ.

Thông tin cần ghi nhớ: Không có lộ trình nghề nghiệp nào giống nhau hoàn toàn. Các yếu tố như cơ hội, động lực, nguồn lực đều đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển nghề nghiệp của mỗi cá nhân. Sang phần tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu về các mô hình phát triển lãnh đạo nhà trường mới được nghiên cứu trong những năm gần đây.

HỌC TẬP: 40 PHÚT

Sau khi đã nắm được lãnh đạo trường học là gì, hãy cùng bắt đầu hành trình phát triển của chúng ta. Hãy đọc tình huống sau đây.

Hoạt động 2: Phân tích tình huống - Hành trình phát triển của một lãnh đạo trường (40 phút)

Làm việc theo cặp: 10 phút

Học viên đọc tình huống.

Câu hỏi thảo luận:

- ◆ Theo anh/chị, cô Thủy cảm thấy thế nào ở mỗi giai đoạn?
- ◆ Anh/chị thấy có liên hệ gì với những cột mốc quan trọng được mô tả trong tình huống này không?

Sau khi thảo luận, học viên ghép 5 giai đoạn phát triển với mỗi dấu mốc tương ứng trong tình huống nghiên cứu.

Cô Thủy là hiệu trưởng một trường mầm non với 12 năm trong nghề.

DẤU MỐC				
Được bổ nhiệm làm CBQL ở tuổi 30. Cô Thủy cảm thấy áp lực vì phải thích nghi với vai trò mới, xử lý công việc hành chính, giải quyết các vấn đề phát sinh, đồng thời phải nắm bắt các quy định và chính sách mới của ngành. Cô tập trung chủ yếu vào việc hoàn thành các nhiệm vụ trước mắt để duy trì hoạt động ổn định của nhà trường, đôi khi chưa kịp xây dựng tầm nhìn hay kế hoạch dài hạn.	Sau một thời gian, cô Thủy nhận thấy cơ cấu tổ chức trong trường còn bất cập: một số giáo viên kiêm nhiệm quá nhiều việc, một số vị trí chưa được phân công rõ ràng, dẫn đến công việc chồng chéo và hiệu quả chưa cao. Cô quyết định cơ cấu lại tổ chức trong nhà trường, phân chia lại các tổ chuyên môn, phân công phó hiệu trưởng phụ trách từng mảng công việc (chuyên môn, cơ sở vật chất, công tác phụ huynh...). Nhờ đó, việc quản lý công việc và nhân sự trở nên chặt chẽ, hiệu quả hơn.	Sau vài năm đảm nhận vai trò lãnh đạo, cô Thủy đã thiết lập được các quy tắc, quy trình vận hành rõ ràng trong nhà trường như quy định về giao tiếp với cha mẹ trẻ, phân công nhiệm vụ, chế độ làm việc cho giáo viên, nhân viên,... Nhờ áp dụng và duy trì những quy định này, môi trường làm việc trong trường dần ổn định, đội ngũ hiểu rõ trách nhiệm và cách thực hiện công việc. Cô Thủy cảm thấy tự tin hơn trong vai trò lãnh đạo.	Tổ chức các buổi chia sẻ cho giáo viên toàn trường về xây dựng trường, lớp mầm non lấy trẻ làm trung tâm nhằm giúp tăng cường mức độ tham gia của trẻ và nâng cao chất lượng giáo dục.	Xây dựng phương hướng chiến lược xây dựng và phát triển nhà trường. Thực hiện đổi mới công tác quản lý, trong đó chú trọng đổi mới quản lý công tác chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục trẻ. Chất lượng giáo dục của nhà trường được nâng cao
GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN				
Sinh tồn Tập trung vào việc thích ứng với vai trò mới và thực hiện các nhiệm vụ trước mắt.	Kiểm soát Cơ cấu lại tổ chức trong nhà trường để quản lý công việc và nhân sự.	Ổn định Thiết lập và duy trì các quy tắc trong nhà trường và nhờ đó dần tự tin hơn trong vai trò lãnh đạo.	Lãnh đạo giáo dục Chuyển trọng tâm sang nâng cao chất lượng giáo dục.	Hiện thực hóa Trở thành người dẫn dắt có tầm nhìn, thúc đẩy đổi mới và phát triển bền vững.

Lãnh đạo giáo dục	Sinh tồn	Hiện thực hóa	Kiểm soát	Ổn định
Chuyển trọng tâm sang nâng cao chất lượng giáo dục	Tập trung vào việc thích ứng với vai trò mới và thực hiện các nhiệm vụ trước mắt.	Trở thành người dẫn dắt có tầm nhìn, thúc đẩy đổi mới và phát triển bền vững.	Cơ cấu lại tổ chức trong nhà trường để quản lí công việc và nhân sự.	Thiết lập và duy trì các quy tắc trong nhà trường và nhờ đó dần tự tin hơn trong vai trò lãnh đạo.

Làm việc theo cặp: 10 phút

Học viên đọc tình huống.

Câu hỏi thảo luận:

- ♦ Theo anh/chị, thầy Phương cảm thấy thế nào ở mỗi giai đoạn?
- ♦ Anh/chị thấy có liên hệ gì với những cột mốc quan trọng trong tình huống này không?

Sau khi thảo luận, học viên ghép 4 giai đoạn phát triển với mỗi dấu mốc tương ứng trong tình huống nghiên cứu.

Như chúng ta đã thấy trong hoạt động trước, mỗi lộ trình nghề nghiệp đều khác nhau, và không phải ai cũng có cùng quỹ đạo sự nghiệp như cô Thủy. Hãy cùng tìm hiểu lộ trình nghề nghiệp của thầy Phương, hiệu trưởng của một trường mầm non tại một tỉnh miền núi với 15 năm kinh nghiệm.

DẤU MỐC			
Được bổ nhiệm làm CBQL ở tuổi 40 sau khi hoàn thành khóa đào tạo về lãnh đạo trường học của Sở GDĐT.	Phối hợp chặt chẽ với các CBQL khác trong trường để xây dựng kế hoạch BDCM và hỗ trợ giáo viên phát triển các kĩ năng tiền đọc viết cho trẻ.	Chuyển đến một trường mầm non khác. Xây dựng các hoạt động BDCM để giáo viên áp dụng môi trường học tập giàu ngôn ngữ trong lớp.	Vì một số lí do, việc áp dụng môi trường học tập giàu ngôn ngữ ở trường mới không có nhiều tiến triển. Thầy Phương suy nghĩ về những gì mình đã làm.
GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN			
Giai đoạn khởi đầu Làm quen với vai trò mới, học hỏi và dần xây dựng sự tự tin.	Phát triển Trau dồi kĩ năng lãnh đạo và định hình phong cách riêng của mình.	Tự chủ Hoạt động độc lập, đưa ra các quyết định chiến lược một cách tự tin.	Thất vọng Những thách thức hoặc thất bại khiến người lãnh đạo cảm thấy thất vọng và phải nhìn nhận lại vai trò của mình.

Tự chủ	Giai đoạn khởi đầu	Thất vọng	Phát triển
Hoạt động độc lập, đưa ra các quyết định chiến lược một cách tự tin.	Làm quen với vai trò mới, học hỏi và dần xây dựng sự tự tin.	Những thách thức hoặc thất bại khiến người lãnh đạo cảm thấy thất vọng và phải nhìn nhận lại vai trò của mình.	Trau dồi kỹ năng lãnh đạo và định hình phong cách riêng của mình.

Mặc dù có nhiều mô hình thể hiện quá trình phát triển lãnh đạo trường học, mô hình 5 giai đoạn của Parkay và Halls và mô hình 4 giai đoạn của Day và Bakioglu mô tả rõ hơn các lộ trình phát triển nghề nghiệp của một lãnh đạo trường học. Cho dù là mô hình nào thì điều quan trọng cần nhớ là hành trình của mỗi lãnh đạo nhà trường đều khác nhau. Một số người có thể ở khá lâu trong một giai đoạn nhất định, trong khi những người khác có thể tiến bộ khá nhanh và tiến tới giai đoạn hiện thực hóa hoặc thất vọng.

Mặc dù các hình ảnh minh họa cho thấy quá trình phát triển của người lãnh đạo diễn ra theo tuyến tính, tuy nhiên trên thực tế, sự phát triển nghề nghiệp là một vòng lặp – các lãnh đạo nhà trường có thể quay lại những giai đoạn trước khi phải đối mặt với thách thức mới. Tư duy cởi mở là yếu tố then chốt để thích ứng, suy nghĩ lại cách tiếp cận và điều hướng quá trình chuyển đổi một cách hiệu quả.

Cả hai mô hình đều mang lại những hiểu biết giá trị về quá trình phát triển nghề nghiệp của lãnh đạo nhà trường, nhưng khác nhau về trọng tâm và cấu trúc. Mô hình năm giai đoạn của Parkay và Hall đưa ra một lộ trình chi tiết và tuần tự hơn, phản ánh cả những khó khăn ban đầu và các giai đoạn sau. Ngược lại, mô hình bốn giai đoạn của Day và Bakioglu khái quát quá trình phát triển lãnh đạo thành các giai đoạn rộng hơn, nhấn mạnh sự thay đổi về động lực và sự mãn nguyện trong nghề nghiệp.

Trong khi cả hai mô hình đều thừa nhận rằng phát triển lãnh đạo không diễn ra theo một con đường cố định, mô hình của Parkay và Hall cho phép hiểu sâu hơn về sự phát triển từng bước, còn Day và Bakioglu lại làm nổi bật những chuyển biến cảm xúc và chuyên môn mà người lãnh đạo trải qua. Về cơ bản, cả hai mô hình đều củng cố quan điểm rằng quá trình phát triển của người lãnh đạo là một quá trình năng động, trong đó mỗi cá nhân bước đi theo nhịp độ riêng của mình.

Làm việc cá nhân: 5 phút

Học viên hoàn thiện mô hình sau:

Mô hình 5 giai đoạn của Parkay và Halls				
Sinh tồn	Kiểm soát	Ổn định	Lãnh đạo giáo dục	Hiện thực hóa
Tập trung vào việc thích ứng với vai trò mới và thực hiện các nhiệm vụ trước mắt.	Cơ cấu lại tổ chức trong nhà trường để quản lý công việc và nhân sự.	Thiết lập và duy trì các quy tắc trong nhà trường và nhờ đó dần tự tin hơn trong vai trò lãnh đạo.	Chuyển trọng tâm sang nâng cao chất lượng giáo dục.	Trở thành người dẫn dắt có tầm nhìn, thúc đẩy đổi mới và phát triển bền vững.

Mô hình 4 giai đoạn của Day và Bakioglu

Giai đoạn khởi đầu	Phát triển	Tự chủ	Thất vọng
Làm quen với vai trò mới, học hỏi và dần xây dựng sự tự tin.	Trau dồi kỹ năng lãnh đạo và định hình phong cách riêng của mình.	Hoạt động độc lập, đưa ra các quyết định chiến lược một cách tự tin.	Những thách thức hoặc thất bại khiến người lãnh đạo cảm thấy thất vọng và phải nhìn nhận lại vai trò của mình.

Làm việc theo cặp: 10 phút

Câu hỏi thảo luận:

- ♦ Trong lộ trình nghề nghiệp của mỗi người, điều gì có thể dẫn đến sự thất vọng?
- ♦ Có thể làm gì để giảm thiểu nguy cơ thất vọng?

Phiên toàn thể: 5 phút

Mời 2-3 học viên chia sẻ những điểm thú vị từ cuộc thảo luận của họ.

Lãnh đạo trường học cần đến một số kỹ năng để có thể vừa định hướng cho giáo viên vừa tạo ra tầm ảnh hưởng vượt xa khuôn khổ trường mình để góp phần thực hiện tầm nhìn của Bộ GDĐT. Tương tự như giáo viên, người lãnh đạo trường học cũng cần trải qua các giai đoạn phát triển để nâng cao chuyên môn và kinh nghiệm. Họ cần phát triển các kỹ năng lãnh đạo cần thiết trong quá trình học hỏi và lãnh đạo nhà trường.

Thông tin cần ghi nhớ: Không phải tất cả các lãnh đạo trường đều trải qua các giai đoạn phát triển nghề nghiệp như nhau. Có người có thể ở một giai đoạn nào đó khá lâu, trong khi người khác lại trải qua các giai đoạn khá nhanh. Bên cạnh đó, mỗi nhà lãnh đạo đều có xuất phát điểm khác nhau.

THỰC HÀNH: 30 PHÚT

Hoạt động 3: Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp (30 phút)

Triển lãm: 30 phút

- Dán/Đặt 5 giai đoạn của mô hình phát triển lãnh đạo của Parkey và Hall ở quanh phòng học.
- Hỏi học viên câu hỏi sau:
 - ◆ Đối với cá nhân anh/chị thì giai đoạn nào là giai đoạn khó khăn (nhất)?
- Học viên di chuyển đến một giai đoạn mà họ thấy khó khăn và thảo luận với những học viên khác lí do họ thấy đó là giai đoạn khó khăn.
- Sau vài phút, yêu cầu học viên quay lại nhóm lớn.
- Hỏi học viên câu hỏi sau đây:
 - ◆ Theo anh/chị thì giai đoạn nào là giai đoạn dễ dàng (nhất)?
- Học viên di chuyển đến một giai đoạn mà họ thấy dễ dàng (nhất) và thảo luận với những học viên khác lí do họ thấy đó là giai đoạn dễ dàng.
- Sau vài phút, yêu cầu học viên quay lại nhóm lớn.
- Hỏi học viên câu hỏi sau đây:
 - ◆ Giai đoạn phát triển nghề nghiệp tiếp theo của anh/chị là gì?
- Học viên lại di chuyển đến một giai đoạn nghề nghiệp mà họ dự định tiến tới và thảo luận với những học viên khác về những bước mà họ sẽ làm để tiến tới giai đoạn đó.



Phát triển năng lực chuyên môn không phải là một quá trình đi theo đường thẳng và theo từng bước một rõ ràng. Những người lãnh đạo trường học xuất sắc là những người học tập suốt đời, có tư duy mở, liên tục thử nghiệm những điều mới và có thể trải qua nhiều lần các giai đoạn nghề nghiệp khác nhau trong suốt sự nghiệp của họ.

SUY NGẪM: 20 PHÚT

Hoạt động 4: Lãnh đạo trường học và bồi dưỡng chuyên môn liên tục (20 phút)

Làm việc nhóm: 20 phút

- Nhiệm vụ nhóm: thảo luận và đưa ra một mô hình lãnh đạo trường học phù hợp với bối cảnh tại Việt Nam. Các nhóm có thể tham khảo và sử dụng các giai đoạn của 2 mô hình mới học hoặc tự đưa ra các giai đoạn khác.

TÓM TẮT PHẦN 1.1

Nhiệm vụ chính của người lãnh đạo trường học: Cân bằng giữa vai trò lãnh đạo và vai trò quản lí.

Lãnh đạo nhà trường hiệu quả đòi hỏi phải có sự cân bằng giữa nhiệm vụ lãnh đạo và nhiệm vụ quản lí. Trong khi nhiệm vụ quản lí cần đảm bảo sự ổn định và hiệu quả trong các hoạt động hàng ngày thì nhiệm vụ lãnh đạo là thúc đẩy tầm nhìn, đổi mới và sự phát triển lâu dài. Một người lãnh đạo nhà trường giỏi cần biết điều phối cả hai nhiệm vụ này để tạo ra một môi trường học tập vừa năng động vừa vận hành tốt.

Trách nhiệm chính trong quản lí và lãnh đạo trường học

Nhiệm vụ quản lí – Những nhiệm vụ này tập trung vào việc duy trì sự tuân thủ quy định, chính sách và hiệu suất làm việc, bao gồm:

- ◆ Lập kế hoạch và dự trù ngân sách để đảm bảo các nguồn lực được phân bổ một cách hiệu quả.
- ◆ Ra quyết định ngắn hạn để đảm bảo hoạt động hàng ngày diễn ra suôn sẻ.
- ◆ Quản lí nguồn nhân lực để hỗ trợ nhu cầu của cán bộ quản lí, giáo viên, nhân viên và các hoạt động trong nhà trường.
- ◆ Thúc đẩy sự tham gia của cộng đồng nhằm thu hút các bên liên quan và củng cố mối quan hệ hợp tác với nhà trường.
- ◆ Kiểm soát và giải quyết vấn đề để ứng phó với các thách thức và duy trì sự ổn định.

Nhiệm vụ lãnh đạo – Những nhiệm vụ này tập trung vào việc xây dựng tầm nhìn, sự phát triển và đổi mới của nhà trường, bao gồm:

- ◆ Hoạch định đường hướng bằng cách xây dựng một tầm nhìn rõ ràng cho nhà trường.
- ◆ Thúc đẩy sự thay đổi và đổi mới để thích ứng với những nhu cầu ngày càng cao trong lĩnh vực giáo dục.
- ◆ Truyền cảm hứng và tạo động lực cho đội ngũ CBQL, giáo viên, nhân viên và trẻ để đạt được thành quả cao.
- ◆ Có tầm nhìn dài hạn nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững của nhà trường.
- ◆ Lãnh đạo về mặt sư phạm để nâng cao chất lượng giáo dục và học tập.
- ◆ Giám sát chương trình giáo dục để đảm bảo việc dạy học phù hợp với các tiêu chuẩn do Bộ GDĐT đề ra.
- ◆ Quan tâm đến sức khỏe tinh thần và thể chất của trẻ mầm non và CBQL, giáo viên, nhân viên nhằm xây dựng một môi trường học đường an toàn và có sự hỗ trợ.

Một người lãnh đạo nhà trường thành công là người kết hợp hài hòa cả nhiệm vụ quản lí và lãnh đạo, nhằm đảm bảo trường học vận hành hiệu quả, vừa không ngừng cải tiến và thích ứng với các thách thức mới.

CÁC NHIỆM VỤ CỐT LÕI CỦA QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO

NHIỆM VỤ QUẢN LÝ

- Lập kế hoạch và ngân sách
- Thu hút sự tham gia từ cộng đồng
- Có tầm nhìn ngắn hạn
- Quản lý nhân lực
- Kiểm soát và giải quyết vấn đề

NHIỆM VỤ LÃNH ĐẠO

- Hoạch định đường hướng
- Lồng ghép chương trình giáo dục
- Thay đổi và đổi mới
- Truyền cảm hứng và tạo động lực
- Có tầm nhìn dài hạn
- Áp dụng phương pháp giảng dạy
- Chăm lo đời sống tinh thần

TÓM TẮT PHẦN 1.2

Mô hình lãnh đạo vì học tập

Lãnh đạo nhà trường hiệu quả gắn liền với việc học tập và phát triển. Một người lãnh đạo giỏi không chỉ quản lý nhà trường mà còn xây dựng, thúc đẩy và phát triển được văn hóa học tập và trau dồi chuyên môn liên tục. Mô hình “Lãnh đạo vì học tập” nêu bật những trách nhiệm chủ yếu mà lãnh đạo nhà trường cần đảm nhận để thúc đẩy một môi trường học tập chất lượng cao.

Xây dựng và thực hiện một tầm nhìn bền vững vì học tập

Lãnh đạo nhà trường đóng vai trò chủ chốt trong việc tạo động lực và truyền cảm hứng cho đội ngũ CBQL, giáo viên, nhân viên thông qua việc đưa ra một tầm nhìn rõ ràng và có tính định hướng chiến lược cho nhà trường. Để hiện thực hóa tầm nhìn này, điều quan trọng là phải xây dựng một môi trường học đường thuận lợi, nơi giáo viên cộng tác, hỗ trợ lẫn nhau và cùng hướng đến những mục tiêu chung.

Xây dựng tầm nhìn của nhà trường không phải là nhiệm vụ của riêng một cá nhân – mà đòi hỏi sự cộng tác và tham gia tích cực từ CBQL, giáo viên, nhân viên trong trường. Người lãnh đạo trường học cần phải:

- ◆ Đặt ra các mục tiêu rõ ràng và tương ứng với tầm nhìn của nhà trường.
- ◆ Thể hiện sự cam kết và linh hoạt trong việc đạt được các mục tiêu đó.
- ◆ Nuôi dưỡng văn hóa hỗ trợ sự nỗ lực của giáo viên, nhân viên và sự phát triển chuyên môn của họ.

Bằng cách gắn kết tầm nhìn với văn hóa hỗ trợ và thúc đẩy tinh thần cùng hướng tới mục tiêu chung, lãnh đạo nhà trường có thể góp phần xây dựng một môi trường học tập bền vững và hướng về tương lai.

Tập trung vào chương trình giáo dục và phương pháp giáo dục

Lãnh đạo nhà trường có trách nhiệm tương đương với giáo viên trong việc học tập của trẻ mầm non. Điều này đồng nghĩa với việc họ cần chủ động thực hiện các nhiệm vụ sau:

- ◆ Xây dựng và giám sát các chương trình giáo dục.
- ◆ Phân tích mức độ đạt được của trẻ theo kết quả mong đợi để làm cơ sở đưa ra những cải tiến trong giáo dục.
- ◆ Cung cấp phản hồi mang tính xây dựng và hỗ trợ chuyên môn cho giáo viên.
- ◆ Đặt ra các tiêu chuẩn cao về giáo dục và học tập, đồng thời đảm bảo rằng hoạt động phát triển chuyên môn có ý nghĩa thực tiễn chứ không tạo thêm gánh nặng cho giáo viên.

Bằng cách đặt ưu tiên cho việc học và phương pháp giáo dục, lãnh đạo nhà trường cần đảm bảo rằng chất lượng giáo dục không ngừng được nâng cao và trẻ được hưởng nền giáo dục tốt nhất có thể.

Nuôi dưỡng các cộng đồng học tập chuyên môn

Cộng tác là cốt lõi của sự phát triển chuyên môn. Lãnh đạo nhà trường nên khuyến khích giáo viên trao đổi với các đồng nghiệp về việc dạy và học, từ đó chuyển trọng tâm từ cách dạy học truyền thống sang dạy học theo năng lực học sinh. Lãnh đạo nhà trường nên:

- ◆ Thúc đẩy việc kết nối, chia sẻ và học hỏi giữa các giáo viên đang gặp phải những thách thức tương tự nhau.
- ◆ Tận dụng kĩ năng và kinh nghiệm sẵn có của giáo viên để hỗ trợ việc học tập đồng đẳng.
- ◆ Xây dựng một cộng đồng học tập chuyên môn hữu ích cho cả giáo viên tại điểm trường chính và các điểm lẻ.
- ◆ Đảm bảo rằng sự cộng tác giữa các giáo viên được lồng ghép vào trong các hoạt động hàng ngày của nhà trường một cách phù hợp, không gây thêm áp lực công việc cho giáo viên.

Bằng cách tạo ra một môi trường học tập thuận lợi, nơi giáo viên cảm thấy được hỗ trợ, trân trọng và được khích lệ tìm tòi những cách làm mới, lãnh đạo nhà trường góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và học tập một cách toàn diện.

Ghi nhận và khen ngợi thành công

Tạo động lực là một trong những chức năng chính mà lãnh đạo nhà trường cần thực hiện. Lãnh đạo nhà trường nên thường xuyên đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng để khích lệ giáo viên trong hành trình phát triển nghề nghiệp của họ. Việc ghi nhận cả nỗ lực lẫn thành tựu góp phần xây dựng văn hóa cải tiến liên tục.

- ◆ Không phải sự đổi mới nào cũng sẽ thành công, nhưng mọi nỗ lực để cải thiện hiện trạng đều xứng đáng được ghi nhận.
- ◆ Khuyến khích tinh thần dám thử và sáng tạo sẽ giúp giáo viên thêm tự tin trong việc tìm kiếm các giải pháp mới.
- ◆ Phong cách lãnh đạo linh hoạt, thân thiện và hỗ trợ sẽ tạo cho giáo viên cảm giác an toàn để mạnh dạn thử nghiệm và đổi mới.

Thông qua việc tôn vinh sự tiến bộ và nỗ lực, lãnh đạo nhà trường góp phần xây dựng một văn hóa tích cực, hướng về tương lai – nơi giáo viên cảm thấy có động lực để cống hiến hết mình.

Xây dựng các mối quan hệ tốt và văn hóa nhà trường dựa trên sự tin tưởng

Niềm tin là nền tảng để nhà trường đạt được những thành công trong dạy và học. Lãnh đạo nhà trường cần vun đắp các mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, CBQL giáo dục các cấp, trẻ em và cha mẹ trẻ. Điều này bao gồm:

- ◆ Tăng cường sự chia sẻ và trao đổi cởi mở các thực hành giảng dạy trong lớp học thông qua dự giờ đồng nghiệp.
- ◆ Khuyến khích ra quyết định mang tính hợp tác, đảm bảo giáo viên và các bên liên quan đều có tiếng nói.
- ◆ Thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm, nơi mọi thành viên đều cảm thấy có trách nhiệm với thành công chung.

Bằng cách nuôi dưỡng niềm tin và thúc đẩy giao tiếp cởi mở, lãnh đạo nhà trường xây dựng một cộng đồng học đường gắn kết và hỗ trợ lẫn nhau, cùng hướng đến việc nâng cao kết quả học tập và nâng cao chất lượng giáo dục.



TÓM TẮT PHẦN 1.3

Các mô hình phát triển lãnh đạo nhà trường

Lãnh đạo nhà trường hiệu quả không chỉ dừng lại ở công tác quản lý hành chính mà còn đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng giáo dục, phát triển đội ngũ và tạo dựng một môi trường học tập thuận lợi dựa trên tầm nhìn chung. Lãnh đạo nhà trường không chỉ đảm nhận việc điều hành hoạt động thường ngày, mà còn có trách nhiệm bảo đảm chất lượng giáo dục cho trẻ mầm non.

Một trong những trách nhiệm quan trọng của lãnh đạo nhà trường là thúc đẩy sự phát triển chuyên môn của giáo viên. Để làm được điều này một cách hiệu quả, họ cần làm gương - thể hiện cam kết học tập suốt đời. Bằng việc chủ động tham gia các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn, lãnh đạo nhà trường không chỉ nâng cao năng lực bản thân mà còn truyền cảm hứng để giáo viên không ngừng hoàn thiện, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động chung của nhà trường. Việc học tập liên tục giúp lãnh đạo nhà trường tiến bộ qua các giai đoạn phát triển khác nhau, hướng đến sự hoàn thiện bản thân thay vì bị chán nản trước những thử thách trong vai trò của mình.

Các giai đoạn phát triển của người lãnh đạo nhà trường

Trong hành trình phát triển nghề nghiệp, các lãnh đạo nhà trường thường trải qua nhiều giai đoạn, và có hai mô hình được công nhận rộng rãi giúp hình dung tiến trình này:

- ◆ Mô hình 5 giai đoạn của Parkay và Hall mô tả sự phát triển của một nhà lãnh đạo từ việc chỉ tập trung vào sinh tồn cho đến khi đạt tới mức độ tự hoàn thiện:
 - o Giai đoạn sinh tồn – Tập trung vào việc thích ứng với vai trò mới và thực hiện các nhiệm vụ trước mắt.
 - o Giai đoạn kiểm soát – Cơ cấu lại tổ chức trong nhà trường để quản lý công việc và nhân sự.
 - o Giai đoạn ổn định – Thiết lập và duy trì các quy tắc trong nhà trường và nhờ đó dần tự tin hơn trong vai trò lãnh đạo.
 - o Giai đoạn lãnh đạo giáo dục – Chuyển trọng tâm sang nâng cao chất lượng giáo dục.
 - o Giai đoạn hiện thực hóa – Trở thành người dẫn dắt có tầm nhìn, thúc đẩy đổi mới và phát triển bền vững.
- ◆ Mô hình 4 giai đoạn của Day và Bakiglu mô tả tiến trình phát triển nghề nghiệp của các lãnh đạo nhà trường, đồng thời chỉ ra nguy cơ mất động lực trong hành trình này:
 - o Giai đoạn khởi đầu – Giai đoạn đầu của vai trò lãnh đạo, khi nhà lãnh đạo bắt đầu làm quen và thích nghi với vai trò mới.
 - o Giai đoạn phát triển – Lãnh đạo nhà trường tự tin hơn và trau dồi kỹ năng lãnh đạo và định hình phong cách riêng của mình.
 - o Giai đoạn tự chủ – Làm việc độc lập và lãnh đạo dựa trên tầm nhìn cùng chiến lược rõ ràng.
 - o Giai đoạn thất vọng - Những thách thức hoặc thất bại khiến người lãnh đạo cảm thấy thất vọng và phải nhìn nhận lại vai trò của mình.

Hai mô hình trên đều nhấn mạnh một điểm đó là quá trình lãnh đạo nhà trường là một hành trình phát triển và thích ứng liên tục. Để duy trì sự phát triển và tránh rơi vào trạng thái mất động lực, lãnh đạo nhà trường cần được bồi dưỡng và hỗ trợ chuyên môn thường xuyên.

Duy trì sự phát triển chuyên môn

Lãnh đạo nhà trường không làm việc một cách đơn lẻ - quá trình phát triển chuyên môn của họ cần có sự hỗ trợ liên tục và có cấu trúc (có định hướng, lộ trình, mục tiêu rõ ràng, phương pháp phù hợp chứ không phải tự phát hay ngẫu hứng). Các khoá đào tạo về quản lý giáo dục đóng vai trò nền tảng, trang bị cho các lãnh đạo nhà trường mới bổ nhiệm những kỹ năng thiết yếu. Tuy nhiên, để là một nhà lãnh đạo trường học xuất sắc, họ cần tiếp tục học tập và bồi dưỡng thông qua:

- ◆ Khai vấn (tham khảo nội dung chi tiết ở Mô-đun 4), giúp có được các giải pháp phù hợp với từng cá nhân và học được từ việc suy ngẫm các thực hành đã qua.
- ◆ Cộng đồng học tập chuyên môn (được trình bày trong Mô-đun 6), thúc đẩy sự hợp tác và chia sẻ chuyên môn giữa các đồng nghiệp.

Sự tham gia tích cực vào các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn sẽ giúp các lãnh đạo nhà trường nâng cao năng lực làm việc, truyền cảm hứng và động lực cho giáo viên và hơn cả đó là hỗ trợ giáo viên hiệu quả, từ đó đảm bảo nhà trường luôn năng động, đổi mới và tập trung vào chất lượng giáo dục cao.

GIẢNG VIÊN SUY NGẪM

Phần này dành cho giảng viên để suy ngẫm về việc thực hiện mô-đun.

Hãy sử dụng các mục tiêu của từng giai đoạn và câu hỏi bên dưới khi suy ngẫm.

Anh/chị có thể lựa chọn viết, ghi âm, vẽ lại các suy ngẫm của mình hoặc thảo luận với đồng nghiệp.

Mục tiêu của mô-đun: Anh/ chị đã đạt được mục tiêu của từng phần chưa? Làm cách nào để anh/ chị biết rằng mình đã đạt được mục tiêu?

Mục tiêu của Phần 1 – Lãnh đạo trường học và quản lý trường học

Kiến thức:

- ◆ Giải thích và đưa ra được các ví dụ cho hai khái niệm lãnh đạo trường học và quản lý trường học.

Thái độ:

- ◆ Thấy được tầm quan trọng của mình trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục.

Kỹ năng:

- ◆ Xác định và phân loại được các nhiệm vụ quản lý và nhiệm vụ lãnh đạo trong một tình huống cụ thể.

Câu hỏi chung: Anh/ chị đã đạt được mục tiêu chưa? Làm cách nào để anh/ chị biết rằng mình đã đạt được mục tiêu?

Giai đoạn 1: Kết nối

- ◆ Anh/ chị đã đạt được mục tiêu của giai đoạn này chưa?
- ◆ Làm cách nào để anh/ chị biết mình đã đạt mục tiêu?
- ◆ Anh/ chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

Giai đoạn 2: Học tập

- ◆ Anh/ chị đã đạt được mục tiêu của giai đoạn này chưa?
- ◆ Làm cách nào để anh/ chị biết mình đã đạt mục tiêu?
- ◆ Anh/ chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

Mục tiêu của Phần 2 – Các mô hình lãnh đạo trường học

Kiến thức:

- ◆ Liệt kê được các khung lãnh đạo trường học.
- ◆ Mô tả được các đặc điểm của lãnh đạo vì học tập.

Thái độ:

- ◆ Mong muốn tiếp tục trau dồi năng lực chuyên môn cho bản thân và truyền cảm hứng cho các đồng nghiệp khác.

Kĩ năng

- ◆ Áp dụng mô hình lãnh đạo vì học tập vào các nhiệm vụ lãnh đạo nhà trường của mình.

Mục tiêu của Phần 3 – Quá trình phát triển của người lãnh đạo trường học

Kiến thức:

- ◆ Giải thích được các mô hình phát triển của lãnh đạo trường học

Thái độ:

- ◆ Thể hiện sự trân trọng đối với quá trình phát triển lãnh đạo trường học

Kĩ năng:

- ◆ Áp dụng các mô hình phát triển lãnh đạo trường học vào lộ trình phát triển nghề nghiệp của bản thân

Giai đoạn 3: Thực hành

- ◆ Anh/ chị đã đạt được mục tiêu của giai đoạn này chưa?
- ◆ Làm cách nào để anh/ chị biết mình đã đạt mục tiêu?
- ◆ Học viên có đủ thời gian để thực hành không?
- ◆ Anh/ chị có đưa ra phản hồi để giúp học viên cải thiện thực hành không?
- ◆ Anh/ chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

Giai đoạn 4: Suy ngẫm

- ◆ Lớp có cơ hội suy ngẫm không?
- ◆ Phần suy ngẫm chỉ mô tả các phần của mô-đun?
- ◆ Phần suy ngẫm có bao gồm vận dụng vào bối cảnh thực tế của học viên không?
- ◆ Anh/ chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

TÀI LIỆU THAM KHẢO - MÔ-ĐUN 1

Bush, T., và Glover, D. (2014). Các mô hình lãnh đạo trường học: Điều chúng ta biết? Lãnh đạo trường học và quản lí, tập 34, trang 1-19.

Cuban, L. (1988). Mệnh lệnh quản lí và thực hành lãnh đạo trong các nhà trường. Nhà xuất bản Đại học New York Press, Albany, New York.

Daniels, H., Hondeghem, A., và Dochy, F. (2019). Lãnh đạo vì học tập.

Day, C., và Bakugou, A. (1996). Sự phát triển và nổi thất vọng trên con đường nghề nghiệp của các Hiệu trưởng. Trong I. Goodson và A. Hargreaves (chủ biên.), Con đường nghề nghiệp của giáo viên. Luân đôn: Nhà xuất bản Falmer

DuFour, R., và Marzano, R. J. (2009). Các chiến lược đòn bẩy đối với vai trò lãnh đạo của Hiệu trưởng. Tạp chí Lãnh đạo Giáo dục, tập 65, trang 65, 62-68.

Tin tưởng vào sự Phát triển Giáo dục (không ghi năm). Tổng quan về lãnh đạo nhà trường hiệu quả. Truy cập từ trang <https://www.educationdevelopmenttrust.com/EducationDevelopmentTrust/files/a3/a359e571-7033-41c7-8fe7-9ba60730082e.pdf>

Kelchtermans, G., và Piot, L. (2013). Lãnh đạo trong các tổ chức trường học đương đại : Những bài học rút ra từ tổng quan tài liệu Anglo-Saxonne. Trong M. Garant (chủ biên), Những thực hành mới trong giáo dục và đào tạo (tr. 21-37). Louvain-la-Neuve: Nhà xuất bản Boeck Supérieur.

Khung lãnh đạo vì học tập: Lãnh đạo tích hợp trong thực tiễn nhà trường. (2019). Đồng tài trợ bởi chương trình Erasmus+ của Liên minh Châu Âu. https://pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/download/content/65b42c78-b69f-4e43-a4de-7c2809c7db33/attachments/framework_Leadership_for_learning.pdf

Leithwood, K., Jantzi, D., và Steinbach, R. (1999). Thay đổi sự lãnh đạo cho thời đại thay đổi. Nhà xuất bản trường Đại học Mỹ, Philadelphia

Parkay, F. W., và Hall, G. E. (1991). Trở thành Hiệu trưởng: Các thách thức ban đầu trong vai trò lãnh đạo nhà trường.

Pearce, C. L., và Conger, J. A. (2002). Lãnh đạo chia sẻ: Tái định hình các cách thức và lí do của nhà lãnh đạo. Ấn phẩm của SAGE.

Schollaert, R., và Leenheer, P. (2006). Vòng xoáy của sự thay đổi: Sự thay đổi trong giáo dục như là một động lực thúc đẩy cải tiến nhà trường. Nhà xuất bản Lannoo Uitgeverij.

MÔ-ĐUN 2: THỰC HÀNH SUY NGẪM



GIỚI THIỆU

Trong mô-đun này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về tầm quan trọng của suy ngẫm trong lĩnh vực giáo dục. Liệu suy ngẫm có phải là một năng lực bẩm sinh hay là một kĩ năng do học hỏi và trau dồi mà có? Hay suy ngẫm đơn giản chỉ là suy nghĩ về một điều gì đó? Đối với những người làm công tác giáo dục, để trau dồi các kĩ năng, chúng ta luôn cần suy ngẫm và không ngừng học hỏi. Trong mô-đun này, chúng ta sẽ tập trung vào việc xây dựng các thực hành suy ngẫm cho bản thân và phát triển các kĩ năng suy ngẫm cho giáo viên. Đặc biệt, chúng ta sẽ cùng đưa ra cấu trúc phù hợp giúp cho thực hành suy ngẫm về các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn và giáo dục đạt được hiệu quả tốt nhất.

Trong mô-đun này, chúng ta sẽ tìm hiểu hai khung lí thuyết hỗ trợ cho việc suy ngẫm hiệu quả: mô hình suy ngẫm của Borton và bốn lăng kính suy ngẫm của Brookfield. Ngoài ra, chúng ta cũng sẽ xem xét các điều kiện tư duy cần thiết để suy ngẫm hiệu quả và việc áp dụng tư duy mở giúp phát huy tính tự chủ của giáo viên. Phần cuối mô-đun sẽ là Kĩ thuật đặt câu hỏi (Question Formulation Technique – QFT), kĩ thuật đặt các câu hỏi phản biện để giúp cho quá trình suy ngẫm sâu sắc và hiệu quả hơn.



THỜI LƯỢNG ĐIỀU HÀNH CÁC PHẦN

Khung thời lượng dưới đây chỉ là gợi ý. Thời gian thực hiện trong thực tế sẽ phụ thuộc vào trình độ và sự tham gia của học viên, cũng như phương pháp giảng viên lựa chọn.

Cấu trúc mô-đun	Thời lượng (phút)
2.1 Mô hình suy ngẫm	155
Kết nối	20
Học tập	80
Thực hành	45
Suy ngẫm	10
2.2 Tư duy mở - nền tảng cho thành công của nhà giáo dục	110
Kết nối	10
Học tập	45
Thực hành	40
Suy ngẫm	15
2.3 Kỹ thuật đặt câu hỏi (QTF) để suy ngẫm sâu	95
Kết nối	15
Học tập	30
Thực hành	40
Suy ngẫm	10

CÁC TÌNH HUỐNG

Giảng viên có thể điều chỉnh các tình huống trong tài liệu cho phù hợp với bối cảnh của học viên, mà vẫn đạt được mục tiêu của hoạt động.

GIẢI THÍCH THUẬT NGỮ

Thuật ngữ	Giải thích
Các lăng kính suy ngẫm của Brookfield	Bốn lăng kính suy ngẫm của Brookfield là công cụ giúp những người làm trong lĩnh vực giáo dục xem xét các thực hành của họ từ nhiều góc nhìn khác nhau.
Kĩ thuật đặt câu hỏi	Là một phương pháp có cấu trúc giúp người sử dụng đặt ra, điều chỉnh và xác định mức độ ưu tiên của các câu hỏi nhằm thúc đẩy tư duy sâu hơn, tăng cường sự tham gia và học hỏi dựa trên sự tìm tòi.
Mô hình suy ngẫm của Borton	Là một mô hình 3 bước giúp những người làm trong lĩnh vực giáo dục phân tích trải nghiệm, hiểu được tầm quan trọng của trải nghiệm đó và đưa ra các hành động để cải thiện cách làm.
Thực hành suy ngẫm	Là quá trình liên tục phân tích và học hỏi từ kinh nghiệm để cải thiện kĩ năng chuyên môn, khả năng đưa ra quyết định và hiệu quả công việc.
Tư duy mở	Là niềm tin rằng khả năng và trí tuệ có thể được cải thiện bằng nỗ lực, sự học hỏi và kiên trì.

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ◆ Trình bày được mô hình suy ngẫm.
- ◆ Phân loại các lăng kính suy ngẫm của Brookfield.

Thái độ

- ◆ Thể hiện sự cởi mở và sẵn sàng xem xét mọi tình huống dưới các lăng kính khác nhau.

Kỹ năng

- ◆ Áp dụng mô hình suy ngẫm của Borton.
- ◆ Sử dụng các lăng kính khác nhau khi phân tích tình huống.

KẾT NỐI: 20 PHÚT

Hoạt động 1: Anh/chị hiểu thế nào là “suy ngẫm”? (20 phút)

Làm việc cá nhân và theo cặp: 10 phút

- Đọc định nghĩa dưới đây.
- Gạch chân những từ hoặc cụm từ chính.
- Thảo luận với một học viên khác.

Suy ngẫm là việc nhớ lại (theo cá nhân hoặc theo nhóm) một sự việc mà mình đã trải nghiệm và học hỏi từ kinh nghiệm đó để có thể làm tốt hơn.

Làm việc theo cặp: 5 phút

Câu hỏi thảo luận:

- ◆ Sự khác biệt giữa hồi tưởng và suy ngẫm là gì?
- ◆ Theo anh/chị thì suy ngẫm có lợi ích gì?
- ◆ Chúng ta có thể gặp những khó khăn gì khi suy ngẫm?

Chia sẻ cả lớp: 5 phút

- ♦ Chọn 1-2 học viên chia sẻ.

Suy ngẫm là một trong những kĩ năng quan trọng nhất của những người làm việc trong lĩnh vực giáo dục. Cũng giống các kĩ năng khác, kĩ năng suy ngẫm cũng cần được trau dồi và mài dũa. Việc suy ngẫm sâu giúp lãnh đạo trường học hiểu được điều gì giúp giáo viên tiến bộ và biết được cách tốt nhất để hỗ trợ giáo viên nâng cao năng lực chuyên môn. Thông qua suy ngẫm về công việc của mình, lãnh đạo trường học xác định được các rào cản đối với phát triển chuyên môn và tìm cách để vượt qua các rào cản đó.

Thông tin cần ghi nhớ:

Trải nghiệm – là những gì cá nhân anh/chị đã từng trải qua.

Suy ngẫm theo nhóm – chúng ta không nhất thiết phải suy ngẫm một mình

Học hỏi để có thể làm tốt hơn – phát triển là trọng tâm của việc suy ngẫm. Suy ngẫm không chỉ đơn giản là hồi tưởng lại một trải nghiệm nào đó mà là học hỏi và thực hành để cải thiện năng lực và cách làm sau trải nghiệm đó.

HỌC TẬP: 80 PHÚT

Hoạt động 2: Mô hình suy ngẫm 'Cái gì' của Borton (40 phút)

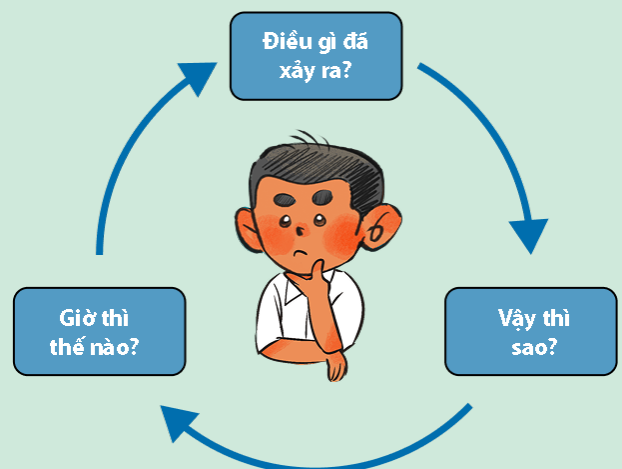
Làm việc cá nhân: 5 phút

Học viên đọc thông tin dưới đây về thực hành suy ngẫm.

Suy ngẫm là một phần trong quá trình phát triển chuyên môn liên tục và giúp chúng ta:

- ♦ Làm việc tốt hơn, và tự theo dõi, đánh giá tiến bộ của bản thân.
- ♦ Thử thách và đặt câu hỏi cho bản thân.
- ♦ Tìm những cách dạy và học mới hiệu quả hơn.

Như chúng ta thấy từ định nghĩa trên, suy ngẫm không chỉ đơn thuần là nhớ lại hay nghĩ về một trải nghiệm mà bản thân đã trải qua. Suy ngẫm là quá trình tư duy mang tính phản biện, tìm bằng chứng, đưa ra các cách cải thiện và thử áp dụng chúng. Quá trình này có thể lặp đi lặp lại, bởi vì suy ngẫm không phải là một quá trình tuyến tính mà là một chu trình: chu trình suy ngẫm.



- ◆ Suy ngẫm là một kĩ năng quan trọng đối với người làm công tác giáo dục. Để phát triển kĩ năng này, chúng ta cần: Có một nền tảng lí thuyết tốt và liên tục bắt kịp các xu hướng giáo dục mới nhất.
- ◆ Thực hành suy ngẫm cá nhân và với đồng nghiệp.
- ◆ Có tư duy mở để thử nghiệm và đánh giá các cách tiếp cận mới.

Thực hành suy ngẫm là một lĩnh vực rộng và được nghiên cứu trong nhiều thập kỉ qua. Hiện nay, có nhiều khung lí thuyết giúp những người làm công tác giáo dục suy ngẫm một cách có hệ thống và mang tính phản biện cao, từ đó giúp họ hiểu sâu và phát triển các kĩ năng chuyên môn hiệu quả hơn.

Làm việc theo cặp: 20 phút

Học viên thảo luận về các câu hỏi sau:

- ◆ Anh/chị thường suy ngẫm về công việc của mình như thế nào?
- ◆ Anh/chị tự suy ngẫm một mình hay suy ngẫm theo nhóm?
- ◆ Anh/chị có ghi chép lại các suy ngẫm của mình không?
- ◆ Anh/chị sử dụng khung lí thuyết nào để suy ngẫm?
- ◆ Anh/chị hỗ trợ giáo viên suy ngẫm về công việc của họ như thế nào?

Thảo luận toàn thể: 5 phút

- ◆ Mời 1-2 người chia sẻ ý kiến.



Thông tin cần ghi nhớ:

Có nhiều cách để suy ngẫm và mỗi nhà giáo dục sẽ lựa chọn những cách phù hợp với mình. Một số người thích suy ngẫm qua các buổi trò chuyện, một số khác lại thích làm việc cá nhân. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu về một trong những mô hình hỗ trợ cho quá trình suy ngẫm - mô hình “Cái gì” của Borton.

Làm việc cá nhân: 10 phút

Mô hình ‘Cái gì’ của Borton là một mô hình suy ngẫm được sử dụng rộng rãi. Đúng như tên gọi, mô hình này yêu cầu chúng ta nghĩ ra các ví dụ và điểm hành động cụ thể thông qua ba câu hỏi ‘Điều gì đã xảy ra?’, ‘Vậy thì sao?’ và ‘Giờ thì thế nào?’.

Trong suốt khóa học này, chúng ta sẽ áp dụng mô hình ‘Cái gì’ của Borton khi suy ngẫm về việc học hỏi của mình. Hãy cùng xem mô hình này hoạt động như thế nào.

Dưới đây là 9 câu hỏi định hướng giúp những người làm trong lĩnh vực giáo dục có thể suy ngẫm sâu hơn và đưa ra được kế hoạch hành động cụ thể. Hãy ghép từng câu hỏi với 1 trong 3 giai đoạn của mô hình. Mỗi giai đoạn sẽ có 3 câu hỏi tương ứng.

Các giai đoạn trong chu trình suy ngẫm của Borton	
Điều gì đã xảy ra? <i>Tôi mô tả vắn tắt trải nghiệm của mình</i>	1. Tôi đã làm gì? 2. Vai trò của tôi khi đó là gì? 3. Những người khác đã làm gì?
Vậy thì sao? <i>Tôi phân tích trải nghiệm của mình</i>	1. Vì sao trải nghiệm này lại quan trọng? 2. Tại sao sự việc lại diễn ra như vậy? 3. Tôi học được gì từ trải nghiệm này?
Giờ thì thế nào? <i>Tôi rút ra kết luận sau khi phân tích trải nghiệm của mình</i>	1. Tôi phải thay đổi điều gì để cải thiện trải nghiệm này? 2. Điểm hành động của tôi sẽ là gì? 3. Kết quả mong đợi từ điểm hành động đó sẽ là gì?

Lưu ý: Điều quan trọng khi suy ngẫm là chúng ta cần mô tả việc đã xảy ra, tại sao việc đó lại quan trọng và đào sâu suy nghĩ xem chúng ta cần làm tốt hơn ở điểm nào.

Thông tin cần ghi nhớ:

Trên đây chỉ là những câu hỏi gợi ý, vì vậy chúng ta không nhất thiết phải trả lời tất cả các câu hỏi trên khi suy ngẫm. Điều quan trọng là chúng ta thực hiện đầy đủ ba bước của chu trình này và sau đó quyết định những hành động cần làm để cải thiện.

Hoạt động 3: Áp dụng Mô hình suy nghĩ 'Cái gì' của Borton (15 phút)

Làm việc cá nhân: 5 phút

Đọc tình huống - Hãy áp dụng mô hình của Borton vào tình huống sau đây:

Tình huống



Thầy Phúc là hiệu trưởng một trường mầm non thuộc một huyện miền núi. Hôm trước, thầy Phúc đã dự giờ một hoạt động tại lớp mẫu giáo 5 tuổi của cô Dung. Lớp có 23 trẻ từ các nhóm dân tộc khác nhau. Mục tiêu của hoạt động là cho trẻ làm quen với một số từ vựng mới chỉ các loại quả. Mặc dù cô Dung đã chuẩn bị hình minh họa cho một số loại quả và giải thích ý nghĩa của các từ còn lại, nhưng trẻ không hiểu hết được tất cả các từ.

Sau giờ học, thầy Phúc đã có buổi trao đổi với cô Dung.

Thầy Phúc: Tôi đã dự giờ của cô và thấy rõ là nhiều trẻ chưa hiểu nội dung. Có thể thấy là hoạt động này chưa đạt được mục tiêu đề ra.

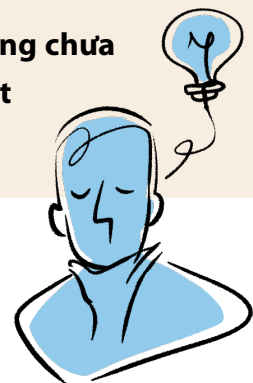
Cô Dung: Tôi thực sự thấy khó giải thích tất cả các từ mới, đặc biệt là các loại quả không có hình minh họa. Một số trẻ không hiểu tiếng Việt nên rất khó để giải thích cho các con.

Thầy Phúc: Nếu cô tiếp tục giải thích các từ đó, trẻ sẽ càng không hiểu. Cô cần phải làm khác đi.

Cô Dung: Vâng, thưa thầy. Tôi sẽ làm theo cách khác.

Vài tuần sau, thầy Phúc lại dự giờ lớp cô Dung và nhận thấy phương pháp dạy học của cô Dung không hề cải thiện. Trẻ vẫn chưa hiểu được các từ vựng và chưa biết cách sử dụng các từ đó một cách có ý nghĩa. Bên cạnh đó, cô Dung có vẻ rất căng thẳng trong buổi dự giờ.

Rõ ràng là việc dự giờ và phản hồi mà thầy Phúc làm với cô Dung chưa hiệu quả. Thầy Phúc cần thay đổi cách tiếp cận của mình. Thầy bắt đầu suy nghĩ...



Làm việc theo cặp: 5 phút

Hãy đặt các suy ngẫm của thầy Phúc vào cột phù hợp trong bảng dưới đây:

Các giai đoạn trong chu trình suy ngẫm của Borton	
Điều gì đã xảy ra? Mô tả trải nghiệm của bản thân	B. Mình đã tham gia một khóa đào tạo về 'dự giờ hiệu quả' do Sở GDĐT tổ chức. Trong khóa học đó, mình đã được học về quy trình dự giờ, và thực hành mô hình 'dự giờ - hậu dự giờ'. Mình cũng đã nói với cô Dung về những điểm chưa được trong giờ dạy và cô ấy nên làm gì để cải thiện. Rõ ràng là nhóm trẻ dân tộc thiểu số (có ngôn ngữ mẹ đẻ không phải là tiếng Việt) không thể hiểu được những lời giải thích dài dòng. Cô ấy nên sử dụng các phương tiện và công cụ khác nhau để truyền đạt ý nghĩa. Nhưng sau khi dự giờ lần hai, có thể thấy là cô Dung đã không có bất kì thay đổi nào trong cách tiếp cận.
Vậy thì sao? Phân tích trải nghiệm đó	C. Có lẽ trước đây mình chưa động viên và khích lệ cô Dung, mà chỉ nói về các mặt cô ấy cần cải thiện. Bên cạnh đó, mình đã không cho cô ấy lời khuyên thiết thực nào, mà chỉ nói với cô ấy rằng trẻ dân tộc thiểu số không thể hiểu được những lời giải thích dài dòng. Cô Dung là một giáo viên khá trẻ, và cô ấy không biết cách dạy từ mới nào khác. Lời khuyên thiết thực sẽ có ích cho cô ấy hơn. Có lẽ, đó cũng là lí do tại sao cô ấy khá căng thẳng trong buổi dự giờ lần hai. Lẽ ra mình nên chỉ ra một số điểm tốt mình quan sát được, chẳng hạn như cách cô ấy thu hút trẻ bằng bài hát và sử dụng ngôn ngữ cơ thể.
Giờ thì thế nào? Rút ra kết luận sau khi phân tích trải nghiệm	A. Tuy nguồn lực ở trường mình còn hạn chế, nhưng một số giáo viên có thâm niên đã tích lũy được nhiều kĩ năng và kinh nghiệm trong việc áp dụng các phương pháp giảng dạy khác nhau. Mình sẽ nhờ một giáo viên lâu năm hỗ trợ và gợi ý cho cô Dung một số ý tưởng để cô áp dụng thử. Trong những lần dự giờ tiếp theo, mình sẽ tập trung vào những mặt tích cực và giúp cho cô ấy tự tin hơn.



Phiên toàn thể: 5 phút

Câu hỏi thảo luận:

- ◆ Phần suy ngẫm vừa rồi có mất nhiều thời gian không? (không)
- ◆ Phần suy ngẫm có được ghi lại trong một tài liệu/văn bản nào chính thống không? (không)
- ◆ Các giải pháp thầy Phúc đưa ra có nhanh gọn và đơn giản không? (có)
- ◆ Từ bài tập trên, chúng ta có thể nói gì về thực hành suy ngẫm?

Cần nhận ra được các bài học sau khi suy ngẫm và dựa vào đó đưa ra những 'điểm hành động khả thi' để cải thiện.

Thông tin cần ghi nhớ:

Sau khi suy ngẫm, cần có những 'điểm hành động khả thi', là những điểm để áp dụng, phù hợp với nguồn lực sẵn có, yêu cầu thay đổi nhỏ và cuối cùng cần có kế hoạch theo dõi và hỗ trợ.

Hoạt động 4: Các lăng kính suy ngẫm (25 phút)

Làm việc theo cặp: 5 phút

Học viên đọc và trao đổi với một học viên khác về trích dẫn dưới đây.

"Mục tiêu của nhà giáo dục khi suy ngẫm là ngày càng nhận thức tốt hơn về những thực hành của mình theo các góc nhìn khác nhau." (Brookfield, 1995)

Bốn lăng kính suy ngẫm của Brookfield khuyến khích chúng ta không chỉ suy ngẫm về trải nghiệm của bản thân mà còn thử nhìn lại trải nghiệm đó dưới các góc nhìn khác nhau. Việc hiểu rõ tình huống từ nhiều góc nhìn sẽ giúp những người làm công tác giáo dục suy ngẫm ở mức độ sâu hơn và nhận ra những cơ hội hành động và phát triển, mà có thể không dễ thấy nếu chỉ nhìn từ một chiều. Theo Brookfield, những nhà giáo dục giỏi sẽ áp dụng lăng kính tự truyện và lăng kính của người học, trong khi những nhà giáo dục xuất sắc sẽ sử dụng thêm lăng kính của đồng nghiệp và lăng kính lý thuyết. Người lãnh đạo trường cần thể hiện được kỹ năng suy ngẫm tốt để khuyến khích và truyền cảm hứng cho giáo viên cải thiện kỹ năng suy ngẫm của mình.

Làm việc cá nhân và nhóm: 15 phút

- Học viên đọc về các lăng kính suy ngẫm của Brookfield
- Trong nhóm nhỏ, học viên thảo luận các câu sau:
 - ◆ Anh/chị thường sử dụng lăng kính nào nhất khi suy ngẫm về vai trò của mình (VD: vai trò lãnh đạo trường học...)?

- ◆ Hãy đưa ra một ví dụ khi anh/chị áp dụng các lăng kính suy ngẫm của Brookfield?
- ◆ Anh/chị đã học được gì từ trải nghiệm đó?
- ◆ Anh/ chị thấy lăng kính nào hữu ích nhất đối với mình?

Bốn lăng kính suy ngẫm của Brookfield

Lăng kính tự truyện	Lăng kính tự truyện là nền tảng của mọi sự suy ngẫm. Thường thì chúng ta suy ngẫm về những trải nghiệm trước đây của chính mình để rút ra những bài học kinh nghiệm cho việc học hỏi hoặc công tác giáo dục. Dựa vào bằng chứng từ những đánh giá và phản hồi, sổ tay suy ngẫm, mục tiêu phát triển cá nhân hoặc bản mô tả công việc, các nhà giáo dục có thể suy ngẫm và làm rõ các điểm cần cải thiện.
Lăng kính người học	Điều quan trọng không kém là các nhà giáo dục suy ngẫm qua lăng kính của ‘người học’ để hiểu rõ hơn về tình huống từ góc nhìn của họ. Người làm đào tạo có thể nắm bắt được lăng kính của người học thông qua các cuộc thảo luận, đánh giá, thảo luận nhóm và phỏng vấn (chính thức hoặc không chính thức).
Lăng kính đồng nghiệp	Các đồng nghiệp có thể kèm cặp, đưa ra lời khuyên và phản hồi cho chúng ta. Nhà giáo dục xuất sắc thường sẽ kết nối và học hỏi từ đồng nghiệp, thông qua các hình thức như: hội thảo, chuyên đề, sinh hoạt chuyên môn, chia sẻ trong cộng đồng học tập chuyên môn, nhằm khám phá những cách làm hoặc các giải pháp sáng tạo và đổi mới cho một số vấn đề. Gắn kết với đồng nghiệp giúp chúng ta tự tin và có động lực hơn. Đây chính là lăng kính đồng nghiệp .
Lăng kính lí thuyết	Giáo dục, cũng như mọi lĩnh vực khác, không ngừng đổi mới và phát triển. Các nhà giáo dục cần theo kịp các lí thuyết và xu hướng mới nhất, đồng thời suy ngẫm về cách thích ứng và áp dụng các phương pháp giáo dục vào bối cảnh của mình. Các nhà giáo dục xuất sắc không chỉ tham khảo các nghiên cứu và lí thuyết sẵn có, mà còn đóng góp vào kho tàng kiến thức thông qua việc thực hiện các nghiên cứu và xuất bản các tài liệu để hỗ trợ đồng nghiệp trong bối cảnh của họ. Đây được gọi là lăng kính lí thuyết .

Phiên toàn thể: 5 phút

- ◆ Mời 1-2 nhóm chia sẻ một số điểm thú vị từ phần thảo luận nhóm (Lưu ý: không cần trình bày toàn bộ kết quả thảo luận của nhóm).

THỰC HÀNH: 45 PHÚT

Hoạt động 5: Áp dụng các lăng kính suy ngẫm vào một tình huống cụ thể (45 phút)

Hãy áp dụng các lăng kính vào tình huống của thầy Phúc ở hoạt động trước. Thông qua mô hình 'Cái gì' của Borton, thầy Phúc đã sử dụng lăng kính tự truyện để suy ngẫm. Bây giờ chúng ta hãy áp dụng ba lăng kính còn lại để xem liệu chúng ta có thể có cái nhìn sâu sắc hơn về những việc mà thầy Phúc có thể làm để tăng cường thực hành lãnh đạo sư phạm của mình hay không.

Thảo luận nhóm: 20 phút

- Chia lớp thành 3 nhóm: mỗi nhóm sẽ được giao một lăng kính (người học, đồng nghiệp, hoặc lí thuyết).
- Các nhóm sử dụng lăng kính được giao để phân tích tình huống và ghi chép lại kết quả thảo luận.

Lăng kính	Mô tả	Thảo luận nhóm
Lăng kính người học (Lăng kính của cô Dung)	Cô Dung đã không nhận được sự hỗ trợ cần thiết và rõ ràng là cô cảm thấy không tự tin vào lần dự giờ thứ hai. Ngoài ra, cô cũng không phát triển được kĩ năng chuyên môn và cải thiện việc giảng dạy của mình. Hãy tưởng tượng anh/chị là cô Dung. Áp dụng mô hình suy ngẫm của Borton và ghi chép lại kết quả.	
Lăng kính đồng nghiệp	Thầy Phúc đã tham dự khóa tập huấn về cách đưa ra phản hồi cho giáo viên sau khi dự giờ. Tuy nhiên, việc phản hồi đã không diễn ra như thầy mong đợi vì giáo viên cảm thấy áp lực và không được hỗ trợ. Anh/chị hãy tưởng tượng mình là chuyên viên giáo dục mầm non thuộc Sở GDĐT. Anh/chị có thể làm gì để khuyến khích suy ngẫm nhiều hơn, nhằm hỗ trợ thầy Phúc?	
Lăng kính lí thuyết	Sở GDĐT có thể làm gì để khuyến khích các lãnh đạo nhà trường học hỏi nhiều hơn từ các lí thuyết/triết lí giáo dục?	

Thảo luận nhóm: 15 phút

- Chia lại các nhóm: đảm bảo là mỗi nhóm đều gồm đại diện của 3 lăng kính.
- Các thành viên trong nhóm chia sẻ kết quả thảo luận từ mỗi lăng kính.

Phiên toàn thể: 10 phút

- Mời 1-2 học viên chia sẻ.

Thông tin cần ghi nhớ: Điểm mấu chốt trong lý thuyết của Brookfield là sử dụng các góc nhìn khác nhau. Khi xem xét một tình huống từ nhiều khía cạnh và quan điểm, chúng ta sẽ có được một bức tranh toàn diện cũng như cái nhìn sâu sắc hơn mà khó có thể nhìn thấy nếu chỉ suy ngẫm từ một lăng kính duy nhất. Trong hoạt động này, học viên sử dụng kiến thức sẵn có và sự sáng tạo để hình dung ra những gì mà các lăng kính khác có thể bộc lộ khi nghiên cứu tình huống cho sẵn.

SUY NGẪM: 10 PHÚT

Hoạt động 6: Suy ngẫm bằng cách vẽ tranh (10 phút)

Đã đến lúc chúng ta suy ngẫm về nội dung vừa học. Lần này, chúng ta sẽ thực hiện một cách sáng tạo hơn.

Làm việc cá nhân: 3 phút

- Học viên trả lời 2 câu hỏi dưới đây bằng cách vẽ vào tài liệu dành cho học viên. Lưu ý: không dùng từ ngữ.
 - Điều mấu chốt mà anh/chị rút ra từ phần này là gì?
 - Anh/chị sẽ làm thế nào để khuyến khích giáo viên/CBQL thực hành suy ngẫm một cách có hệ thống hơn?

Hãy vẽ lại phần suy ngẫm của anh/chị mà không dùng từ ngữ. Đừng lo lắng nếu anh/chị không giỏi vẽ. Việc suy ngẫm bằng hình ảnh không tập trung vào chất lượng nghệ thuật, mà là độ sâu trong suy ngẫm của anh/chị. Việc chuyển suy nghĩ thành hình ảnh là một cách hiệu quả để thúc đẩy quá trình suy ngẫm sâu hơn.

Vẽ là một bài tập suy ngẫm giúp người học tiếp nhận và suy ngẫm ở mức độ sâu hơn so với suy ngẫm bằng cách viết. Khi suy ngẫm bằng cách viết, người viết thường có xu hướng tập trung vào việc 'nhớ lại', trong khi suy ngẫm bằng cách vẽ sẽ thúc đẩy người học thực sự tư duy và suy ngẫm về những gì họ đã học được và cách họ có thể trình bày.

Thảo luận nhóm: 7 phút

- Học viên chia sẻ và giải thích hình vẽ của mình trong nhóm.

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ◆ Phân biệt được tư duy đóng và tư duy mở.

Thái độ

- ◆ Sẵn sàng truyền cảm hứng để đồng nghiệp có niềm tin vào sự phát triển năng lực của bản thân.

Kỹ năng

- ◆ Áp dụng các cách thức để phát triển tư duy mở.

KẾT NỐI: 10 PHÚT

Hoạt động 1: Động lực của nhà giáo dục (10 phút)

Nhiều nghiên cứu cho thấy những giáo viên có động lực và có tính tự quyết thường có tác động lớn nhất đến chất lượng dạy và học. Hãy cùng thảo luận các câu hỏi sau trong nhóm nhỏ:

Làm việc nhóm: 10 phút

- Học viên suy ngẫm bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây.
 - ◆ Anh/chị có nghĩ rằng tất cả giáo viên đều có động lực học tập và bồi dưỡng chuyên môn không? Tại sao?
 - ◆ Mức độ sẵn sàng thử các cách mới trong lớp học của giáo viên?
 - ◆ Còn bản thân anh/chị thì sao? Động lực phát triển chuyên môn của anh/chị nằm ở mức nào? Mức độ thường xuyên tự trau dồi năng lực chuyên môn (ngoài các hoạt động BDCM do Sở GDĐT tổ chức và yêu cầu tham gia) của anh/chị?

Thông tin cần ghi nhớ: Có nhiều yếu tố tác động đến động lực của nhà giáo dục. Một số yếu tố nằm trong tầm kiểm soát của chúng ta, ví dụ như việc tạo ra một văn hóa hỗ trợ trong trường học. Một số yếu tố khác lại nằm ngoài khả năng kiểm soát của chúng ta, ví dụ như mức lương của giáo viên. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu cách lãnh đạo nhà trường có thể tạo động lực cho giáo viên thông qua việc nuôi dưỡng tư duy mở.

HỌC TẬP: 35 PHÚT

Hoạt động 2: Nuôi dưỡng tư duy mở (5 phút)

Khi được tự lựa chọn, những giáo viên có tính tự chủ thường cảm thấy có động lực hơn và chủ động tìm kiếm các cơ hội để trau dồi chuyên môn. Họ thể hiện tính chủ động và trách nhiệm cao để đảm bảo trẻ được phát huy tối đa năng lực của bản thân. Xây dựng và phát huy tính chủ động của giáo viên là nhiệm vụ của lãnh đạo nhà trường và cán bộ Sở GDĐT.

Trong phần này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu một yếu tố quan trọng giúp phát huy tính chủ động của giáo viên: thúc đẩy **tư duy mở**.

Tư duy mở là niềm tin rằng trí thông minh hoặc tính cách của mỗi người là do chính chúng ta bồi đắp nên, chứ không phải là thứ bất biến mà mỗi chúng ta khi sinh ra đã có. Người ta tin rằng thái độ cởi mở khi tìm hiểu những ý tưởng mới, ngay cả khi ý tưởng đó đi ngược lại với quan điểm và nề nếp thường nhật của chúng ta, là rất quan trọng đối với việc phát triển chuyên môn.

Thảo luận nhóm: 5 phút

- Học viên thảo luận về câu dưới đây.
- Lưu ý: Không thực hiện phiên toàn thể.

'Người tài thì không cần phải nỗ lực'

Hoạt động 3: Tư duy đóng và tư duy mở (25 phút)

Làm việc cá nhân và nhóm: 15 phút

Hãy đọc nội dung dưới đây và so sánh với những ý thảo luận của nhóm từ hoạt động trước đó về tư duy đóng và tư duy mở.



Tư duy đóng và tư duy mở

Nhìn chung có hai loại tư duy: **tư duy đóng** và **tư duy mở**. Những thuật ngữ này do Tiến sĩ Carol Dweck đưa ra sau nhiều thập kỷ nghiên cứu. Bà đã kết luận rằng có hai loại niềm tin cơ bản về việc học hỏi và trí thông minh. Những sinh viên có tư duy mở, tin tưởng vào việc cố gắng hết sức và luôn nỗ lực chính là những người đạt được kết quả cao hơn.

Vậy hai loại tư duy đó là gì?

Nói một cách đơn giản, những người có tư duy đóng tin rằng một số người sinh ra đã có tài năng nhất định, còn những người khác thì không. Ví dụ: một người sẽ có hoặc không có 'năng khiếu' chơi thể thao, và nếu không có thì không bao giờ có thể chơi thể thao giỏi được. Họ cũng tin rằng trí thông minh là bẩm sinh và không thể thay đổi. Tư duy đóng có thể cản trở chúng ta học hỏi các kỹ năng mới. Ví dụ: một vài giáo viên cho rằng những cha mẹ trẻ có điều kiện kinh tế thấp thì không có khả năng hỗ trợ giáo viên trong tổ chức các hoạt động giáo dục. Và vì thế, có thể những giáo viên đó đã bỏ lỡ cơ hội huy động sức mạnh của cha mẹ trẻ trong công tác giáo dục mầm non.

Mặt khác, người có tư duy mở tin rằng bất cứ điều gì cũng có thể đạt được nếu ta nỗ lực. Họ không nản lòng trước thất bại mà được thúc đẩy bởi tình yêu học hỏi, xem thất bại là cơ hội để phát triển. Như nhà khoa học Edison từng nói, **'Tôi không thất bại 10.000 lần, tôi chỉ khám phá ra 10.000 cách làm không hiệu quả.'** Ví dụ: Một giáo viên có thâm niên tự nhủ "Không bao giờ là quá muộn để học và ứng dụng các phương pháp tiên tiến trong giáo dục trẻ". Cô đã nỗ lực tìm hiểu về học thông qua chơi, áp dụng vào trong các hoạt động trên lớp cho trẻ, và nhờ đồng nghiệp dự giờ góp ý. Như vậy, trẻ trong lớp có cơ hội được tham gia các hoạt động theo các hình thức thú vị và hấp dẫn hơn, và nhờ đó tư duy, ngôn ngữ ... của trẻ được phát triển tốt hơn.

Phiên toàn thể: 10 phút

Mời 2-3 học viên chia sẻ phần thảo luận của họ.

Một khi có tư duy đúng đắn, anh/chị sẽ biết lựa chọn những hoạt động chuyên môn phù hợp để nâng cao chất lượng dạy học của mình.

Hoạt động 4: Các đặc điểm của tư duy đóng và tư duy mở (15 phút)

Làm việc cá nhân và làm việc nhóm: 15 phút

- Mỗi học viên có một vài phút để đọc và phân loại xem mỗi câu sau đây thuộc tư duy đóng hay mở.
- Sau vài phút, yêu cầu tất cả học viên đứng vào giữa lớp học.
- Giảng viên đọc to từng câu và học viên sẽ đi về phía bên phải lớp nếu họ nghĩ đó là đặc điểm của tư duy mở, và đi về phía bên trái lớp nếu họ nghĩ đó là đặc điểm của tư duy đóng.
- Hoạt động này giúp học viên có cơ hội kiểm tra câu trả lời và thảo luận với các học viên khác.

Hãy đọc các đặc điểm dưới đây và phân loại mỗi câu thuộc về tư duy đóng hay tư duy mở.

Đặc điểm	Tư duy đóng/mở
Tôi thích tự làm theo cách của mình hơn là nghe người khác phản hồi và góp ý.	Đóng
Tôi thích những khó khăn và thử thách vì nhờ đó mà tôi trưởng thành.	Mở
Tôi bỏ cuộc khi một việc quá khó khăn và phiền toái – không đáng để tiếp tục mất thời gian.	Đóng
'Có công mài sắt có ngày nên kim'/'Trăm hay không bằng tay quen', tôi tin là có nỗ lực sẽ có kết quả.	Mở
Tôi tin rằng một số việc phụ thuộc vào năng khiếu.	Đóng
Tôi thích làm những việc mình đã giỏi và thành thạo hơn.	Đóng
Tôi tin rằng tôi có thể phát triển năng lực của mình.	Mở
Những lời góp ý và phê bình mang tính xây dựng từ người khác giúp tôi cải thiện bản thân.	Mở

THỰC HÀNH: 40 PHÚT

Hoạt động 5: Rào cản và cách thức nuôi dưỡng tư duy mở (40 phút)

Có một số lí do phổ biến khiến nhiều người vẫn giữ tư duy đóng và ngại chuyển sang tư duy mở hơn.

Làm việc theo cặp: 20 phút

- Học viên liệt kê một số rào cản đối với tư duy mở và đưa ra các cách thức để vượt qua các rào cản đó.

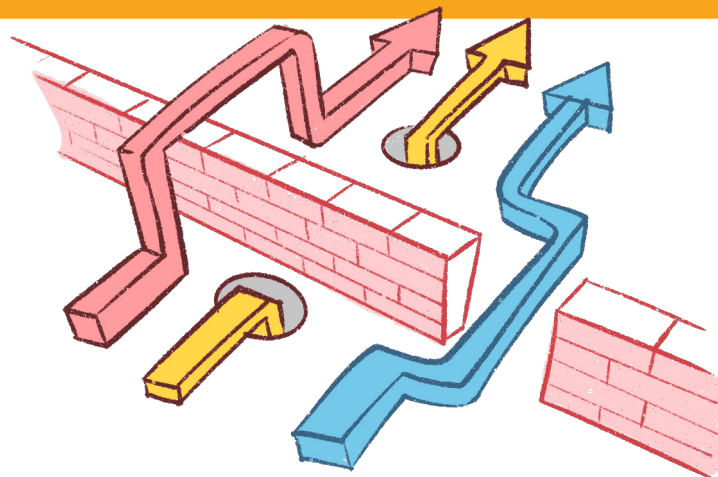
Một số rào cản thường thấy:

- Sợ thất bại.
- Xem thất bại là một việc tiêu cực, thay vì là một cơ hội để học hỏi.
- Chỉ nhìn vào cái lợi trước mắt, mà không nhìn xa trông rộng.
- Ngại đầu tư thời gian và công sức để thử nghiệm và hoàn thiện những ý tưởng mới.
- Không dám tự chủ nếu không có sự chỉ đạo của lãnh đạo nhà trường.
- Sợ bị người khác đánh giá hoặc chê cười.
- Định kiến xã hội.
- Nền tảng văn hóa và phương pháp giáo dục truyền thống.

Một số cách thức có thể áp dụng:

- Nhận thức được rằng có hai loại tư duy và bản chất của chúng.
- Hiểu được rằng tư duy mở cần được nuôi dưỡng - đó không phải là thứ mà chúng ta đạt được một lần và sau đó sở hữu mãi mãi. Nếu không rèn luyện và nuôi dưỡng thường xuyên, thì ta có thể dần quay lại với tư duy đóng.
- Tạo ra một môi trường thuận lợi để khuyến khích sự chuyển đổi từ tư duy đóng sang tư duy mở bằng cách tạo điều kiện để giáo viên chia sẻ và áp dụng ý tưởng mới vào quá trình giáo dục trẻ.
- Tập trung vào quá trình và khen ngợi nỗ lực, thay vì chỉ đánh giá kết quả cuối cùng.
- Khen ngợi tính sáng tạo.

“Đừng để các chướng ngại vật cản trở bạn. Nếu bạn gặp phải một bức tường, chớ quay đầu và bỏ cuộc. Hãy tìm cách trèo qua nó, đi xuyên qua nó hoặc đi vòng qua nó.”



Thảo luận nhóm: 10 phút

- Học viên thảo luận về các cách giúp các nhà giáo dục nuôi dưỡng tính tự chủ và tư duy mở.

Phiên toàn thể: 10 phút

- Mời 1-2 học viên chia sẻ một vài điểm thú vị trong phần thảo luận.

SUY NGẪM: 15 PHÚT

Hoạt động 6: Suy ngẫm hình thang (15 phút)

Làm việc theo cặp: 10 phút

- Chia lớp thành 2 nhóm: A và B
- Mời nhóm A đứng thành một hàng ngang và nhóm B đứng thành một hàng ngang đối diện với nhóm A, sao cho mỗi người trong nhóm A đối diện với một người của nhóm B.
- Thông báo với học viên rằng giảng viên sẽ đặt một câu hỏi và các cặp A-B sẽ có 2 phút để thảo luận về câu hỏi đó.
- Sau 2 phút, mời cả nhóm A cùng dịch chuyển 1 vị trí, như vậy mỗi người nhóm A sẽ đối diện với một người khác ở nhóm B. Giảng viên đọc câu hỏi tiếp theo.
- Lặp lại trình tự như vậy cho đến khi hết câu hỏi.
 - ◆ Theo anh/chị, cần làm gì và làm như thế nào để giúp lãnh đạo nhà trường và giáo viên phát triển và duy trì tư duy mở?
 - ◆ Làm thế nào để thúc đẩy tư duy mở đối với giáo viên ở các điểm trường lẻ (những người có thể không tham gia đầy đủ các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn của trường)?
 - ◆ Phát triển tư duy mở có thể giúp giáo viên như thế nào trong việc xây dựng môi trường học tập giàu ngôn ngữ?

Phiên toàn thể: 5 phút

- Mời 1-2 học viên chia sẻ một vài điểm thú vị trong phần thảo luận vừa rồi.

2.3 KỸ THUẬT ĐẶT CÂU HỎI ĐỂ Suy NGẪM SÂU

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ◆ Diễn tả được tầm quan trọng của việc sử dụng câu hỏi tốt trong thực hành suy ngẫm.

Thái độ

- ◆ Sẵn sàng dành thời gian và công sức để chuẩn bị những câu hỏi tốt.

Kỹ năng

- ◆ Áp dụng kỹ thuật đặt câu hỏi để giúp thực hành suy ngẫm trong hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên.

KẾT NỐI: 15 PHÚT

Hoạt động 1: Vì sao tư duy phản biện quan trọng? (15 phút)

Từ đầu mô-đun đến thời điểm này, chúng ta đã hiểu được tầm quan trọng của việc phát triển kỹ năng suy ngẫm và nuôi dưỡng tư duy mở đối với những người làm công tác giáo dục để họ trở nên tự chủ và không ngừng phát triển chuyên môn. Trong phần này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu một kỹ thuật suy ngẫm khác dưới hình thức đặt câu hỏi để giúp các nhà giáo dục có tư duy mở tìm được các giải pháp sáng tạo cho vấn đề đang gặp phải.

Thảo luận nhóm: 10 phút

- Chia học viên thành các nhóm 4 người.
- Nhiệm vụ nhóm: đọc câu trích dẫn dưới đây và thảo luận xem họ có đồng ý hay không và tại sao. Theo họ thì câu này có thể áp dụng đối với các nhà giáo dục không?

‘Tôi không thể dạy ai bất cứ điều gì. Tôi chỉ có thể làm cho họ tự tư duy’ - Socrates

Phiên toàn thể: 5 phút

- Mời 1-2 học viên chia sẻ một vài điểm thú vị trong phần thảo luận vừa rồi.

Hãy hình dung tư duy phản biện như một cơ bắp – ta càng sử dụng nhiều thì cơ bắp đó sẽ càng dẻo dai. Đây là một kỹ năng giúp anh/chị có thể trở thành một người lãnh đạo thành công. Với tư duy phản biện tốt, anh/chị sẽ giải quyết các vấn đề trong công việc một cách hiệu quả hơn, thử nghiệm các ý tưởng mới và tìm ra các giải pháp phù hợp hơn.

Thông tin cần ghi nhớ: Tư duy phản biện là một kỹ năng và do đó cần được rèn luyện để phát triển. Tư duy phản biện giúp chúng ta suy ngẫm sâu sắc hơn và giúp phát triển tư duy mở. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ cùng khám phá một kỹ thuật hỗ trợ tư duy phản biện.

HỌC TẬP: 30 PHÚT

Hoạt động 2: Kỹ thuật đặt câu hỏi giúp suy ngẫm sâu (30 phút)

Bây giờ chúng ta sẽ áp dụng một kỹ thuật giúp các nhà giáo dục có tư duy phản biện và sáng tạo hơn, và còn có thể suy ngẫm thấu đáo hơn khi gặp khó khăn. Chúng ta sẽ cùng xem xét lại tình huống của cô giáo Dung ở phần trước.

Hãy đọc tình huống về cô Dung và kỹ thuật mà thầy Phúc đã hướng dẫn để giúp cô suy ngẫm sâu hơn về khó khăn cô đang gặp phải.

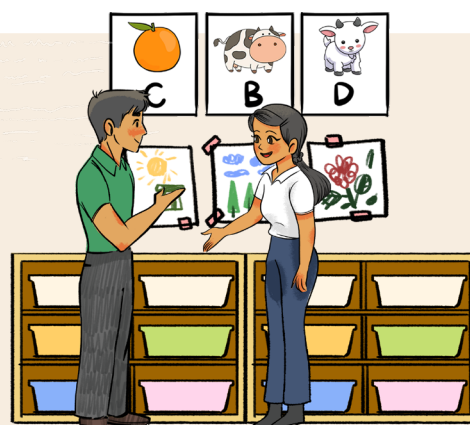
Làm việc cá nhân: 10 phút

Tình huống

Cô Dung thấy khá lúng túng khi dạy từ vựng mới cho những trẻ dân tộc thiểu số. Cô đã cố gắng sử dụng một số hình ảnh minh họa nhưng những trẻ đó vẫn không phát âm đúng một số từ mới hoặc không chỉ đúng từ khi cô hỏi. Để hỗ trợ cô, thầy Phúc đã đề nghị cô mô tả khó khăn của mình chỉ bằng một câu ngắn gọn và rõ ràng. Cô Dung đã viết câu dưới đây:

‘Sử dụng tranh ảnh là chưa đủ để dạy từ mới cho trẻ dân tộc thiểu số.’

Sau đó, thầy Phúc đề nghị cô Dung dành đúng 10 phút để viết ra tất cả các câu hỏi mà cô có thể đặt ra liên quan đến khó khăn cô đang gặp phải. Thầy giải thích rằng trong 10 phút đó, ban đầu có thể cô chỉ nghĩ ra những câu hỏi quen thuộc, dễ thấy, nhưng chính những câu hỏi này sẽ khơi gợi các câu hỏi mang tính phản biện khi cô bắt đầu suy ngẫm sâu sắc hơn.



Tình huống

Điều quan trọng là trong quá trình viết câu hỏi, cô Dung không nên cố gắng trả lời các câu hỏi đó. Mục tiêu của bài tập là nghĩ ra tất cả những câu hỏi có liên quan trong vòng 10 phút. Trong vòng 10 phút đó, cô Dung đã đặt ra những câu hỏi sau:

1. Tại sao những hình ảnh minh họa đó vẫn chưa đủ?
2. Liệu có phải trẻ không nhận diện được đồ vật ở trong hình minh họa không?
3. Liệu có phải là trẻ không biết từ đó (trong hình minh họa) trong tiếng mẹ đẻ của trẻ?
4. Nếu trẻ chưa bao giờ nhìn thấy từ trong hình đó, liệu tôi có nên nhóm một số từ lại theo nhóm không?
5. Nếu tôi nhóm loại quả tôi đang dạy vào cùng một nhóm quả (trong đó có quả trẻ đã biết) thì có dễ hơn không?
6. Có những cách nào khác để dạy từ vựng?
7. Tôi có thể làm gì để giúp trẻ nhớ từ vựng tốt hơn?
8. Có cách nào để tôi có thể tận dụng trẻ khác giúp những trẻ đang gặp khó khăn không?
9. Có những trò chơi nào giúp trẻ nhớ từ vựng và làm cho trẻ tự tin hơn?
10. Liệu dạy từ vựng thông qua các tình huống có hiệu quả hơn không?
11. Tôi có thể mời cha mẹ trẻ tham gia cùng không?
12. Liệu tôi có thể nhờ các giáo viên khác trong trường giúp mình không?
13. Tôi có thể dự giờ giáo viên khác trong trường để học hỏi cách họ dạy từ vựng không?
14. Liệu tôi có thể dùng ngôn ngữ của trẻ để giải thích cho trẻ không?
15. Trẻ chỉ gặp khó khăn với những từ tương tự hay với tất cả từ mới?
16. Hoạt động nào trong lớp các trẻ đó tham gia tích cực nhất?

Sau 10 phút, cô Dung đã viết ra 16 câu hỏi. Thầy Phúc đề nghị cô xem lại các câu hỏi và chọn ra 3 câu có thể giúp cô tìm giải pháp tốt nhất cho khó khăn của mình.

Thảo luận nhóm: 10 phút

- Học viên thảo luận những câu hỏi sau:
 - ◆ Xem lại các câu hỏi và chọn ra 3 câu hỏi nhóm thấy hữu ích nhất.
 - ◆ Đưa ra 3 lí do giải thích vì sao nhóm thấy mỗi câu hỏi đó lại hữu ích.
 - ◆ Cô Dung có thể sử dụng 3 câu hỏi đó như thế nào để suy ngẫm và giải quyết khó khăn của mình?

Phiên toàn thể: 5 phút

- Mời 1-2 học viên chia sẻ kết quả thảo luận của nhóm.
- Hỏi học viên: Liệu làm hoạt động này theo nhóm có hiệu quả hơn là làm cá nhân như cô Dung đã làm không? (Câu trả lời: có)

Có thể 3 câu hỏi chúng ta lựa chọn không phải là 3 câu hỏi đầu tiên mà cô Dung nghĩ tới. Đó là lí do vì sao việc đặt câu hỏi trong vòng 10 phút lại có hiệu quả. Nó buộc chúng ta phải suy nghĩ kĩ và sáng tạo hơn, và kết quả là nó giúp chúng ta phát triển kĩ năng tư duy phản biện và không chỉ dừng lại ở những suy nghĩ dễ dàng và hiển nhiên (có lẽ đây là 2 cách nghĩ mà chúng ta đã từng áp dụng và nhận ra là không giúp chúng ta giải quyết vấn đề).

THỰC HÀNH: 40 PHÚT

Hoạt động 3: Áp dụng kĩ thuật đặt câu hỏi (40 phút)

Giờ là lúc áp dụng kĩ thuật đặt câu hỏi và xem kĩ thuật này có thể giúp ích gì trong bối cảnh của anh/chị.

Thảo luận nhóm: 25 phút

- Chia lớp thành các nhóm 3 người.
- Các nhóm đọc tình huống sau:

Tình huống

Giáo viên trường tôi vẫn tổ chức dạy học theo cách tiếp cận lấy người dạy làm trung tâm, mặc dù chúng tôi đã tập huấn về cách tiếp cận lấy trẻ làm trung tâm để giáo viên áp dụng.

- ◆ Mỗi nhóm có 10 phút để đặt ra các câu hỏi đối với vấn đề nêu trong tình huống trên.
- ◆ Lưu ý các nhóm:
 - o Chỉ viết ra mà không thảo luận về câu hỏi
 - o Trong 10 phút đó, viết ra càng nhiều câu hỏi càng tốt và chỉ dừng lại khi hết giờ.
- ◆ Sau 10 phút, dừng các nhóm lại và đề nghị mỗi nhóm chọn ra 3 câu hỏi quan trọng nhất và đưa ra 3 lí do chọn mỗi câu hỏi đó.

Phiên toàn thể: 15 phút

- Mời 1-2 nhóm chia sẻ 1 câu hỏi của nhóm và lí do nhóm chọn câu hỏi đó.
- Hỏi học viên xem kĩ thuật đặt câu hỏi có thể có ích cho công việc của họ như thế nào.

Kĩ thuật đặt câu hỏi là một kĩ thuật được xây dựng dựa vào bằng chứng do Viện câu hỏi đúng (Right Question Institute – RQI) phát triển, nhằm hỗ trợ các nhà giáo dục xây dựng, phát triển và sử dụng các kĩ năng đặt câu hỏi, phục vụ cho quá trình giáo dục và học tập suốt đời. Là một công cụ hỗ trợ giảng dạy và học tập, kĩ thuật đặt câu hỏi khuyến khích tinh thần tìm tòi và phát triển kĩ năng suy nghĩ sâu. Kĩ thuật này giúp chuyển các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn từ do giảng viên dẫn dắt sang do người tham gia dẫn dắt, từ đó tạo động lực cho các nhà giáo dục và khuyến khích tính chủ động.

SUY NGẪM: 10 PHÚT

Hoạt động 4: Kĩ thuật đặt câu hỏi hỗ trợ công tác bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên như thế nào (10 phút)

Thảo luận nhóm: 10 phút

- *Câu hỏi thảo luận:*
 - ◆ Anh/chị có thể sử dụng kĩ thuật đặt câu hỏi này như thế nào để hỗ trợ lãnh đạo nhà trường và giáo viên tại địa phương/đơn vị của mình?
 - ◆ Khi tổ chức các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên, anh/chị có thể áp dụng kĩ thuật đặt câu hỏi như thế nào?



TÓM TẮT PHẦN 2.1

Suy ngẫm là một kĩ năng nghề nghiệp then chốt đối với các nhà giáo dục, thường được gọi là sự tự nhận thức, tự phê bình hoặc tự đánh giá. Kĩ năng này cho phép các cá nhân học hỏi từ những trải nghiệm và thực tiễn, đánh giá hiện trạng và tìm cách cải thiện hiệu quả làm việc. Tuy vậy, việc suy ngẫm thường được cho là điều tự nhiên diễn ra thay vì chủ động thực hành suy ngẫm sau mỗi trải nghiệm hoặc sau mỗi giai đoạn.

Kết quả suy ngẫm không nhất thiết phải được viết ra hay đánh giá. Chúng ta có thể thực hành suy ngẫm dưới nhiều hình thức—ghi âm lại, vẽ lại, hoặc thảo luận với đồng nghiệp. Thực hành suy ngẫm thường xuyên sẽ thúc đẩy cải thiện bản thân và phát triển nghề nghiệp. Suy ngẫm cộng tác, tức là cùng với đồng nghiệp thảo luận về các trải nghiệm đã qua, sẽ giúp mở rộng sự hiểu biết và hỗ trợ việc học tập cộng tác.

Hai mô hình chính về thực hành suy ngẫm:

- ◆ Mô hình ‘Cái gì?’ của Borton: cho chúng ta một cách tiếp cận có cấu trúc nhưng đơn giản để dẫn dắt quá trình suy ngẫm:
 - o Điều gì đã xảy ra? – Mô tả tình huống hoặc trải nghiệm.
 - o Vậy thì sao? – Phân tích ý nghĩa và tác động của tình huống/trải nghiệm.
 - o Giờ thì thế nào? – Xác định các bước hành động cụ thể để cải thiện.
- ◆ Bốn lăng kính suy ngẫm của mô hình Brookfield: nhấn mạnh tầm quan trọng trong việc nhìn tình huống/trải nghiệm từ các góc nhìn khác nhau:
 - o Lăng kính tự truyện – Xem xét các trải nghiệm từ kinh nghiệm và định kiến của bản thân.
 - o Lăng kính người học – Xem xét từ góc nhìn của người học về các thực hành giảng dạy.
 - o Lăng kính đồng nghiệp – Học hỏi từ đồng nghiệp.
 - o Lăng kính lí thuyết – Liên hệ trải nghiệm/tình huống thực tiễn với các lí thuyết và nghiên cứu về giáo dục.

Các nhà giáo dục không chỉ được hưởng lợi từ các thực hành suy ngẫm sâu về các trải nghiệm/tình huống của bản thân mà còn đóng vai trò then chốt trong việc hỗ trợ đồng nghiệp phát triển kĩ năng suy ngẫm. Một môi trường khuyến khích suy ngẫm sẽ nâng cao quyền chủ động nghề nghiệp, sự tự nhận thức và sự cải tiến không ngừng của đội ngũ.

TÓM TẮT PHẦN 2.2

Tư duy mở giúp nuôi dưỡng khả năng thích ứng và phục hồi, thúc đẩy mỗi người đón nhận thách thức thay vì sợ thất bại. Tuy nhiên, nhiều nhà giáo dục và lãnh đạo nhà trường gặp khó khăn trong việc chuyển từ tư duy đóng sang tư duy mở, có thể là do:

- ◆ Sợ thất bại.
- ◆ Chỉ chú ý đến các tác động ngắn hạn thay vì chú trọng đến tác động dài hạn.
- ◆ Lo ngại bị đánh giá hoặc phán xét.

Tuy nhiên, tư duy mở không phải là một trạng thái cố định - nó cần được nuôi dưỡng và củng cố liên tục. Các nhà giáo dục có thể truyền cảm hứng về tư duy mở cho bản thân và người khác bằng cách:

- ◆ Tạo ra một môi trường thuận lợi khuyến khích thử nghiệm và học từ thất bại.
- ◆ Tập trung vào nỗ lực thay vì chỉ chú trọng đến kết quả - ví dụ: khen ngợi sự kiên trì và sáng tạo trong giải quyết vấn đề thay vì chỉ đánh giá câu trả lời đúng.
- ◆ Thách thức các giả định - ví dụ: tránh quá phụ thuộc vào những đồng nghiệp giàu kinh nghiệm và tạo cơ hội để những người ít kinh nghiệm hơn phát triển kỹ năng.

Cần lưu ý là tư duy đóng không phải lúc nào cũng tạo ra các kết quả không tốt. Trong một số tình huống, việc sử dụng các kỹ năng sẵn có thay vì thử nghiệm những cách tiếp cận mới có thể là lựa chọn thực tế. Tuy nhiên, các nhà giáo dục cần luôn ý thức được việc áp dụng tư duy mở khi nào và như thế nào để, đảm bảo không bỏ lỡ những cơ hội phát triển bản thân và nghề nghiệp.

Tư duy mở giúp các nhà giáo dục cởi mở với những phương pháp giảng dạy mới, thích ứng với sự thay đổi và thực hiện suy ngẫm có tính phản biện nhằm xác định các thực hành hiệu quả nhất phù hợp với bối cảnh riêng của họ.

TÓM TẮT PHẦN 2.3

Khả năng đặt ra những câu hỏi kích thích tư duy là một kỹ năng quý giá của các nhà giáo dục. Việc đặt ra các câu hỏi kích thích tư duy sẽ giúp nâng cao chất lượng các cuộc trò chuyện về chuyên môn, phát triển tư duy phản biện và thúc đẩy sự cộng tác. Tuy nhiên, việc đặt ra những câu hỏi kích thích tư duy, có tác động mạnh tới việc suy ngẫm lại là một thách thức.

Kỹ thuật đặt câu hỏi sẽ giúp chúng ta có một cách tiếp cận có cấu trúc để đặt được các câu hỏi có ý nghĩa. Kỹ thuật đặt câu hỏi:

- ◆ Có tính linh hoạt – Áp dụng được trong nhiều bối cảnh bồi dưỡng chuyên môn giáo viên khác nhau.
- ◆ Tiết kiệm nguồn lực – Dựa vào các câu hỏi do người tham gia đưa ra thay vì dùng các câu hỏi trong các tài liệu thiết kế sẵn.
- ◆ Lấy việc học làm trọng tâm – Đánh giá cao sự đóng góp của người tham gia, đảm bảo sự tương tác và tham gia tích cực. Kỹ thuật đặt câu hỏi khuyến khích tư duy có định hướng thay vì áp đặt sự chỉ dẫn, phản ánh triết lý của Socrates: “Tôi không thể dạy ai bất cứ điều gì cả. Tôi chỉ có thể làm cho họ tự tư duy”. Việc áp dụng kỹ thuật đặt câu hỏi trong các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn có thể giúp cho các cuộc thảo luận về chuyên môn được sâu hơn, nâng cao chất lượng suy ngẫm và thúc đẩy sự tham gia tích cực trong hành trình học tập của người tham gia.

GIẢNG VIÊN SUY NGẪM

Phần này dành cho giảng viên để suy ngẫm về việc thực hiện mô-đun.

Hãy sử dụng các mục tiêu của từng giai đoạn và câu hỏi bên dưới khi suy ngẫm.

Anh/chị có thể lựa chọn viết, ghi âm, vẽ lại các suy ngẫm của mình hoặc thảo luận với đồng nghiệp.

Mục tiêu của mô-đun: Anh/ chị đã đạt được mục tiêu của từng phần chưa? Làm cách nào để anh/ chị biết rằng mình đã đạt được mục tiêu?

Mục tiêu của Phần 1 – Mô hình suy ngẫm:

Kiến thức:

- ◆ Trình bày được mô hình suy ngẫm.
- ◆ Phân loại các lăng kính suy ngẫm của Brookfield.

Thái độ:

Thể hiện sự cởi mở và sẵn sàng xem xét mọi tình huống dưới các lăng kính khác nhau.

Kĩ năng:

- ◆ Áp dụng mô hình suy ngẫm của Borton.
- ◆ Sử dụng các lăng kính khác nhau khi phân tích tình huống

Mục tiêu của Phần 2 - Tư duy mở - nền tảng cho thành công của nhà giáo dục:

Kiến thức:

- ◆ Phân biệt được tư duy đóng và tư duy mở.

Thái độ:

- ◆ Sẵn sàng truyền cảm hứng để đồng nghiệp có niềm tin vào sự phát triển năng lực của bản thân.

Kĩ năng:

- ◆ Áp dụng các cách thức để phát triển tư duy mở.

Câu hỏi chung: Anh/chị đã đạt được mục tiêu chưa? Làm cách nào để anh/ chị biết rằng mình đã đạt được mục tiêu?

Giai đoạn 1: Kết nối

- ◆ Anh/chị đã đạt được mục tiêu của giai đoạn này chưa?
- ◆ Làm cách nào để anh/chị biết mình đã đạt mục tiêu?
- ◆ Anh/chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

Giai đoạn 2: Học tập

- ◆ Anh/chị đã đạt được mục tiêu của giai đoạn này chưa?
- ◆ Làm cách nào để anh/chị biết mình đã đạt mục tiêu?
- ◆ Anh/chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

Giai đoạn 3: Thực hành

- ◆ Anh/chị đã đạt được mục tiêu của giai đoạn này chưa?
- ◆ Làm cách nào để anh/chị biết mình đã đạt mục tiêu?
- ◆ Học viên có đủ thời gian để thực hành không?
- ◆ Anh/chị có đưa ra phản hồi để giúp họ cải thiện thực hành không?
- ◆ Anh/chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

Mục tiêu của Phần 3 – Kỹ thuật xây dựng câu hỏi (QTF) để suy ngẫm sâu:

Kiến thức:

- ♦ Diễn tả được tầm quan trọng của việc sử dụng câu hỏi tốt trong thực hành suy ngẫm.

Thái độ:

- ♦ Sẵn sàng dành thời gian và công sức để chuẩn bị những câu hỏi tốt.

Kỹ năng:

- ♦ Áp dụng kỹ thuật đặt câu hỏi để giúp thực hành suy ngẫm trong hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên.

Giai đoạn 4: Suy ngẫm

- ♦ Lớp học có cơ hội suy ngẫm không?
- ♦ Phần suy ngẫm chỉ mô tả các phần của mô-đun?
- ♦ Phần suy ngẫm có bao gồm vận dụng vào bối cảnh thực tế của học viên không?
- ♦ Anh/chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

TÀI LIỆU THAM KHẢO – MÔ-ĐUN 2

Borton, T. (1970). Vươn tới, chạm vào và giảng dạy: Luân đôn: Nhà xuất bản: Hutchinson.

Brookfield, S. (1995). Trở thành một giáo viên luôn suy ngẫm về thực hành bằng tư duy phản biện. Francisco: Nhà xuất bản Jossey-Bass.

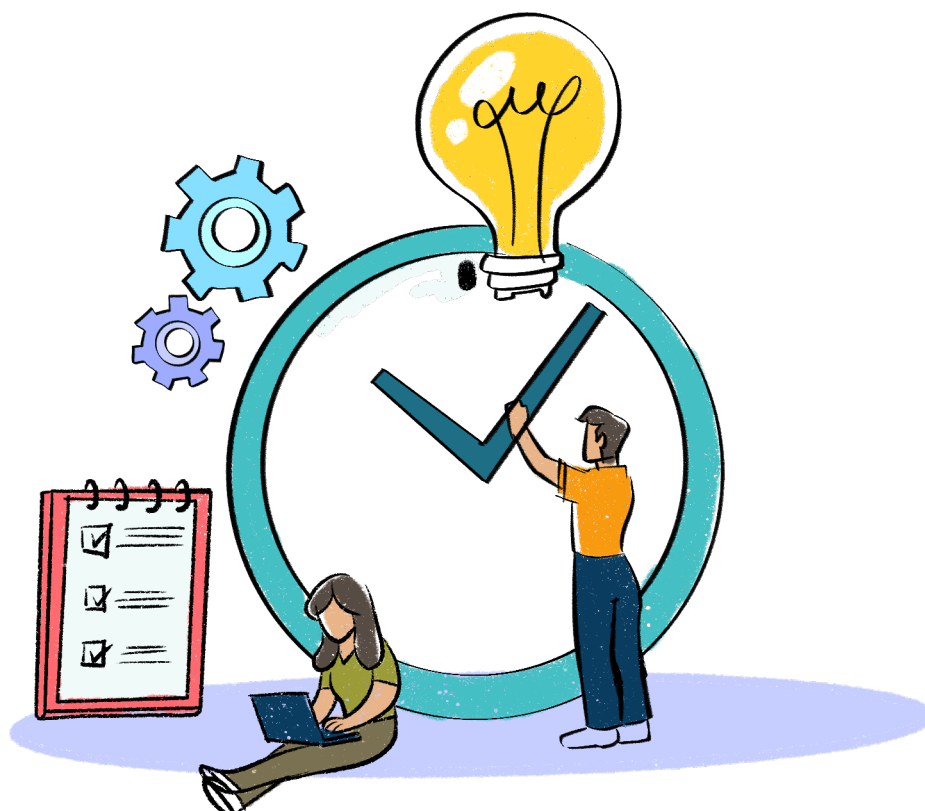
Calvert, L. (2016). Chuyển từ tuân thủ sang chủ động: Những điều giáo viên cần để bồi dưỡng chuyên môn có hiệu quả.

Dweck, C. (2007). Tư duy: Tâm lý học mới về thành công. Nhà xuất bản Ballantine Books.

Viện Câu hỏi đúng. Kỹ thuật đặt câu hỏi. Truy cập từ: <https://rightquestion.org>

MÔ-ĐUN 3

BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN HIỆU QUẢ CHO GIÁO VIÊN



GIỚI THIỆU

Chất lượng đội ngũ giáo viên đóng vai trò quan trọng nhất trong việc cải thiện chất lượng giáo dục trẻ em. Do đó, các nhà giáo dục cần quan tâm và đáp ứng các nhu cầu bồi dưỡng chuyên môn (BDCM) của giáo viên.

Trước khi trở thành giáo viên mầm non, sinh viên được đào tạo tại các trường cao đẳng và đại học sư phạm. Khi bước vào nghề, giáo viên được BDCM thường xuyên nhằm giúp nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, và đáp ứng yêu cầu công việc. Để nâng cao chất lượng thực hiện nhiệm vụ chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục trẻ, giáo viên mầm non cần không ngừng nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn trong suốt quá trình công tác.

Có nhiều hình thức BDCM thường xuyên, bao gồm BDCM hàng năm của ngành (tập huấn và các khóa học ngắn hạn), bồi dưỡng nâng chuẩn, nâng hạng (nâng cấp trình độ/bằng cấp) và BDCM tại trường. BDCM tại trường là các hoạt động hỗ trợ chuyên môn như sinh hoạt chuyên môn, kèm cặp, tham quan học tập, dự giờ và học hỏi từ đồng nghiệp... Nghiên cứu đã cho thấy bồi dưỡng, hỗ trợ chuyên môn tại trường có ảnh hưởng nhiều nhất đến những thay đổi trong lớp học.

Bối cảnh giáo dục trên toàn cầu đang thay đổi nhanh chóng, và giáo dục mầm non tại Việt Nam cũng không nằm ngoài bối cảnh đó. Sự thay đổi này có thể thấy qua các chính sách mới đang được triển khai. Các chương trình giáo dục tập trung hơn vào phát triển năng lực người học và các phương pháp tiếp cận sáng tạo trong việc dạy và học. Trong bối cảnh đổi mới này, các cơ sở GDMN cũng thay đổi theo hướng tự chủ. Các lãnh đạo nhà trường là tác nhân thay đổi bằng cách này hay cách khác. Họ cần hỗ trợ giáo viên, nhân viên thay đổi nhằm bảo đảm trẻ em được phát huy tối đa tiềm năng, được phát triển toàn diện và chuẩn bị tốt nhất để bước vào cấp học tiếp theo. Để công tác BDCM cho giáo viên tại trường hiệu quả, chúng ta cần tìm hiểu về các tiêu chí và cách mà lãnh đạo nhà trường có thể làm để dẫn dắt sự thay đổi trong trường học thành công, bởi vì giáo dục không phải là một phạm trù bất biến, mà luôn thay đổi và phát triển. Việc đáp ứng với những thay đổi này và đảm bảo trường học bắt nhịp với tốc độ đổi mới, công nghệ số, toàn cầu hóa và các yếu tố khác tác động đến nhu cầu của “người học trong tương lai”, đòi hỏi lãnh đạo nhà trường phải là các tác nhân thay đổi. Để đảm bảo một nền giáo dục chất lượng và phù hợp cho tất cả mọi người, người lãnh đạo nhà trường giỏi cần có kĩ năng quản lí sự thay đổi và liên tục trau dồi kĩ năng này.

THỜI LƯỢNG ĐIỀU HÀNH CÁC PHẦN

Khung thời lượng dưới đây chỉ là gợi ý. Thời gian thực hiện trong thực tế sẽ phụ thuộc vào trình độ và sự tham gia của học viên, cũng như phương pháp giảng viên lựa chọn.

Cấu trúc mô-đun	Thời lượng (phút)
3.1 Các đặc điểm của bồi dưỡng chuyên môn giáo viên hiệu quả	130
Kết nối	30
Học tập	45
Thực hành	45
Suy ngẫm	10
3.2 Dẫn dắt thay đổi	135
Kết nối	20
Học tập	70
Thực hành	35
Suy ngẫm	10

CÁC TÌNH HUỐNG

Giảng viên có thể điều chỉnh các tình huống trong tài liệu cho phù hợp với bối cảnh của học viên, mà vẫn đạt được mục tiêu của hoạt động.

GIẢI THÍCH THUẬT NGỮ

Thuật ngữ	Giải thích
Các đặc điểm của bồi dưỡng chuyên môn giáo viên hiệu quả	Đây là những đặc điểm cốt lõi giúp quá trình bồi dưỡng chuyên môn trở nên hiệu quả, nhằm cải thiện phương pháp giáo dục và kết quả học.
Quá trình tuyến tính	Là quá trình tiến triển theo trình tự từng bước, trong đó mỗi giai đoạn chỉ diễn ra khi giai đoạn trước đó đã hoàn thành. Các giai đoạn tiến triển theo một mạch logic thẳng mà không lặp lại giai đoạn cũ.
Thay đổi vận hành	Là những điều chỉnh về quy trình, cấu trúc hoặc hệ thống của một tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả, tính thích ứng hoặc hiệu suất hoạt động.
Thay đổi niềm tin	Là quá trình chuyển biến hoặc thay đổi những giả định, thái độ hoặc quan điểm cố hữu, dựa trên những kinh nghiệm và bằng chứng mới hoặc sự suy ngẫm.

3.1 ĐẶC ĐIỂM CỦA BOI DƯỠNG CHUYÊN MÔN HIỆU QUẢ CHO GIÁO VIÊN

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ◆ Trình bày được các tiêu chí về tính hiệu quả của công tác BDCM giáo viên.

Thái độ

- ◆ Thể hiện mong muốn hướng trọng tâm của các hoạt động BDCM cho giáo viên đến những thay đổi trên lớp.

Kĩ năng

- ◆ Lập kế hoạch BDCM cho giáo viên tập trung vào các thay đổi mong muốn trong lớp học.

KẾT NỐI: 30 PHÚT

Hoạt động 1: Hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên tại địa phương (5 phút)

Làm việc nhóm: 10 phút

- Liệt kê 3 hoạt động BDCM tại cơ sở GDMN/tỉnh (thành phố) mà gần đây học viên tham gia hoặc tổ chức thực hiện.
- Học viên không chia sẻ hoặc thảo luận với học viên khác và kết quả làm việc cá nhân sẽ được sử dụng trong hoạt động sau.

Hoạt động 2: Phân tích tình huống (25 phút)

Bây giờ chúng ta sẽ cùng tìm hiểu tình huống sau tại một lớp học bơi:

Làm việc cá nhân và nhóm: 15 phút

- Học viên đọc tình huống.
- Câu hỏi thảo luận nhóm nhỏ:
 - ◆ Anh/chị có muốn giới thiệu khóa học này cho những người khác không? Vì sao?
 - ◆ Anh/chị muốn bổ sung gì vào khóa học bơi này?

Một câu chuyện...



Hãy tưởng tượng là anh/chị muốn học bơi và đăng kí một khóa học. Bài học đầu tiên là vào tối thứ Năm. Anh/chị đến đúng giờ và hơi lo lắng.

Tất cả học viên tập trung ở một hội trường lớn. Anh/chị đếm được hơn 30 người! Huấn luyện viên tiến đến và chào đón anh/chị. Huấn luyện viên thuyết trình (dùng PowerPoint) trong 2 giờ về lịch sử bơi lội, về đồ bơi, các kiểu bơi, về cách bơi trong nước tự nhiên và bơi trong hồ

bơi, về các kĩ lục bơi lội, lợi ích cho sức khỏe và các chấn thương thường gặp phải khi bơi. Bài trình bày khá thú vị. Huấn luyện viên chiếu một đoạn video giới thiệu về từng kiểu bơi. Sau cùng, huấn luyện viên kết luận: 'Bây giờ các bạn đã biết tất cả về bơi lội. Cuối tuần này, các bạn có thể đi bơi ở biển rồi'.

- Chia sẻ trong nhóm lớn: mời 1 vài nhóm chia sẻ.

Một số gợi ý:

- ◆ Giáo viên làm mẫu
- ◆ Học bằng cách thực hành
- ◆ Giúp chúng tôi vượt qua nỗi sợ nước
- ◆ Hỗ trợ chúng tôi kịp thời nếu có sự cố xảy ra
- ◆ Tập trong bể bơi trước
- ◆ Tập các động tác tay trước

Thảo luận nhóm: 10 phút

- Hãy xem lại danh sách các hoạt động BDCM từ hoạt động trước và thảo luận các câu hỏi sau:
 - ◆ Các anh/chị thấy giữa khóa học bơi nói trên và các hoạt động BDCM mình liệt kê có mối liên hệ gì?
 - ◆ Các anh/chị thấy có những điểm gì cần cải thiện trong các hoạt động BDCM?

Để phát triển năng lực và kĩ năng, cần chú trọng vào việc thực hành và nhận phản hồi trong quá trình rèn luyện các kĩ năng đó.

HỌC TẬP: 45 PHÚT

Hoạt động 3: Định nghĩa bồi dưỡng chuyên môn hiệu quả cho giáo viên (15 phút)

Làm việc cá nhân: 5 phút

- *Nhiệm vụ:*
 - ◆ Học viên đọc 2 định nghĩa về BDCM cho giáo viên.
 - ◆ Gạch chân những ý chính.

‘Là bất kì một hoạt động phát triển chuyên môn nào nhằm nâng cao kiến thức, kĩ năng cho giáo viên và giúp họ thay đổi thái độ và cách tiếp cận trong việc giáo dục trẻ em, hướng tới cải thiện chất lượng giáo dục.’

(Bolam, 1993)

‘Là một quá trình (bao gồm tất cả các trải nghiệm học hỏi chính thức và không chính thức) mà mọi cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường (làm việc cá nhân hoặc theo nhóm) suy ngẫm về những gì họ đang làm, tìm cách nâng cao kiến thức và kĩ năng của mình và cải thiện cách làm việc nhằm nâng cao chất lượng học tập và cảm giác thoải mái của trẻ. Việc này đòi hỏi sự cân bằng giữa nhu cầu cá nhân, nhóm, nhà trường và quốc gia; khuyến khích cam kết phát triển nghề nghiệp; đồng thời tăng khả năng thích ứng trước những biến cố; tăng sự tự tin, sự hài lòng trong công việc và sự nhiệt tình khi làm việc với trẻ em và đồng nghiệp.’

(Bubb & Early, 2005)

Phiên toàn thể: 10 phút

- *Giảng viên viết lên bảng hoặc giấy khổ lớn một số cụm từ chính mà học viên chia sẻ từ định nghĩa BDCM.*
- *Câu hỏi thảo luận:*
 - ◆ Đặc điểm nào (trong số những cụm từ chính học viên vừa chia sẻ) hiện đang được thực hiện tốt trong công tác BDCM hiện nay?
 - ◆ Đặc điểm nào khó thực hiện?
 - ◆ Đặc điểm nào không thể thực hiện được?

Thông tin cần ghi nhớ: Học viên có thể đưa ra một số đặc điểm BDCM hiệu quả như sau:

- ◆ Học tập suốt đời
- ◆ Suy ngẫm
- ◆ Dựa trên nhu cầu
- ◆ HÀi lòng với công việc
- ◆ Hợp tác

Một số đặc điểm này có thể hơi khó thực hiện, song bằng cách triển khai các hoạt động BDCM với các hình thức đa dạng trong suốt một năm, các lãnh đạo nhà trường có thể đảm bảo lồng ghép các đặc điểm này vào hoạt động BDCM cho giáo viên. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu sâu hơn về từng đặc điểm.

Hoạt động 4: Mục đích của bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên (20 phút)

Như vậy, chúng ta đã có định nghĩa về BDCM cho giáo viên hiệu quả, giờ hãy cùng xem làm thế nào để công tác BDCM đạt được hiệu quả.

Làm việc theo cặp: 5 phút

- Học viên đọc truyện tranh và thảo luận các câu hỏi sau:
 - ◆ Mục tiêu của cô bé là gì?
 - ◆ Cô bé có dạy con mèo cách huýt sáo không?
 - ◆ Mèo có thể huýt sáo được không?
 - ◆ Chúng ta học được gì từ câu chuyện này?



Phiên toàn thể: 5 phút

- Chọn 1-2 học viên chia sẻ.

Là người tổ chức hoạt động BDCM cho giáo viên, chúng ta cần suy nghĩ thấu đáo về mục tiêu của mỗi hoạt động: Mục tiêu có thực tế không? Có tập trung vào việc giúp giáo viên học hỏi không? Để trả lời những câu hỏi này, chúng ta cần bắt đầu từ kết quả mong đợi - Chúng ta mong muốn có sự thay đổi nào trong nhóm/lớp? Ví dụ: chúng ta mong muốn giáo viên khuyến khích cả bé trai và bé gái chơi ở tất cả các góc trong lớp, chúng ta mong muốn giáo viên sử dụng nhiều đồ dùng trực quan hơn để hỗ trợ những trẻ em dân tộc thiểu số chưa biết nói tiếng Việt,...

Thông tin cần ghi nhớ: Là một người tổ chức hoạt động BDCM, chúng ta luôn phải tự hỏi đi hỏi lại những câu sau:

- ♦ Mục tiêu của hoạt động BDCM đó có khả thi không?
- ♦ Hoạt động đó có tập trung vào việc giúp giáo viên học hỏi không?
- ♦ Qua hoạt động này thì chúng ta mong muốn tạo ra sự thay đổi gì trong nhóm/lớp?

Trả lời được các câu hỏi này một cách rõ ràng sẽ giúp chúng ta đảm bảo rằng các hoạt động BDCM được triển khai một cách hiệu quả.

Làm việc theo cặp: 10 phút

- **Nhiệm vụ:**

Hãy chọn 1 hoạt động BDCM do trường/Sở GDĐT tổ chức (ví dụ: họp chuyên môn cụm, họp chuyên môn tại trường, dự giờ...), và thảo luận để trả lời những câu hỏi dưới đây:

- ♦ Mục tiêu của hoạt động BDCM đó là gì? Ban tổ chức mong muốn có sự thay đổi gì trong nhóm/lớp tại cơ sở GDMN sau khi giáo viên tham gia hoạt động BDCM này?
- ♦ Hoạt động BDCM đó có hiệu quả không? Có đạt được sự thay đổi như mong đợi một cách rõ rệt và lâu dài không?
- ♦ Theo anh/chị, điều gì khiến hoạt động đó hiệu quả (hoặc không hiệu quả)?

Hoạt động 5: Các đặc điểm của bồi dưỡng chuyên môn giáo viên hiệu quả (10 phút)

Làm việc cá nhân và theo cặp: 10 phút

- Học viên đọc về 9 tiêu chí BDCM hiệu quả.
- Sau vài phút, phát cho mỗi cặp các ví dụ để ghép với từng tiêu chí.
- Gộp 2 cặp thành 1 nhóm và so sánh kết quả với nhau.

Tiêu chí	Định nghĩa	Ví dụ
Dựa trên suy ngẫm	BDCM không đơn thuần chỉ là tập huấn về kiến thức và kĩ năng, mà cần dựa trên kinh nghiệm thực tiễn. BDCM nên bắt đầu bằng việc phân tích và suy ngẫm. Bài tập suy ngẫm này có thể là bài tập của một cá nhân, một cơ sở GDMN hoặc thậm chí là của một địa phương/quốc gia.	Là chuyên viên Sở GDĐT, tôi giúp giáo viên xem xét lại các hoạt động giáo dục hiện tại. Chúng tôi cùng phân tích hiệu quả khi áp dụng môi trường học tập giàu ngôn ngữ trong lớp thời gian qua và cùng thảo luận các cách cải thiện.
Có trọng tâm	Hoạt động BDCM hiệu quả cần có trọng tâm và mục tiêu rõ ràng. Cả người tổ chức lẫn giáo viên đều cần phải biết rõ đích đến và lí do cần đạt mục tiêu đó. Cần đặt ra những câu hỏi như: Chúng ta muốn học hỏi thêm gì về mặt chuyên môn nghiệp vụ? Vì sao chúng ta muốn điều đó? Mục tiêu của hoạt động phải thực sự hướng tới cải thiện chất lượng giáo dục và có tác động tích cực lên trẻ.	Là lãnh đạo nhà trường, tôi phải đảm bảo rằng mỗi hoạt động BDCM đều có mục tiêu rõ ràng. Giáo viên cần nắm rõ mình sẽ học được gì và tại sao cần học các nội dung đó.
Theo quá trình	Học tập là một quá trình, không phải một sự kiện diễn ra một lần. BDCM hiệu quả cho giáo viên tạo cơ hội để họ thử áp dụng những kiến thức và kĩ năng mới trong một môi trường an toàn, nhận được phản hồi và suy ngẫm về việc áp dụng đó. Các hoạt động học tập được dần trải theo thời gian để giúp giáo viên từng bước học hỏi và phát triển.	Là chuyên viên Sở GDĐT, tôi biết rằng tập huấn chỉ là bước đầu trong việc áp dụng môi trường học tập giàu ngôn ngữ. Tôi còn thực hiện khai vấn cũng như các hình thức hỗ trợ khác và tạo cơ hội để giáo viên thực hành những kiến thức mới học được.



Chủ động	Hoạt động BDCM hiệu quả thường được tổ chức sao cho giáo viên làm chủ việc học tập của mình. Họ tự phát triển và chủ động học hỏi vì họ chính là chủ sở hữu của quá trình học tập này.	Là lãnh đạo nhà trường, tôi khuyến khích giáo viên của mình chịu trách nhiệm về việc học tập của họ. Tôi gắn việc học của họ với tầm nhìn của trường. Tôi tự hào về từng tiến bộ của họ khi áp dụng một kĩ năng mới và chúng tôi ăn mừng thành quả nho nhỏ đó. Tôi khuyến khích họ chia sẻ những gì họ học được với những đồng nghiệp khác, và muốn họ cảm thấy có trách nhiệm và tự hào.
Đáp ứng sự khác biệt	Mỗi giáo viên sẽ có một cách học khác nhau. Một số giáo viên học nhanh hơn, một số lại học qua trải nghiệm nhiều hơn. Hoạt động BDCM hiệu quả cần tính đến mối quan tâm, bối cảnh, khả năng và nhu cầu đa dạng của giáo viên.	Để đáp ứng nhu cầu đa dạng của giáo viên, lãnh đạo nhà trường áp dụng nhiều hình thức BDCM như: sinh hoạt chuyên môn, dự giờ, cùng lên kế hoạch hoạt động học....
Tích hợp	BDCM cần xuất phát từ những kiến thức và kĩ năng giáo viên đã có và kế hoạch BDCM của cơ sở giáo dục mầm non, từ đó dẫn dắt để họ có những hiểu biết sâu rộng hơn và hướng tới những thay đổi phù hợp. Điều quan trọng là phải đưa tất cả các hoạt động BDCM vào phương hướng chiến lược xây dựng và phát triển nhà trường, kế hoạch năm học và kế hoạch BDCM của trường.	Là lãnh đạo nhà trường, tôi lên kế hoạch BDCM của trường dựa trên kế hoạch chung của Sở GDĐT và nhu cầu thực tế của trường mình. Tôi đảm bảo rằng các phương pháp tiếp cận mới, chẳng hạn như tổ chức hoạt động theo hướng trải nghiệm, được đưa vào kế hoạch năm học. Ví dụ, tất cả các cuộc họp chuyên môn của trường tôi luôn bắt đầu bằng việc một giáo viên chia sẻ những thành công đạt được và khó khăn gặp phải khi tổ chức hoạt động theo hướng trải nghiệm cho trẻ.

Cộng tác	Hoạt động BDCM sẽ hiệu quả hơn khi giáo viên có thể học hỏi lẫn nhau. Do vậy, khi tổ chức BDCM cần khuyến khích giáo viên cộng tác với nhau và tạo cơ hội học hỏi hợp tác xuyên suốt năm học.	Là lãnh đạo nhà trường, tôi tạo cơ hội để giáo viên học tập cùng nhau và học hỏi lẫn nhau. Tôi tạo điều kiện để giáo viên dự giờ chéo lớp của nhau và cùng suy ngẫm về các thực hành tốt quan sát được khi dự giờ.
Dựa trên nhu cầu	BDCM có thể xuất phát từ nhu cầu của giáo viên, hoặc nhu cầu của nhà trường. Mục đích luôn là để nâng cao chất lượng giáo dục, với trọng tâm là nâng cao kết quả học tập của trẻ.	Là lãnh đạo nhà trường, đầu năm học tôi khảo sát nhu cầu của giáo viên, bên cạnh đó căn cứ vào kế hoạch năm học của nhà trường tổ chức xây dựng kế hoạch BDCM phù hợp. Cụ thể: BDCM áp dụng quan sát trẻ theo quá trình trong thực hiện chương trình giáo dục mầm non; ứng dụng AI thiết kế sách điện tử. Các kiến thức, kỹ năng có được trong BDCM được giáo viên ứng dụng trong giáo dục trẻ từ đó góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.
Qua trải nghiệm	BDCM hiệu quả không chỉ là giới thiệu lý thuyết, mà phải xuất phát từ kinh nghiệm và bối cảnh của giáo viên, giúp giải quyết các vấn đề thực tiễn mà giáo viên gặp phải trên nhóm/lớp và tạo điều kiện để họ thử vận dụng ngay những gì vừa mới học được. Việc giáo viên thực hành và trải nghiệm kỹ năng mới trong bối cảnh thực tiễn là rất quan trọng.	Tất cả các hoạt động BDCM tôi thực hiện đều tập trung vào những thách thức/khó khăn mà giáo viên gặp phải trên nhóm/lớp. Tôi tạo điều kiện để giáo viên có thể thử những cách mới để nâng cao kết quả học tập của trẻ và không sợ sai khi thử nghiệm vì họ có thể học được nhiều điều từ các lỗi sai. Tôi khen ngợi những giáo viên nỗ lực thử các phương pháp mới dù có thể họ chưa thành công ngay.

THỰC HÀNH: 40 PHÚT

Hoạt động 6: Áp dụng các đặc điểm của bồi dưỡng chuyên môn giáo viên hiệu quả (40 phút)

Làm việc theo cặp: 30 phút

- Học viên chọn 1 hoạt động BDCM để phân tích (có thể sử dụng hoạt động đã chọn ở phần trước).
- Thảo luận về những câu hỏi trong bảng dưới đây.
- Ghi chép lại kết quả thảo luận vào bảng.

Hãy cùng xem làm thế nào để chúng ta có thể áp dụng 9 tiêu chí BDCM hiệu quả vào thực tiễn. Trong hoạt động này, anh/chị hãy làm việc theo cặp. Chọn một hoạt động BDCM và sử dụng bảng hỏi bên dưới để đánh giá hoạt động đó.

Dựa trên nhu cầu (của giáo viên, nhà trường, hệ thống giáo dục)	
Hoạt động này sẽ đáp ứng nhu cầu nào?	
Nhu cầu này có liên quan thế nào tới các nhu cầu khác? Nhu cầu này có tương đồng/phù hợp với các nhu cầu khác của giáo viên, nhà trường, hay Sở GDĐT không?	
Có trọng tâm	
Mục tiêu của hoạt động này là gì?	
Cụ thể là anh/chị muốn người tham gia học được điều gì? Thay đổi mà anh/chị mong đợi là gì?	
Dựa trên suy ngẫm	
Hoạt động này có được bắt đầu với việc suy ngẫm về những thực hành giáo dục tại cơ sở giáo dục mầm non không? Điều này diễn ra thế nào?	
Hoạt động này có sử dụng chu trình suy ngẫm để theo dõi tiến trình và hành động nhằm cải thiện tình hình không?	
Theo quá trình	
Hoạt động này tập trung vào bước nào của quá trình học hỏi?	
Các bước tiếp theo là gì? Anh/chị lên kế hoạch thế nào cho các bước tiếp theo?	

Qua trải nghiệm	
Giáo viên có được thực hành các kĩ năng mới trong hoặc ngay sau hoạt động BDCM đó không? Việc đó diễn ra thế nào?	
Anh/chị hỗ trợ thế nào khi họ thực hành?	
Cộng tác	
Hoạt động BDCM đó có tạo cơ hội và khuyến khích giáo viên làm việc cùng nhau không?	
Giáo viên có học được từ nhau và học cùng nhau không? Họ có thể học hỏi như thế nào từ người khác?	
Đáp ứng sự khác biệt	
Với những giáo viên thường không tham gia vào hoạt động BDCM này, anh/chị hỗ trợ họ thế nào?	
Đối với những giáo viên đã đạt được sự tiến bộ nhất định, anh/chị hỗ trợ thêm gì cho họ?	
Chủ động	
Tất cả giáo viên có biết rõ rằng mục tiêu của hoạt động BDCM này đáp ứng được nhu cầu của cá nhân họ, của nhà trường và của Sở GDĐT ra sao không?	
Anh/chị theo dõi và ghi lại sự tiến bộ của giáo viên như thế nào? Các anh/ chị có ăn mừng những tiến bộ/kết quả đó không?	
Tích hợp	
Hoạt động BDCM này có liên quan thế nào với các hoạt động khác của cơ sở giáo dục mầm non và của tỉnh (thành phố) anh/chị? Hoạt động này có mối liên hệ gì với kế hoạch tổng thể hoặc tầm nhìn của cơ sở giáo dục mầm non/Sở/Bộ GDĐT không?	
Anh/chị sẽ làm thế nào để đưa các thực hành mới vào hệ thống hiện tại của cơ sở giáo dục mầm non/tỉnh (thành phố)? Anh/ chị có thể làm gì để đảm bảo rằng những thay đổi mới này sẽ trở thành tiêu chuẩn mới?	

Phiên toàn thể: 10 phút

- Mời 2-3 học viên chia sẻ một số cảm nhận và suy nghĩ của họ sau khi hoàn thành bảng suy ngẫm vừa rồi.

SUY NGẪM: 10 PHÚT

Hoạt động 7: Suy ngẫm và thảo luận (10 phút)

Làm việc theo cặp: 10 phút

- Học viên thảo luận các câu hỏi sau:
 - ◆ Anh/chị học được điều gì từ Phần 3.1 này?
 - ◆ Anh/chị có thể thực hiện ngay lập tức 2 đặc điểm nào của BDCM giáo viên hiệu quả? Bằng cách nào?



3.2 DẪN DẮT THAY ĐỔI

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ♦ Phân biệt được hai loại thay đổi.

Thái độ

- ♦ Có thái độ tích cực và sẵn sàng thực hiện sự thay đổi.

Kĩ năng

- ♦ Biết cách tạo môi trường thuận lợi để thực hiện thay đổi.

KẾT NỐI: 20 PHÚT

Hoạt động 1: Suy ngẫm về những thay đổi anh/chị đã thực hiện (20 phút)



Công tác giáo dục góp phần giúp trẻ phát huy tối đa tiềm năng, phát triển và trưởng thành trong một xã hội đang thay đổi nhanh chóng. Nếu trường học không thể thích ứng với những xu hướng phát triển này, thì sẽ có nguy cơ trở nên lỗi thời (Schollaert & Leenheer, 2006). Do đó, không chỉ các trường học mới cần có chính sách đáp ứng với mọi sự thay đổi một cách nhất quán, mà cả lãnh đạo nhà trường cũng cần suy ngẫm xem những thay đổi đó ảnh hưởng thế nào đến công việc của họ và giáo viên, từ đó chủ động quản lí sự thay đổi.

Lãnh đạo nhà trường chính là các tác nhân thay đổi.

Làm việc cá nhân: 5 phút

- Học viên với vai trò là lãnh đạo nhà trường, suy ngẫm về kinh nghiệm của bản thân khi khởi xướng một thay đổi ở trường. Sử dụng những câu hỏi gợi ý sau:
 - ♦ Anh/chị thấy việc đưa thay đổi đó vào trường dễ hay khó? Hãy giải thích lí do.
 - ♦ Anh/chị đã bao giờ gặp phải sự phản đối khi đưa một điều gì mới mẻ vào trường không? Nếu có, anh/chị đã xử lí thế nào?

Phiên toàn thể: 15 phút

- **Hoạt động thi đấu đối kháng:**
 - ◆ Chia lớp thành 2 nhóm với số lượng học viên như nhau: 1 nhóm Thành công và 1 nhóm Thách thức (nếu lớp có hơn 30 học viên, hãy chia lớp thành 4 nhóm bằng nhau, với 2 nhóm Thành công và 2 nhóm Thách thức – như vậy học viên sẽ không phải chờ lâu mới đến lượt mình).
 - ◆ Mỗi nhóm xếp hàng và đứng trước một cái bảng/giấy A0: người đứng đầu nhóm cầm bút viết bảng.
 - ◆ Lần lượt mỗi thành viên của mỗi nhóm viết 1 yếu tố dẫn đến thành công hoặc 1 thách thức khi tiến hành sự thay đổi (tùy vào nhiệm vụ của nhóm), sau đó truyền bút cho người đứng sau lên viết tiếp, và cứ tiếp tục đến hết.
 - ◆ Sau 2 phút, dừng hoạt động lại.

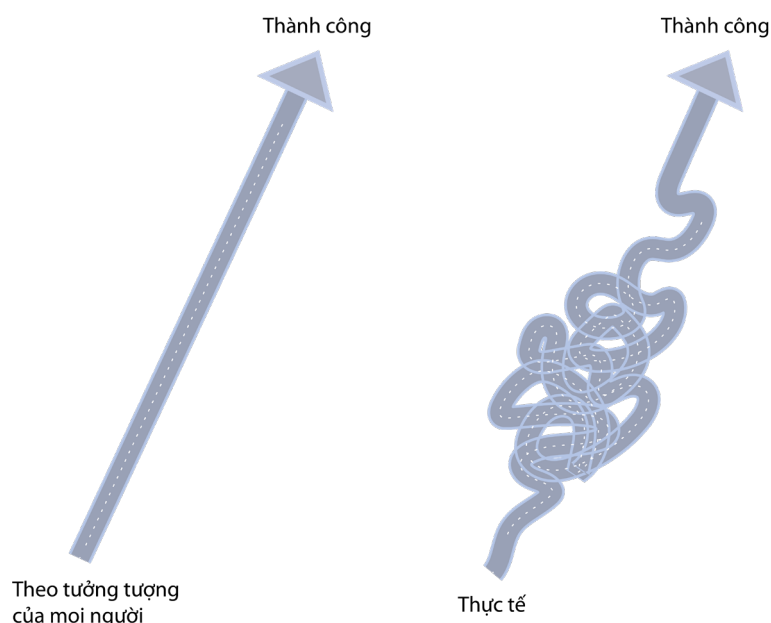
Thông tin cần ghi nhớ: Giảng viên chọn một số điểm nổi bật mà 2 nhóm vừa viết và hỏi xem có học viên nào có cùng trải nghiệm không. Từ đó, rút ra một số điểm tương đồng giữa các yếu tố dẫn đến thành công và yếu tố là thách thức khi tiến hành sự thay đổi trong cơ sở giáo dục mầm non/ tỉnh (thành phố). Trong phần này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu 3 lí do thường gặp dẫn đến sự phản đối khi thực hiện thay đổi.

HỌC TẬP: 70 PHÚT

Hoạt động 2: Lí do khiến việc triển khai các thay đổi khó khăn (10 phút)

Làm việc theo cặp: 5 phút

- Học viên đọc về 3 thách thức cản trở việc thay đổi.
- Học viên thảo luận câu hỏi sau:
 - ◆ Trong những thách thức này, có thách thức nào giống thách thức mà anh/chị đã nêu ra ở phần 'Kết nối' không?



1. Mọi người thường nghĩ rằng thay đổi là một quá trình một chiều: chúng ta đặt ra mục tiêu, đưa ra kế hoạch hành động và thực hiện kế hoạch đó từng bước một. Tuy nhiên, nghiên cứu lại chỉ ra rằng sự thay đổi không diễn ra theo cách đơn giản như vậy, mà phụ thuộc rất nhiều vào bối cảnh của các cơ sở giáo dục mầm non, bởi mỗi nơi đều có lịch sử, địa điểm, bối cảnh riêng biệt cũng như có đội ngũ giáo viên và nhóm trẻ khác nhau.
2. Thường thì những người phải thực thi sự thay đổi lại ít được tham gia vào việc lập kế hoạch cho sự thay đổi. Một nguyên nhân chính khiến cho việc thay đổi kém hiệu quả ('theo mệnh lệnh' hoặc 'áp đặt từ trên xuống') là do những thay đổi đó thường chú trọng vào thay đổi cơ cấu tổ chức hoặc cơ sở vật chất mà không xem xét tới năng lực, nhu cầu và mong muốn của những người thực hiện sự thay đổi.
3. Việc phải thực hiện nhiều thay đổi lẻ tẻ, không liên quan đến nhau thường khiến giáo viên và nhân viên trong trường có cảm giác thiếu sự kết nối.

Phiên toàn thể: 5 phút

- Mời đại diện của 1-2 cặp chia sẻ kết quả.

Thông tin cần ghi nhớ: Đa số các thách thức mà chúng ta liệt kê ở hoạt động nhóm thi đấu đối kháng đều nằm trong 3 nguyên nhân chính khiến việc thay đổi trở nên khó khăn.

Hoạt động 3: Thay đổi niềm tin/kĩ năng và thay đổi vận hành (35 phút)

Có nhiều loại thay đổi khác nhau. Đối với một vài loại thay đổi, chúng ta có thể áp dụng giải pháp 'theo công thức'. Những loại thay đổi khác phức tạp hơn và thường không có công thức chung để triển khai. Hãy đọc các ví dụ dưới đây và thảo luận với một học viên khác xem những thay đổi này là thay đổi về niềm tin/kĩ năng hay thay đổi về vận hành.

Làm việc theo cặp: 10 phút

- Thảo luận xem mỗi ví dụ dưới đây thuộc loại thay đổi về niềm tin/ kĩ năng hay vận hành.
- Kiểm tra đáp án với cả lớp.

Các thay đổi	Loại thay đổi
Giáo viên triển khai môi trường học tập giàu ngôn ngữ.	Thay đổi niềm tin và kĩ năng
Sắp xếp lại các khu vực trong sân trường.	Thay đổi vận hành
Triển khai chương trình giáo dục mầm non mới dựa trên năng lực.	Thay đổi niềm tin và kĩ năng
Phân công nhiệm vụ cho giáo viên mới.	Thay đổi vận hành

Làm việc theo cặp: 10 phút

- Học viên nghĩ thêm một số ví dụ về 2 loại thay đổi.

Loại thay đổi	Định nghĩa	Ví dụ
Thay đổi vận hành	Các thay đổi về vận hành thường dễ thực hiện thành công hơn bởi không cần đến thay đổi về tư duy hoặc kĩ năng.	- Thay đổi món ăn trong thực đơn của trẻ. - Sắp xếp lại các góc chơi trong nhóm/lớp.
Thay đổi niềm tin/kĩ năng	Đòi hỏi phải thay đổi niềm tin, quan điểm và học các kĩ năng mới, do đó sẽ mất nhiều thời gian hơn, thường trải qua nhiều bước và cần nhiều người tham gia. Thông thường, để thực hiện thành công và hiệu quả thay đổi dạng này thì sẽ cần đến thay đổi về tư duy.	- Thực hiện ‘cách tiếp cận lấy trẻ làm trung tâm’. - Nâng cao tính tự chủ của giáo viên trong phát triển chương trình giáo dục nhà trường. - Cho phép trẻ sử dụng tiếng mẹ đẻ trên lớp. - Thực hiện chuyển đổi trong trường mầm non.

Làm việc theo nhóm: 10 phút

- Ghép 2 cặp vào thành 1 nhóm.
- Câu hỏi thảo luận:
 - ◆ Anh/ chị đã từng thực hiện bất kì thay đổi nào trong số những thay đổi này tại trường mình chưa?
 - ◆ Anh/ chị cần áp dụng cách nào để thực hiện thành công những thay đổi trên?

Phiên toàn thể: 5 phút

- Mời đại diện 2-3 nhóm chia sẻ kết quả thảo luận.

Thông tin cần ghi nhớ: Triển khai và quản lí thay đổi là một nhiệm vụ không thể thiếu của người lãnh đạo nhà trường. Mặc dù các thay đổi về vận hành có vẻ dễ thực hiện hơn, song cả hai loại thay đổi này đều có thể vấp phải sự phản đối của giáo viên. Trong hoạt động tiếp theo, chúng ta sẽ tập trung vào việc làm thế nào để đảm bảo mọi cán bộ và giáo viên trong trường đều đồng lòng triển khai các thay đổi.

Hoạt động 4: Đóng vai - Để mọi người cùng đồng lòng (25 phút)

Để triển khai các thay đổi, đặc biệt là những thay đổi về niềm tin và kĩ năng, lãnh đạo nhà trường cần thuyết phục được giáo viên rằng thay đổi đó là tích cực và có lợi cho cá nhân cán bộ giáo viên và toàn thể nhà trường.

Thảo luận nhóm: 10 phút

- Học viên đọc về một số băn khoăn của cô giáo Hương đối với thay đổi mà lãnh đạo trường đang đưa vào thực hiện.
- Câu hỏi thảo luận:
 - ◆ Anh/chị đã bao giờ gặp phải sự phản đối như vậy từ giáo viên trong trường mình chưa?
 - ◆ Anh/chị làm thế nào để giải đáp những băn khoăn của cô Hương, để cô đồng lòng tham gia thực hiện thay đổi?



Đóng vai: 10 phút

- ◆ Chia lớp thành 2 nhóm (nhóm A và nhóm B) có số lượng học viên như nhau: nhóm A đóng vai giáo viên phản đối sự thay đổi và nhóm B đóng vai lãnh đạo nhà trường
- ◆ Phát cho mỗi học viên một thẻ đóng vai (kèm theo tài liệu này)
- ◆ Đề nghị mỗi người tìm ghép cặp với 1 người ở nhóm khác (1 người nhóm A + 1 người nhóm B = 1 cặp) để thực hiện đóng vai.

Lưu ý: trong trường hợp số lượng học viên lẻ, ghép 2 người đóng vai giáo viên với 1 người đóng vai lãnh đạo trường.

- ◆ Dừng hoạt động này sau 10 phút.

Phiên toàn thể: 5 phút

- Mời 2-3 người chia sẻ một số điểm thú vị từ hoạt động đóng vai.
- Hỏi những người thuộc nhóm lãnh đạo xem họ đã làm cách nào để thuyết phục giáo viên chấp thuận việc thay đổi?

Có nhiều lí do dẫn đến sự phản đối khi thực hiện sự thay đổi, ví dụ như thiếu sự tin tưởng, thông tin, sự tham gia, kĩ năng hoặc nguồn lực. Một số người phản đối sự thay đổi bởi họ cảm thấy thoải mái hơn với hiện tại, hoặc bởi họ sợ những thứ họ chưa biết hoặc sợ bị mất kiểm soát. Lãnh đạo trường cần nhận ra được lí do phản đối là gì và đồng hành, hỗ trợ giáo viên cho đến khi quá trình thay đổi được triển khai thành công.

THỰC HÀNH: 35 PHÚT

Hoạt động 5: Nghiên cứu tình huống về quản lí sự thay đổi (35 phút)

Thảo luận nhóm: 15 phút

- Chia lớp thành các nhóm: $\frac{1}{2}$ số nhóm thảo luận tình huống 1 và $\frac{1}{2}$ số nhóm thảo luận tình huống 2.
- Nhiệm vụ nhóm:
 - ◆ Đọc tình huống và thảo luận xem tình huống đó nói về thay đổi niềm tin/kĩ năng hay thay đổi vận hành.
 - ◆ Viết ra một số điểm hành động mà lãnh đạo nhà trường có thể làm để quản lí thay đổi đó bằng cách tạo ra môi trường an toàn.
- Học viên có thể tham khảo phần tóm tắt mô-đun để có thêm ý tưởng về cách quản lí sự thay đổi.

Tình huống 1

Trường A đang nỗ lực đổi mới cách triển khai hoạt động BDCM, bằng cách tổ chức các cuộc họp giáo viên vào các buổi chiều thứ Sáu. Trong buổi đó, trường có thể mời chuyên gia hoặc chỉ định một giáo viên cốt cán tập huấn cho các giáo viên khác. Ban giám hiệu nhà trường mong muốn giáo viên có trách nhiệm hơn trong việc BDCM của bản thân và cũng là để các buổi sinh hoạt chuyên môn dựa trên nhu cầu của giáo viên nhiều hơn. Tuy nhiên, những giáo viên cốt cán không sẵn lòng làm việc đó vì họ thấy việc chuẩn bị và tiến hành tập huấn là thêm việc cho họ. Họ cho rằng đây không phải là công việc của họ, mà là của Ban giám hiệu.

Tình huống 2

Giáo viên tại các điểm lẻ hiếm khi tham gia các hoạt động BDCM ở điểm chính vì đường đi từ điểm lẻ đến điểm chính thường rất xa và khó đi do đường miền núi, và thường bị ảnh hưởng bởi lũ lụt hoặc lở đất. Lãnh đạo nhà trường đã quyết định thử sử dụng công nghệ (như Google Meet, Zoom, Zalo...) để kết nối các giáo viên điểm lẻ với các hoạt động BDCM ở điểm chính. Các giáo viên điểm lẻ sẽ tham gia BDCM trực tuyến. Giáo viên cho rằng đây không phải là hình thức BDCM hiệu quả.

Thảo luận nhóm: 15 phút

- Gộp 2 nhóm nhỏ (1 nhóm thảo luận tình huống 1 và 1 nhóm thảo luận tình huống 2) thành một nhóm lớn.
- Các nhóm chia sẻ và thảo luận các ý tưởng và cách tiếp cận để quản lý quá trình thay đổi.

Phiên toàn thể: 5 phút

- Mời 1-2 học viên chia sẻ một số điều thú vị từ thảo luận nhóm

Con người thường có xu hướng phản ứng lại với sự thay đổi. Vì vậy, hầu hết các thay đổi khi được triển khai đều gặp phải mức độ phản đối nhất định. Việc xây dựng một môi trường thuận lợi và một văn hóa tích cực – nơi nuôi dưỡng tư duy mở và đề cao giá trị của từng thành viên - sẽ giúp quá trình thay đổi diễn ra thuận lợi hơn. Khi giáo viên tin tưởng vào lãnh đạo nhà trường, cảm thấy mình được tham gia vào quá trình thay đổi và hiểu rõ lợi ích của sự thay đổi đối với bản thân, thì họ sẽ có động lực để thực hiện thay đổi đó.



SUY NGẪM: 10 PHÚT

Hoạt động 6: Hoàn thiện câu suy ngẫm (10 phút)

Làm việc cá nhân: 3 phút

- Yêu cầu học viên hoàn thiện câu sau đây:
 - ◆ Hai điều học được ngày hôm nay khiến tôi thay đổi quan điểm của mình là:

1.
.....
.....
.....
.....
2.
.....
.....
.....
.....

Thảo luận nhóm: 7 phút

- Học viên chia sẻ phần suy ngẫm của bản thân.



TÓM TẮT PHẦN 3.1

Công tác bồi dưỡng chuyên môn giáo viên hiệu quả cần đáp ứng 9 tiêu chí sau:

- ♦ **Dựa trên nhu cầu:** BDCM giáo viên có thể xuất phát từ nhu cầu cá nhân nhưng cũng cần có sự kết nối với nhu cầu của nhà trường. Mục tiêu chung luôn là nâng cao chất lượng giáo dục. Ví dụ, một cơ sở giáo dục mầm non có thể yêu cầu một vài giáo viên tìm hiểu thêm về việc tổ chức các góc học tập vì nhà trường có kế hoạch trở thành trường dẫn đầu trong việc xây dựng môi trường học tập giàu ngôn ngữ. Công tác BDCM cũng có thể dựa trên các nhu cầu đặt ra trong các văn bản về chính sách và kế hoạch chiến lược từ cấp quốc gia, tới cấp tỉnh/thành phố và xã.
- ♦ **Có trọng tâm:** Công tác BDCM muốn có hiệu quả cần phải có trọng tâm và mục tiêu rõ ràng. Người tổ chức và giáo viên đều cần biết chính xác là họ đang muốn đạt được điều gì và tại sao điều đó lại cần thiết. Cần đặt ra các câu hỏi như: chúng ta muốn đạt được điều gì? Chúng ta muốn học hỏi thêm gì về chuyên môn? Tại sao chúng ta muốn học được điều đó? Mục tiêu đặt ra trong BDCM phải thực sự hướng tới việc cải thiện chất lượng giáo dục và có tác động tốt tới kết quả học tập của trẻ.
- ♦ **Dựa trên suy ngẫm:** BDCM cho giáo viên không đơn thuần chỉ là tập huấn về kiến thức và kĩ năng. Công tác BDCM cần phải dựa trên thực hành hiện tại và các kinh nghiệm thực tiễn giáo dục trẻ. BDCM cho giáo viên nên bắt đầu bằng việc suy ngẫm: Nhóm/ lớp hay cơ sở giáo dục mầm non của chúng ta đang có những thực hành giảng dạy nào? Chúng ta đang tổ chức thực hiện các thực hành đó như thế nào? Đó có phải là những thực hành nên làm không? Việc suy ngẫm này có thể là từ mức độ cá nhân hoặc của một cơ sở giáo dục mầm non hoặc thậm chí là của một địa phương/quốc gia. Chúng ta cũng có thể sử dụng kết quả của các nghiên cứu và đánh giá sẵn có. Xem xét những gì chúng ta đang làm tốt và tìm ra những điểm có thể cải thiện sẽ giúp chúng ta học hỏi thêm.
- ♦ **Theo quá trình:** Học tập là một quá trình thay vì một hoạt động đơn lẻ. BDCM hiệu quả cho giáo viên tạo cho chúng ta các cơ hội thử áp dụng những kiến thức và kĩ năng mới trong một môi trường an toàn, cơ hội cho chúng ta báo cáo lại, phản hồi và suy ngẫm về việc áp dụng đó. BDCM theo quá trình có thể được thực hiện đi từ lí thuyết đến áp dụng thực hành, cũng có thể từ việc giáo viên quan sát và suy ngẫm những trải nghiệm thực tế để từ đó nâng cao năng lực giáo dục. Các hoạt động học tập được dàn trải theo thời gian để giúp chúng ta từng bước học hỏi và phát triển. Cách BDCM truyền thống thường chỉ tập trung vào việc tạo ra nhận thức trên cơ sở cung cấp một số kiến thức và hiểu biết mới mà thiếu vận dụng vào thực tế. Thường thì sau khi được tập huấn, học viên được yêu cầu ‘đi tập huấn lại’ những gì đã học được. Do những gì học viên học được mới chỉ dừng lại ở kiến thức mới mà không có cơ hội để trải nghiệm vận dụng kiến thức mới vào thực tiễn, thiếu việc suy ngẫm về những gì họ học được, nên việc họ đi tập huấn lại có thể không nhận được sự hưởng ứng từ các đồng nghiệp khác trong trường, cũng như không dẫn đến bất kì thay đổi tích cực nào. Ngược lại, có thể khiến người học bối rối, lúng túng và thậm chí có phản ứng tiêu cực.
- ♦ **Qua trải nghiệm:** BDCM hiệu quả cho giáo viên không chỉ là giới thiệu lí thuyết. Nội dung bồi dưỡng nên xuất phát từ bối cảnh và những kinh nghiệm của giáo viên. Như vậy, BDCM mới có thể giúp giải quyết các vấn đề thực tế mà giáo viên gặp phải trong trường/nhóm, lớp. BDCM hiệu quả cho giáo viên cần phải tạo cơ hội để giáo viên thử vận dụng ngay những gì vừa mới học được. Việc để giáo viên áp dụng những kiến thức, kĩ năng mới vào bối cảnh thực tế của họ rất quan trọng.

- ♦ **Cộng tác:** Công tác BDCM cho giáo viên sẽ hiệu quả hơn khi giáo viên có thể học hỏi lẫn nhau. Do vậy, người tổ chức hoạt động BDCM cần thúc đẩy sự cộng tác học tập giữa giáo viên với nhau. Nghiên cứu cho thấy rằng những giáo viên thường xuyên cộng tác với các đồng nghiệp sẽ có mức độ tự tin và hài lòng với công việc cao hơn những giáo viên khác.
- ♦ **Đáp ứng sự khác biệt:** Mỗi giáo viên sẽ có một cách học khác nhau. Một số giáo viên học nhanh hơn, một số học qua trải nghiệm nhiều hơn. Công tác BDCM cho giáo viên có hiệu quả cần lưu ý tới các mối quan tâm và bối cảnh khác nhau (Ví dụ: nông thôn so với thành thị), nhu cầu và cách tư duy khác nhau của giáo viên. Do vậy, BDCM cho giáo viên muốn đạt hiệu quả thì nên sử dụng các chiến lược đa dạng để đáp ứng sự khác biệt.
- ♦ **Chủ động:** BDCM giáo viên có hiệu quả thường được tổ chức sao cho giáo viên tự thấy bản thân phải có trách nhiệm với việc học. Khi hoạt động BDCM đáp ứng được những nhu cầu cụ thể của giáo viên thì họ sẽ tham gia vào việc học một cách tích cực. Giáo viên tự phát triển và chủ động học hỏi vì họ chính là chủ sở hữu của quá trình học tập này.
- ♦ **Tích hợp:** BDCM hiệu quả cho giáo viên cần xuất phát từ những kiến thức và kĩ năng mà giáo viên tham gia đang có và kế hoạch BDCM hiện tại của cơ sở giáo dục mầm non, từ đó dẫn dắt họ tiếp nhận những hiểu biết sâu rộng hơn, hướng tới những thay đổi phù hợp với sự phát triển của cơ sở giáo dục mầm non. Điều quan trọng là phải đưa tất cả các hoạt động BDCM vào phương hướng chiến lược xây dựng và phát triển nhà trường, kế hoạch năm học, kế hoạch BDCM của trường/Sở GDĐT.



TÓM TẮT PHẦN 3.2

Thay đổi là điều không thể tránh khỏi trong xã hội - sự thay đổi được thúc đẩy bởi tiến bộ công nghệ, biến động kinh tế, biến đổi khí hậu hay các cuộc khủng hoảng như đại dịch COVID-19. Trong lĩnh vực giáo dục, thay đổi là điều thiết yếu để đảm bảo các trường học luôn phù hợp và có khả năng đáp ứng nhu cầu của tương lai. Là những tác nhân thúc đẩy sự thay đổi, lãnh đạo nhà trường cần quản lý quá trình chuyển đổi một cách hiệu quả, đồng thời duy trì chất lượng giáo dục. Điều này đòi hỏi họ phải ứng phó và giải quyết sự phản đối của đội ngũ, thúc đẩy sự cộng tác và tạo điều kiện thuận lợi để quá trình thay đổi diễn ra suôn sẻ hơn.

Tạo điều kiện tối ưu cho sự thay đổi

1. Xây dựng môi trường an toàn và tin tưởng lẫn nhau

Con người có xu hướng chấp nhận thay đổi dễ dàng hơn trong một môi trường có sự hỗ trợ.

Lãnh đạo trường có thể thúc đẩy điều này bằng cách:

- ◆ Đối xử với đội ngũ giáo viên và nhân viên trong trường như những người đồng hành, không phải là đối thủ.
- ◆ Khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận những sai sót.
- ◆ Làm gương - thể hiện chính những thay đổi mà họ đang vận động người khác thực hiện.

2. Tạo sự đồng thuận và tinh thần đồng sở hữu

Thay đổi sẽ hiệu quả hơn khi có sự hiểu rõ ràng và thống nhất về mục đích của nó.

Lãnh đạo nhà trường nên:

- ◆ Xây dựng tầm nhìn và sứ mệnh chung phù hợp với tất cả các bên liên quan.
- ◆ Thu hút đội ngũ tham gia vào quá trình cùng nhau suy ngẫm nhằm kết nối niềm tin với thực tiễn.
- ◆ Khuyến khích sự tham gia và chia sẻ, tạo điều kiện để mỗi cá nhân đóng góp một cách tích cực.

3. Đưa ra định hướng và hỗ trợ thực hiện

Để thay đổi thành công, cần có sự hướng dẫn rõ ràng và hỗ trợ liên tục. Lãnh đạo nhà trường nên:

- ◆ Định hướng sự thay đổi phù hợp với nhu cầu thực tế và những niềm tin hiện có.
- ◆ Truyền đạt rõ ràng viễn cảnh mong muốn trong tương lai và các bước cần thực hiện để đạt được điều đó.
- ◆ Khai vấn và tạo ra những cơ hội đạt được thành công nhanh chóng nhằm tạo động lực.

4. Chấp nhận sự đa dạng trong quá trình tiếp nhận thay đổi

Thay đổi không phải là một quy trình áp dụng đồng loạt cho tất cả. Lãnh đạo trường cần:

- ◆ Nhận biết rằng mỗi cá nhân tiếp nhận sự thay đổi với tốc độ khác nhau.
- ◆ Chấp nhận và giải quyết sự phản đối trên tinh thần xây dựng.
- ◆ Trân trọng những phản hồi mang tính xây dựng và điều chỉnh cách tiếp cận cho phù hợp.

5. Giao tiếp hiệu quả

Giao tiếp rõ ràng và nhất quán là yếu tố then chốt. Lãnh đạo trường cần:

- ◆ Chủ động lắng nghe những mối quan tâm thay vì chỉ cố thuyết phục.
- ◆ Trình bày ý tưởng một cách rõ ràng và súc tích.
- ◆ củng cố thông điệp của sự thay đổi thông qua việc lặp đi lặp lại và cập nhật thường xuyên.

Bằng cách xây dựng một môi trường hỗ trợ, thúc đẩy tinh thần sở hữu chung và duy trì giao tiếp cởi mở, lãnh đạo trường học có thể dẫn dắt sự thay đổi một cách hiệu quả và tạo ra những cải tiến bền vững trong giáo dục.



GIẢNG VIÊN SUY NGẪM

Phần này dành cho giảng viên để suy ngẫm về việc thực hiện mô-đun.

Hãy sử dụng các mục tiêu của từng giai đoạn và câu hỏi bên dưới khi suy ngẫm.

Anh/chị có thể lựa chọn viết, ghi âm, vẽ lại các suy ngẫm của mình hoặc thảo luận với đồng nghiệp.

Mục tiêu của mô-đun: Anh/chị đã đạt được mục tiêu của từng phần chưa? Làm cách nào để anh/chị biết rằng mình đã đạt được mục tiêu?

Mục tiêu của Phần 1 – Các đặc điểm của BDCM giáo viên hiệu quả:

Kiến thức:

- ◆ Trình bày được các tiêu chí về tính hiệu quả của công tác BDCM giáo viên.

Thái độ:

- ◆ Thể hiện mong muốn hướng trọng tâm của các hoạt động BDCM cho giáo viên đến những thay đổi trong lớp học.

Kĩ năng:

- ◆ Lập kế hoạch BDCM cho giáo viên tập trung vào các thay đổi mong muốn trong lớp học.

Câu hỏi chung: Anh/chị đã đạt được mục tiêu chưa? Làm cách nào để anh/chị biết rằng mình đã đạt được mục tiêu?

Giai đoạn 1: Kết nối

- ◆ Anh/chị đã đạt được mục tiêu của giai đoạn này chưa?
- ◆ Làm cách nào để anh/chị biết mình đã đạt mục tiêu?
- ◆ Anh/chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

Giai đoạn 2: Học tập

- ◆ Anh/chị đã đạt được mục tiêu của giai đoạn này chưa?
- ◆ Làm cách nào để anh/chị biết mình đã đạt mục tiêu?
- ◆ Anh/chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?

Mục tiêu của Phần 2 - Dẫn dắt thay đổi: Kiến thức: ◆ Phân biệt được hai loại thay đổi. Thái độ: ◆ Có thái độ tích cực và sẵn sàng thực hiện sự thay đổi. Kĩ năng: ◆ Biết cách tạo môi trường thuận lợi để thực hiện thay đổi.	Giai đoạn 3: Thực hành ◆ Anh/chị đã đạt được mục tiêu của giai đoạn này chưa? ◆ Làm cách nào để anh/chị biết mình đã đạt mục tiêu? ◆ Học viên có đủ thời gian để thực hành không? ◆ Anh/chị có đưa ra phản hồi để giúp họ cải thiện thực hành không? ◆ Anh/chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không? Giai đoạn 4: Suy ngẫm ◆ Lớp có cơ hội suy ngẫm không? ◆ Phần suy ngẫm chỉ mô tả các phần của mô-đun? ◆ Phần suy ngẫm có bao gồm vận dụng vào bối cảnh thực tế của học viên không? ◆ Anh/ chị có muốn thay đổi gì trong lần giảng tới không?
---	--

TÀI LIỆU THAM KHẢO - MÔ-ĐUN 3

Earley, P. và Bubb, S. (2005). Lãnh đạo và Quản lí bồi dưỡng chuyên môn thường xuyên, Luân đôn: Nhà xuất bản Paul.

Chapman Publishing.Sims, S., Fletcher-Wood, H., O'Mara-Eves, A., Cottingham, S., Stansfield, C., Van Herwegen, J., và Anders, J. (2021). Những đặc điểm nào của bồi dưỡng chuyên môn giáo viên giúp nâng cao thành tích học tập của học sinh? Một nghiên cứu hệ thống và phân tích tổng hợp. Luân đôn: Quỹ hỗ trợ giáo dục.

Schollaert, R. và Leenheer, P. (Chủ biên) (2006). Vòng xoáy của sự thay đổi. Sự thay đổi trong giáo dục như một động lực thúc đẩy cải tiến nhà trường. Leuven: Nhà xuất bản Lannoo Campus.

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., và Fung, I. (2007). Học tập và phát triển chuyên môn giáo viên: Tổng hợp bằng chứng tốt nhất. Best evidence synthesis iteration (BES). Wellington, Niu Di-lân: Bộ Giáo dục.

PHỤ LỤC: MỘT SỐ KỸ THUẬT ĐIỀU HÀNH TRONG TẬP HUẤN “LÃNH ĐẠO TRƯỜNG HỌC”

Anh/chị có thể tham khảo và sử dụng một số kỹ thuật điều hành dưới đây để thúc đẩy sự tham gia chủ động của học viên và nâng cao hiệu quả tập huấn:

1. CHIA SẺ SAU HOẠT ĐỘNG

Triển lãm (Gallery walk)

- ◆ Mỗi nhóm dán sản phẩm của mình lên tường.
- ◆ Mỗi nhóm cử một đại diện đứng tại sản phẩm của nhóm để giải thích và làm rõ nội dung.
- ◆ Các thành viên khác đi tới thăm kết quả của từng nhóm, đọc, và để lại ý kiến/câu hỏi bằng giấy ghi chú. Đây là bước quan trọng nhằm đảm bảo người tham dự thực sự tương tác với sản phẩm của nhóm khác.
- ◆ Kết thúc bằng thảo luận chung về các điểm nổi bật.

Hai ngôi sao và một điều ước

- ◆ Mỗi nhóm nhận xét một nhóm khác bằng 2 điểm tích cực và 1 gợi ý cải thiện.
- ◆ Có thể phản hồi cho nhiều nhóm, nhưng không cần phải phản hồi cho tất cả các nhóm nếu số lượng nhóm lớn bởi sẽ có quá nhiều nhận xét cần tổng hợp.
- ◆ Cách này khuyến khích phản hồi mang tính xây dựng và cân bằng.

Chia sẻ nhóm - nhóm

- ◆ Ghép cặp nhóm: Ví dụ, nhóm A với B, nhóm C với D,...
- ◆ Mỗi nhóm trình bày sản phẩm của nhóm mình và nhận phản hồi từ nhóm còn lại.
- ◆ Nên dành đủ thời gian để mỗi nhóm đi sâu vào nội dung và sản phẩm của nhóm mình.

2. CHIA NHÓM HỌC VIÊN

Xếp hàng

- ◆ Chọn một tiêu chí liên quan đến nội dung tập huấn.
- ◆ Sau khi người tham gia xếp hàng theo tiêu chí, đếm số thứ tự để chia thành các nhóm theo số lượng cần thiết.

Ghép hình

- ◆ Chọn một bức ảnh hoặc hình minh họa liên quan đến nội dung khóa học cho mỗi nhóm muốn tạo.
- ◆ Cắt mỗi ảnh thành số mảnh ghép tương ứng với số người trong nhóm.
- ◆ Phát cho mỗi học viên một mảnh ghép.
- ◆ Học viên tìm những người còn lại có mảnh ghép của cùng một bức ảnh để ghép lại và tạo thành một nhóm.

Màu sắc & Biểu tượng

- ◆ Trước khi tập huấn, chuẩn bị các nhãn dán cho học viên, mỗi nhãn gồm một màu và một biểu tượng.
- ◆ Đầu tiên, yêu cầu học viên ngồi theo nhóm cùng màu.
- ◆ Sau đó, khi cần thay đổi nhóm, yêu cầu họ chuyển sang nhóm theo biểu tượng.

3. SỬ DỤNG BẢNG VIẾT

Nếu phòng học có bảng, hãy tận dụng nó! Việc sử dụng bảng giúp học viên theo dõi buổi học một cách trực quan và nắm được thông tin chính. Dưới đây là một ví dụ về cách sử dụng bảng hiệu quả.

Chương trình	Phần ghi chép	Từ khóa
◆ Kết nối 15' ◆ Học tập 20' ◆ Thực hành 30' ◆ Suy ngẫm 15'	Môi trường học tập GIÀU ngôn ngữ ◆ Giàu = tương tác có chất lượng ◆ Giàu = cơ hội thực hành ngôn ngữ ◆ Giàu = cung cấp ngôn ngữ ◆ Giàu = thể hiện văn hóa của trẻ ◆ Giàu = các bản in	◆ MTHTGNN ◆ Nhiệm vụ có ý nghĩa ◆ Phương pháp giảng dạy ◆ Trò chuyện thực tế

Chương trình: Hoàn thành phần này khi bắt đầu buổi học. Phần này giúp học viên nắm được họ đang ở đâu trong tiến trình học tập, phần nào sắp diễn ra, và thời lượng dành cho từng phần.

Phần ghi chép: Hoàn thành phần này khi buổi tập huấn diễn ra. Giảng viên có thể thêm ý tưởng, câu hỏi của học viên, trực quan hóa các khái niệm, đưa ra phản hồi... Phần này có thể được xóa và điền vào khi cần trong suốt buổi học.

Từ khóa: Hoàn thành phần này khi bắt đầu và tham chiếu xuyên suốt buổi học. Giảng viên cũng có thể thêm các thuật ngữ chính xuất hiện trong buổi học để giúp học viên nhớ đến chúng.

PHỤ LỤC: KẾ HOẠCH ÁP DỤNG SAU KHÓA HỌC

Lưu ý cho giảng viên: Vào cuối ngày 1, thầy/cô có thể giới thiệu với học viên về kế hoạch áp dụng này để học viên có thể từng bước xây dựng kế hoạch áp dụng trong suốt 3 ngày học.

√ Cụ thể	🕒 Thời gian rõ ràng	💡 Chia sẻ kế hoạch
Gắn điều áp dụng với một điều gì đó thầy/cô học được trong khóa học 3 ngày này.	Đặt mốc thời gian thực hiện rõ ràng và lịch theo dõi tiến độ định kì.	Chia sẻ kế hoạch áp dụng với đồng nghiệp để có thể hỗ trợ lẫn nhau.

Điều áp dụng	Thời gian thực hiện	Nguồn lực hỗ trợ cần có

Tài liệu này được xuất bản vào năm 2026 bởi:
© 2026 VVOB
Julien Dillensplein 1 bus 2A, 1060 Brussels, Belgium
Điện thoại: +32 2 209 07 99; Website: www.vvob.org



Bản quyền:

Tài liệu này là sản phẩm của các chuyên gia VVOB với sự góp ý của các chuyên gia giáo dục khác. Các kết quả, diễn giải, và kết luận được trình bày trong tài liệu này không nhất thiết phản ánh quan điểm của VVOB, của Ban Giám đốc VVOB, hoặc của nhà tài trợ. VVOB không chịu trách nhiệm về tính xác thực của các số liệu trong tài liệu này.

Quyền lợi và cấp phép xuất bản

Chịu trách nhiệm biên tập:

Tom Vandebosch

© 2026 VVOB vzw



Tài liệu này được xuất bản và lưu hành dựa trên nguyên tắc tài sản sáng tạo công cộng (Creative Commons) và phi thương mại (CC BY-NC-SA 4.0). Quyền sao chép, phân phối, vận chuyển, và ứng dụng tài liệu này đều được cho phép với mục đích phi thương mại, và với điều kiện sau đây:

Vui lòng trích dẫn tài liệu như sau: VVOB – education for development. 2026. “Lãnh đạo trường học trong cơ sở giáo dục mầm non”

Mọi câu hỏi về bản quyền và quyền xuất bản vui lòng gửi về VVOB, Julien Dillensplein 1 bus 2A, 1060 Brussels, Belgium. Điện thoại: +32 2 209 07 99; E-mail: info@vvob.org; Website: www.vvob.org

Quyền phủ nhận

Tài liệu này có sử dụng trích dẫn và tham khảo một số ấn phẩm và trang web khác. VVOB không chịu trách nhiệm về các nội dung hiện tại và trong tương lai của các ấn phẩm và các trang web đó, cũng như không chịu trách nhiệm về ấn phẩm và các trang web đưa tin và trích dẫn tài liệu này của VVOB. Tài liệu này được biên soạn và xuất bản với hỗ trợ tài chính từ chính phủ Bỉ và Flanders. Nội dung tài liệu thuộc trách nhiệm của VVOB và không nhất thiết phản ánh quan điểm của nhà tài trợ, do đó chính phủ Bỉ và Flanders không chịu trách nhiệm với bất kỳ nội dung nào của tài liệu này.

Được tài trợ bởi:



Belgium
partner in development



Flanders
State of the art



1 Đa Phước 8, Ngũ Hành Sơn, Đà Nẵng
+84(0) 236 3923 332
www.vvob.org/vietnam