



ĐƯỢC THẨM ĐỊNH BỞI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI
2026

LÃNH ĐẠO TRƯỜNG HỌC

TRONG CƠ SỞ

GIÁO DỤC MẦM NON

TÀI LIỆU DÀNH CHO HỌC VIÊN

MÔ-ĐUN 4-6

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

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 4: KHAI VẤN - PHƯƠNG THỨC BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN HIỆU QUẢ 11

4.1. Khung khai vấn GRROW 14

4.2. Kỹ năng khai vấn 24

MÔ-ĐUN 5: DỰ GIỜ HIỆU QUẢ VÀ KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH 40

5.1. Dự giờ giáo viên..... 42

5.2. Kỹ năng điều hành..... 50

MÔ-ĐUN 6: CỘNG ĐỒNG HỌC TẬP CHUYÊN MÔN 64

6.1. Cộng đồng học tập chuyên môn..... 66

6.2. Khung công việc của cộng đồng học tập chuyên môn 78



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 kỹ 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 kỹ 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 4: KHAI VẤN PHƯƠNG THỨC BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN HIỆU QUẢ



GIỚI THIỆU

Trong mô-đun này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về khai vấn - một phương pháp giúp triển khai hoạt động bồi dưỡng chuyên môn (BDCM) hiệu quả. Lãnh đạo nhà trường, chuyên viên Sở GD&ĐT có thể sử dụng hình thức khai vấn để hỗ trợ giáo viên học tập và phát triển chuyên môn. Mục đích của khai vấn là người khai vấn (thường là lãnh đạo nhà trường/chuyên viên Sở) giúp người được khai vấn phát triển năng lực cá nhân và chuyên môn, đồng thời qua đó cũng giúp mối quan hệ của hai bên tốt hơn.

‘Mỗi người học theo một cách khác nhau, và vì vậy việc học hỏi của mỗi chúng ta đều rất riêng biệt, giống như sự độc đáo của mỗi khuôn mặt hay dấu vân tay của chúng ta vậy’ (Heinz von Foerster, 1999). Để có thể hỗ trợ các nhu cầu phát triển chuyên môn riêng biệt của mỗi cá nhân, người khai vấn cần có một số kỹ năng nhất định. Khi có kỹ năng lắng nghe tốt, người khai vấn có thể hiểu rõ hơn nhu cầu của người được khai vấn và tạo cơ hội tốt hơn cho người được khai vấn suy ngẫm về hoạt động chuyên môn của bản thân. Bên cạnh đó, đặt câu hỏi thích hợp sẽ giúp người được khai vấn nhìn nhận vấn đề từ các lăng kính khác nhau. Bằng cách phản hồi hiệu quả, người khai vấn có thể khiến cho người được khai vấn tham gia tích cực, hiểu nội dung một cách sâu sắc hơn và đưa ra các định hướng áp dụng phù hợp. Những kỹ năng này đều không phải bẩm sinh mà có mà cần được thực hành và rèn luyện.

Để có thể khai vấn hiệu quả, chúng ta cần xây dựng cấu trúc và nội dung cho từng buổi khai vấn. Hiện nay có rất nhiều khung khai vấn, tuy nhiên phổ biến nhất trong giáo dục là khung GRROW của Whitmore (1994) và Landsberg (2015). Giống như hầu hết các khung khai vấn khác, khung GRROW cho rằng người khai vấn không nhất thiết phải là chuyên gia trong lĩnh vực chuyên môn của người được khai vấn.



THUẬT NGỮ

Thuật ngữ	Giải thích
Khung GRROW	Đây là một hình thức khai vấn có cấu trúc (theo 5 giai đoạn) giúp người khai vấn dẫn dắt buổi trò chuyện với người được khai vấn.
Kĩ năng lắng nghe	Đây là khả năng tập trung cao, hiểu và phản hồi lại với người được khai vấn, nhằm tạo ra một môi trường hỗ trợ giúp cho người được khai vấn suy ngẫm, phát triển và hướng dẫn hiệu quả.
Kĩ năng đặt câu hỏi	Là năng lực đặt ra những câu hỏi mở, có mục đích rõ ràng để giúp người được khai vấn có thể suy ngẫm, phân tích sâu sắc và tự đưa ra giải pháp cho vấn đề của mình.
Mô hình phản hồi BOOST	Là một mô hình giúp phản hồi hiệu quả bằng cách Cân bằng, Dựa trên quan sát, Khách quan, Cụ thể và Đúng lúc.

4.1 KHUNG KHAI VẤN GRROW

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- Mô tả được các giai đoạn của một buổi khai vấn theo khung GRROW
- Giải thích được tính tương thích của khung khai vấn với các tiêu chí BDCM hiệu quả.

Thái độ

- Sẵn sàng tiếp cận khai vấn như là một mối quan hệ đối tác giữa người khai vấn và người được khai vấn.

Kĩ năng

- Có khả năng áp dụng khung GRROW trong các buổi khai vấn.

KẾT NỐI

Hoạt động 1: Khai vấn là gì?

Làm việc theo cặp:

- ♦ Xem video về Khai vấn và thảo luận câu hỏi sau với bạn cùng cặp:
 - Trong video này, con cú đã làm thế nào để giúp con cáo qua sông?
 - Theo video này thì khai vấn là gì?



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Làm việc cá nhân:

- ♦ Đọc khái niệm Khai vấn và tình huống dưới đây.

Theo định nghĩa của Whitmore (1995) và Tolhust (2006), trong ngành giáo dục thì khai vấn là một mối quan hệ bồi dưỡng chuyên môn liên tục, trong đó một người làm công tác giáo dục với năng lực phù hợp sẽ hỗ trợ một hoặc một nhóm đồng nghiệp phát huy tối đa năng lực chuyên môn của bản thân thông qua một chuỗi các buổi trao đổi.

Mục đích của khai vấn là hỗ trợ người được khai vấn học hỏi, thay vì chỉ họ cách làm. Điều này đòi hỏi cả người khai vấn và người được khai vấn đều phải có chung một cách hiểu về việc giảng dạy, học hỏi và lãnh đạo hiệu quả.

Tình huống

Trong các lớp học có trẻ sử dụng đa ngôn ngữ, giáo viên thường gặp khó khăn trong việc đảm bảo rằng tất cả trẻ, cho dù ngôn ngữ ở nhà khác với ngôn ngữ ở trường, đều có thể tích cực tham gia vào hoạt động và hiểu bài. Điều này đặc biệt đúng trong giáo dục mầm non, nơi những em nhỏ học về các khái niệm mới chủ yếu thông qua các manh mối hoặc câu chuyện theo ngữ cảnh và thông qua các phương pháp tương tác.

Trong tình huống sau đây, cô Minh Châu, một giáo viên mầm non giàu kinh nghiệm được giao dạy một lớp bao gồm một số học sinh dân tộc thiểu số không nói được tiếng Việt. Mặc dù, cô rất nhiệt tình, nhưng cô nhanh chóng nhận ra rằng các chiến lược dạy học thông thường của mình không hiệu quả đối với những em nhỏ này. Qua một cuộc trò chuyện suy ngẫm với một đồng nghiệp, cô đã khám phá các cách tiếp cận khác nhau và khám phá ra sức mạnh của việc sử dụng các đồ vật ngoài đời thực để làm cho việc học trở nên có ý nghĩa hơn.

1. Chuyện xảy ra ở một trường mầm non tại một xã miền núi. Cô giáo Minh Châu được giao phụ trách 2 lớp vì giáo viên phụ trách lớp kia nghỉ đột xuất một tuần.
2. Các giáo viên trong trường luôn vui vẻ giúp đỡ và sẵn sàng dạy hộ nhau khi cần, nên Minh Châu cũng nhiệt tình nhận nhiệm vụ.
3. Mặc dù rất sẵn lòng giúp đồng nghiệp, song Minh Châu cũng chưa biết mình sẽ dạy nhóm trẻ này như thế nào vì hiện lớp có trẻ thuộc 5 dân tộc thiểu số và chưa biết nói tiếng Việt.

4. Trong buổi học đầu tiên, cô đã dùng bài hát để dạy về các loại trái cây khác nhau. Tuy nhiên, cô thấy rằng nhóm trẻ chưa thạo tiếng Việt gần như không tham gia vào hoạt động. Sau đó, Minh Châu đã cho các con luyện tập đọc từ. Mặc dù các trẻ này lặp lại được các từ theo cô, nhưng lại không thể chỉ đúng vào hình trái cây.

5. Tại phòng giáo viên ...

Cô Minh Châu ngồi ăn trưa cùng với thầy Phúc, và kể cho thầy nghe về lớp của mình và rằng trẻ trong lớp không hiểu những gì cô dạy. Thầy Phúc biết rằng cô Minh Châu là một giáo viên giỏi và có lẽ cô chỉ cần được hướng dẫn một chút để tìm cách giải quyết vấn đề của mình.

6. Cuộc trò chuyện giữa thầy Phúc và cô Minh Châu:

Thầy Phúc (P): 'Cô đã thử làm những gì với lớp này rồi?'

Cô Minh Châu (MC): 'Em đã dùng các bài hát vì các bài hát rất dễ học và trẻ nào cũng thích hát'

P: 'Thế trẻ có thích những bài hát đó không?'

MC: 'Em nghĩ là có. Trẻ có lặp lại theo cô, nhưng em không chắc là trẻ hiểu được ý nghĩa của bài hát'

P: 'Ừ, ngoài ra cô còn thử những gì nữa rồi?'

MC: 'Em cũng đã thực hiện một vài hoạt động sử dụng ngôn ngữ cơ thể, và mặc dù các con có làm theo nhưng các con chỉ đang bắt chước theo các bạn khác. Có thể thấy là các con vẫn chưa hiểu.'

P: 'Tôi hiểu rồi. Vậy là cô đã thử một vài hoạt động mà trẻ trong lớp thích, nhưng lại không hiệu quả trong nhóm này. Giờ hãy nhớ lại xem ngày trước cô đã dạy con mình tên các loại trái cây như thế nào?'

MC: 'Dạ,, để em nhớ lại xem nào, em đã dùng trái cây thật và lặp đi lặp lại tên của trái cây đó. À, vậy hôm sau em sẽ mang trái cây thật đến lớp để dạy cho các con!'

7. Vài ngày sau, tại phòng giáo viên...

P: 'Chào Minh Châu, lớp của cô thế nào rồi?'

MC: 'Tốt lắm rồi ạ! Các con giờ tham gia rất tích cực. Em đã mang trái cây thật đến lớp, và trái nào không có thì em in hình. Cách này giúp trẻ hiểu nghĩa của các từ trong bài hát dễ hơn và tham gia tích cực hơn vào các hoạt động dùng ngôn ngữ cơ thể. Trẻ thực sự hứng thú với hoạt động và mình rất thích dạy các con!'

Thảo luận nhóm:

Câu hỏi thảo luận:

- ◆ Trong tình huống này, anh/chị thấy có khía cạnh nào của khai vận (theo định nghĩa trên)?
- ◆ Anh/chị có bao giờ ở trong tình huống tương tự như cô Minh Châu (một giáo viên gặp khó khăn trên lớp) hoặc thầy Phúc (một giáo viên hỗ trợ đồng nghiệp suy nghĩ về khó khăn của mình) không?

[illegible]

Như chúng ta thấy trong câu chuyện trên, người khai vẩn không nhất thiết phải trực tiếp chứng kiến tình huống của người được khai vẩn. Lí do là vì khai vẩn hiệu quả tập trung vào việc hướng dẫn người được khai vẩn có góc nhìn mới mẻ hơn đối với vấn đề họ đang gặp phải. Khai vẩn nghĩa là:

- ◆ Làm cho người được khai vấn thấy rằng họ chính là người có thể đưa ra các giải pháp cho vấn đề của mình.
- ◆ Hiểu rằng khi một cá nhân tự đưa ra giải pháp cho vấn đề của mình, họ sẽ cam kết hơn trong việc thực hiện giải pháp.

HỌC TẬP

Hoạt động 2: Khung khai vấn GRROW

Làm việc cá nhân: 10 phút

- ◆ Hãy đọc những thông tin dưới đây về khung khai vấn và điền các từ còn thiếu vào ô trống.

G - Xác định _____ đôi khi có thể mất nhiều thời gian, nhưng khi người được khai vấn biết rõ mình muốn gì thì việc đạt được mục tiêu sẽ trở nên dễ dàng hơn. Người khai vấn cần hướng dẫn người được khai vấn xây dựng các mục tiêu thông minh (SMART). SMART là từ viết tắt trong Tiếng Anh của Specific - cụ thể, rõ ràng (không trừu tượng); Measurable - có thể đo lường được (làm thế nào người được khai vấn biết được là mình có đạt được mục tiêu hay không); Achievable - có thể đạt được (khả thi – vừa với năng lực của người được khai vấn); Relevant - phù hợp (với nhiệm vụ và vai trò của GV và định hướng của nhà trường); và Time-framed - có thời hạn (đặt cho mình một khoảng thời gian để đánh giá tiến độ thực hiện mục tiêu).

R – Khi đã xác định được mục tiêu SMART, các bước tiếp theo có thể dễ dàng hơn. Để đánh giá _____, người được khai vấn cần xem xét tới bối cảnh rộng hơn, chứ không chỉ tập trung vào vấn đề đang gặp phải trước mắt. Mọi việc trong trường đang diễn ra như thế nào? Các giáo viên khác đang làm gì? Có đồng nghiệp nào gặp vấn đề tương tự như mình không? Gần đây trường có đổi mới hay thay đổi gì không? Việc đó diễn ra như thế nào và kết quả ra sao?

R – Việc tìm hiểu các _____ sẵn có thường gắn kết chặt chẽ với bước đánh giá hiện trạng. Điểm mạnh của từng cá nhân và của hệ thống hiện có là gì? Ai có thể giúp anh/chị? Anh/chị có thể tìm kiếm thông tin ở đâu? Anh/chị cần những vật lực gì?

O – Sau khi đã có mục tiêu SMART và có một bức tranh rõ ràng về hiện trạng và nguồn lực, người khai vấn cần khuyến khích người được khai vấn đưa ra càng nhiều _____ càng tốt. Đó có thể là những giải pháp khá đơn giản, hoặc những giải pháp rất phức tạp, những giải pháp này có thể là những ý tưởng ‘vượt ra khỏi những suy nghĩ thường nhật’... Ở bước này, tất cả các giải pháp đều được hoan nghênh vì giải pháp này có thể khơi dậy/khơi mào/khởi nguồn cho giải pháp khác phù hợp nhất với vấn đề hiện có.

W - Thông qua việc lựa chọn các giải pháp phù hợp nhất để triển khai, người được khai vấn sẽ cho thấy _____ giải pháp đó. Ở bước này, mục tiêu của người khai vấn là làm cho người được khai vấn cam kết thực hiện kế hoạch hành động mà mình đặt ra và thống nhất về thời điểm cả hai sẽ gặp lại nhau để đánh giá tiến độ.

Trên thực tế, người ta đã xây dựng và áp dụng nhiều khung khai vấn khác nhau. Tuy nhiên, trong tài liệu này, chúng ta sẽ sử dụng khung **GRROW** của Whitmore (1995). Nhiệm vụ của người khai vấn là hướng dẫn để người được khai vấn đặt ra được các mục tiêu cụ thể, đánh giá hiện trạng và cam kết thực hiện kế hoạch hành động do mình đặt ra. Người khai vấn cần hiểu rằng người được khai vấn 'luôn có câu trả lời', rằng người được khai vấn 'nhanh nhạy', và với suy nghĩ và cách tiếp cận này, nhiệm vụ của người khai vấn là hướng dẫn người được khai vấn tự tìm ra câu trả lời cho chính mình. Không có tình huống khai vấn nào giống tình huống khai vấn nào, và vì vậy không có một câu hỏi chung nào mà người làm khai vấn có thể sử dụng cho mọi trường hợp khai vấn. Chính vì vậy mà cấu trúc của khung khai vấn GRROW (giống như một kế hoạch bài giảng) sẽ giúp chúng ta tổ chức các buổi khai vấn hiệu quả hơn. Mỗi lớp học và mỗi bài học đều khác nhau, nhưng người giáo viên sẽ tuân theo một cấu trúc bài học nhất định để lên kế hoạch bài giảng nhằm đáp ứng nhu cầu của lớp. Khai vấn cũng tương tự như vậy. Mỗi người làm khai vấn và mỗi tình huống đều khác nhau, vì vậy khung GRROW giúp người khai vấn đảm bảo rằng người được khai vấn đạt được mục tiêu mà mình đã đặt ra trong buổi khai vấn đầu tiên và tiếp tục trao đổi về tiến độ thực hiện mục tiêu đó trong các buổi khai vấn tiếp theo.

Hoạt động 3: Phân tích tình huống - Thực hành sử dụng khung GRROW

- ◆ Bây giờ chúng ta đã quen với khung GRROW và hiểu rõ hơn về từng giai đoạn trong đó. Giờ thì hãy xem khung đó hoạt động như thế nào nhé.
- ◆ Hãy đọc đoạn hội thoại của một buổi khai vấn dưới đây và đánh số thứ tự các giai đoạn theo khung GRROW.

Tình huống

Khi áp dụng cách tiếp cận lấy trẻ làm trung tâm, giáo viên thường thấy rằng mặc dù trẻ em thích các hoạt động vui chơi, nhưng việc đảm bảo các hoạt động này dẫn đến kết quả học tập có ý nghĩa đòi hỏi phải chuẩn bị giáo án và suy ngẫm thấu đáo. Các bài học vui vẻ không chỉ giúp thu hút sự tham gia của trẻ mà còn phải đưa ra những thách thức phù hợp, tạo động lực và thúc đẩy trẻ học sâu hơn.

Trong tình huống dưới đây, một giáo viên (người được khai vấn) suy ngẫm về việc sử dụng các trò chơi trong lớp học và nhận ra rằng mặc dù trẻ hứng thú tham gia nhưng không phải lúc nào những hoạt động đó cũng có ý nghĩa hoặc giúp trẻ phát triển một cách phù hợp. Thông qua một buổi khai vấn, người giáo viên này tìm hiểu về các chiến lược như dự giờ đồng nghiệp, tình nguyện lựa chọn trò chơi và cộng tác với các đồng nghiệp có kinh nghiệm để nâng cao hiệu quả của cách tiếp cận lấy trẻ làm trung tâm.

Các giai đoạn
GRROW

Một buổi khai vấn giữa một lãnh đạo nhà trường (người khai vấn) và một giáo viên (người được khai vấn)

Có vẻ như có một số hướng giải quyết mà anh/chị có thể thực hiện. Hãy suy nghĩ thêm và đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt nhé.

Tôi có thể nhờ một số giáo viên khác dự giờ.



Người được khai vấn

Người khai vấn

Có lẽ tôi sẽ sắp xếp thời gian để quan sát một số lớp khác. Ngoài ra, tôi có thể thử tổ chức một số trò chơi mà tôi mới học được.

Còn gì nữa không?



Người được khai vấn

Người khai vấn

Tôi sử dụng rất nhiều trò chơi trong lớp và các giờ dạy của tôi rất vui.

Kiểu như là học thông qua chơi phải không?



Người được khai vấn

Người khai vấn

Chà, trẻ rất vui vẻ nhưng tôi tự hỏi liệu các con có thật sự học được gì không. Đôi khi các trò chơi này không khó với trẻ. Tôi nghĩ rằng tôi sẽ cần tổ chức các trò chơi có ý nghĩa hơn.

Tôi thấy được đấy. Học thông qua chơi chứ không phải chỉ chơi một cách vui vẻ.



Người được khai vấn

Người khai vấn

Vậy bước tiếp theo anh/chị sẽ làm gì và vào thời gian nào?

Trước hết, tôi sẽ tổ chức một hoạt động để các giáo viên khác dự giờ. Tôi dự định làm trong tuần này.



Người được khai vấn

Người khai vấn

Tốt. Vậy tuần sau chúng ta sẽ ngồi lại để suy ngẫm và phân tích về hoạt động dự giờ đó nhé. Anh/chị thấy được không?

Vâng.



Người được khai vấn

Người khai vấn

Vậy, điều gì xảy ra khi anh/chị tổ chức các trò chơi trên lớp?

Trẻ tham gia tích cực nhưng các con dường như không học được nhiều.



Người được khai vấn

Người khai vấn

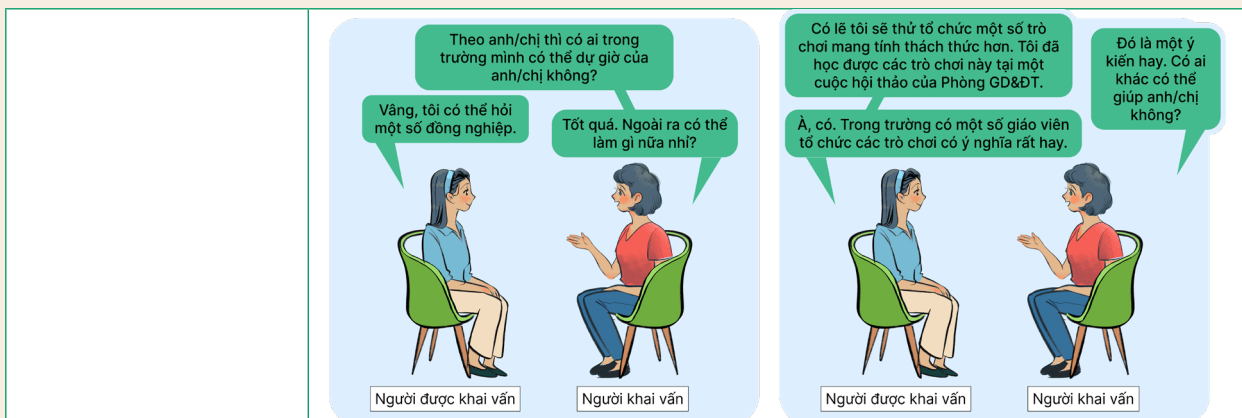
Các trò chơi quá dễ đối với các con. Có lẽ các trò chơi này cũng không có ý nghĩa lắm. Đôi khi, trò chơi quá dài. Tôi nghĩ có thể một số trẻ cảm thấy chán hoặc thấy trò chơi không còn thách thức nên các con dễ bị sao nhãng.

Theo anh/chị thì lý do là vì đâu?



Người được khai vấn

Người khai vấn



Làm việc theo cặp:

◆ Hãy thảo luận các câu hỏi sau đây:

- Người khai vấn làm thế nào để tránh không đưa ra lời khuyên cho người được khai vấn?
- Người khai vấn hỏi như thế nào để hướng dẫn giáo viên trên phân tích khó khăn gặp phải và đưa ra giải pháp?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Khi lãnh đạo nhà trường thường xuyên đưa ra lời khuyên thì giáo viên sẽ ít chủ động tìm kiếm sự giúp đỡ. Nếu người khai vấn nói rằng giáo viên cần phải làm gì, thì người giáo viên đó sẽ không thấy được rằng bản thân mình có trách nhiệm tự tìm ra giải pháp. Và khi người giáo viên không thấy rằng đó là trách nhiệm của mình, thì khả năng mà họ thực hiện giải pháp một cách hiệu quả sẽ tương đối thấp.



THỰC HÀNH

Hoạt động 4: Phân tích khai vấn dựa trên các tiêu chí bồi dưỡng chuyên môn hiệu quả

Hãy cùng phân tích hoạt động khai vấn theo 9 tiêu chí BDCM hiệu quả nêu trong Mô-đun 3 và thảo luận xem khai vấn có đáp ứng từng tiêu chí không và tại sao.

Làm việc theo cặp:

Tiêu chí BDCM hiệu quả	Có/Không	Giải thích
Chủ động		
Cộng tác		
Có trọng tâm		
Dựa trên nhu cầu		
Dựa trên suy ngẫm		
Đáp ứng sự khác biệt		
Qua trải nghiệm		
Theo quá trình		
Tích hợp		



Hoạt động 5: Khai vấn là một hình thức bồi dưỡng chuyên môn hiệu quả

Làm việc nhóm:

- ◆ Anh/chị sẽ nhận được một phiếu lí giải việc khai vấn đáp ứng 1 trong 9 tiêu chí BDCM hiệu quả như thế nào. Hãy đứng lên bắt cặp với một học viên khác và thảo luận về các phiếu của hai người. Sau đó anh/chị đổi phiếu với bạn cặp và bắt cặp với một học viên khác. Hãy tiếp tục đổi cặp cho tới khi anh/chị thảo luận được với ít nhất là 5 học viên khác.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SUY NGẪM

Hoạt động 6: Suy ngẫm và chia sẻ

Làm việc theo cặp:

- ◆ Hãy suy ngẫm về những câu hỏi sau và chia sẻ với một học viên khác:
 - Anh/chị muốn được khai vấn hay muốn nhận được lời khuyên về một việc nào đó?
 - Những lợi thế của mỗi cách tiếp cận (khai vấn và đưa ra lời khuyên) là gì?
 - Anh/chị có thể dùng khai vấn để hỗ trợ giáo viên, đặc biệt là giáo viên điểm lẻ, như thế nào?
 - Khai vấn có thể hỗ trợ thế nào trong việc nâng cao chất lượng triển khai môi trường học tập giàu ngôn ngữ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu:

Vào cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ♦ Mô tả được 5 cấp độ lắng nghe.
- ♦ Giải thích được làm thế nào để đặt những câu hỏi giúp buổi khai vấn hiệu quả.
- ♦ Mô tả về mô hình phản hồi BOOST.

Thái độ

- ♦ Sẵn lòng tham gia vào các buổi khai vấn với vai trò là người khai vấn hoặc người được khai vấn.

Kỹ năng

- ♦ Biết áp dụng các kỹ năng nghe, đặt câu hỏi và phản hồi trong một buổi khai vấn.

KẾT NỐI

Khi bắt đầu buổi khai vấn, nhiệm vụ của người khai vấn là giúp người được khai vấn xác định được vấn đề cụ thể mà họ đang gặp phải và đặt ra mục tiêu SMART. Để làm được điều này, người khai vấn cần lắng nghe thật **tập trung** và **tích cực, kiên nhẫn** để người được khai vấn có **không gian suy nghĩ** và phát triển **khả năng tự nhận thức**.

Hoạt động 1: Chia sẻ câu chuyện của bản thân

Làm việc nhóm:

- ♦ Hãy hồi tưởng về một câu chuyện hồi nhỏ khi anh/chị được bố mẹ dạy 1 kỹ năng nào đó, ví dụ như nấu ăn). Một số câu hỏi gợi ý để hồi tưởng:
 - Lúc đó, anh/chị mấy tuổi?
 - Câu chuyện xảy ra ở đâu?
 - Có những ai trong câu chuyện?
 - Khi đó anh/chị cảm thấy như thế nào?
 - Câu chuyện đã kết thúc như thế nào?
- ♦ Chia sẻ câu chuyện trong nhóm.

HỌC TẬP

Hoạt động 2: Thực hành kĩ năng lắng nghe

Hãy cùng chơi một trò chơi!

Bây giờ, anh/chị sẽ có cơ hội chia sẻ câu chuyện của mình từ phần 'Kết nối', nhưng lần này, giảng viên sẽ đưa cho anh/chị một thẻ 'nhiệm vụ bí mật'. Đừng để ai nhìn thấy thẻ của anh/chị nhé.

Làm việc nhóm:

- ♦ Chia sẻ lại câu chuyện của mình với nhóm. Hãy thực hiện 'nhiệm vụ bí mật' của mình nhé.

Làm việc nhóm:

- ♦ Anh/chị vừa được trải nghiệm các mức độ của kĩ năng lắng nghe.
 - Cuộc trò chuyện đã diễn ra như thế nào?
 - Theo anh/chị thì ai là người 'lắng nghe' tốt nhất trong nhóm của mình?



Hoạt động 3: 5 mức độ lắng nghe

Làm việc cá nhân:

- ♦ Carol Wilson (2020) đã xác định được 5 mức độ lắng nghe. Hãy đọc tài liệu và đoán từ còn thiếu.

Lắng nghe mức độ 1.

Khi chúng ta _____ một ai đó, có nghĩa là chúng ta đã cắt ngang lời họ trước khi họ kịp nói hết suy nghĩ của mình. Thường thì có một số lí do khiến chúng ta xen vào câu chuyện của ai đó: có thể là chúng ta muốn lấp đầy khoảng lặng, hoặc chúng ta nghĩ rằng mình đã biết người kia muốn nói gì, và đôi khi chúng ta muốn tiết kiệm thời gian và muốn câu chuyện diễn biến nhanh hơn. Cũng có thể chúng ta ngắt lời vì những lí do khác nữa, nhưng trong một buổi khai vấn thì việc chúng ta ngắt lời có thể có tác động tiêu cực đến người được khai vấn.

Lắng nghe mức độ 2.

_____ có nghĩa là chiếm quyền kiểm soát cuộc đàm thoại. Đôi khi chúng ta làm điều này bằng cách lắng nghe những gì người khác nói và sau đó chia sẻ kinh nghiệm riêng của mình. Như vậy, khác lắng nghe ở mức độ 1, ở mức độ 2 chúng ta để cho người kia nói ra hết những suy nghĩ của họ, nhưng sau đó chúng ta lại kiểm soát diễn biến của cuộc đàm thoại.

Lắng nghe mức độ 3.

Mức độ lắng nghe 3 rất phổ biến, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục. Chúng ta lắng nghe một vấn đề và cho người được khai vấn _____ (nên làm việc này, không nên làm việc kia) trong một tình huống cụ thể. Mặc dù việc đưa ra lời khuyên có thể hữu ích, phù hợp với văn hóa và thậm chí là theo đúng mong đợi của người được khai vấn, tuy nhiên việc này không giúp cho họ tự tìm ra được câu trả lời. Việc tư vấn như vậy thường không quan tâm tới phong cách học tập và sở thích/điểm mạnh của người được khai vấn.

Lắng nghe mức độ 4.

Khi _____ lắng nghe, chúng ta không chỉ dành thời gian cho người được khai vấn nói hết suy nghĩ của họ mà chúng ta còn đặt câu hỏi để có thêm thông tin, kiên nhẫn khi thấy người được khai vấn cần thêm thời gian để nói ra được các suy nghĩ của mình. Sẽ có những khoảng lặng trong buổi trò chuyện, nhưng chúng ta vẫn duy trì giao tiếp bằng mắt và không thể hiện sự phân tâm.

Lắng nghe mức độ 5.

Đây là mức độ lắng nghe cao nhất. Khi chúng ta lắng nghe _____, chúng ta lắng nghe cả những ẩn ý trong từng ngôn từ, lắng nghe các khoảng lặng và cả các dấu hiệu ngôn ngữ cơ thể. Một người khai vấn giỏi sẽ áp dụng các kĩ năng và kĩ thuật đặt câu hỏi, ví dụ như là kỹ thuật 'soi chiếu/ soi gương' - là khi người khai vấn diễn đạt lại ý của người được khai vấn, và nhờ vậy, người được khai vấn có thể nghe lại chính những gì mình vừa chia sẻ.

Làm việc nhóm:

- ◆ Hãy nhớ lại một tình huống mà anh/chị sử dụng từng mức độ lắng nghe.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Cần lưu ý rằng mỗi mức độ lắng nghe đều có thể phù hợp với một tình huống cụ thể và chúng ta nên sử dụng linh hoạt khi cần.

Hoạt động 4: Sử dụng kĩ năng đặt câu hỏi trong khai vấn

Trong hoạt động trước, chúng ta đã nhận ra tầm quan trọng của kĩ năng lắng nghe. Không đơn thuần chỉ là lắng nghe, mà đó là lắng nghe chăm chú và lắng nghe tích cực. Khi lắng nghe tích cực, người khai vấn không chỉ nghe thấy những điều mà người được khai vấn đang nói ra mà còn nghe thấy được cả những ẩn ý đằng sau lời nói. Một người khai vấn giỏi sẽ sử dụng cả hai loại thông tin này để giúp người được khai vấn suy nghĩ sâu sắc hơn cho tới khi họ có thể tìm ra giải pháp và đề ra kế hoạch thực hiện. Như vậy, người khai vấn dẫn dắt người được khai vấn thông qua các câu hỏi.

Có một số thông tin chung mà chúng ta muốn giúp người được khai vấn tự nhận ra theo từng bước của khung GRROW.

- ◆ **Mục tiêu** – có nhiều loại mục tiêu: dài hạn, ngắn hạn, dễ đạt được, phức tạp và khó đạt được... Cho dù là mục tiêu gì, thì chìa khóa để đạt được mục tiêu là phải đặt ra được mục tiêu thông minh (SMART): cụ thể, có thể đo lường được, khả thi, phù hợp và có giới hạn thời gian. Trong quá trình thực hiện, anh/chị có thể đang ở các bước sau trong khung GRROW, nhưng nếu cần anh/chị vẫn có thể quay trở lại bước một để xem xét lại và điều chỉnh mục tiêu (nếu cần). Điều này hoàn toàn bình thường bởi chúng ta vừa trải nghiệm vừa học.
- ◆ **Hiện trạng** – ở bước này chúng ta cần xem xét tình hình thực tế và các rào cản/khó khăn có thể khiến chúng ta khó đạt được mục tiêu đề ra. Bước này giúp chúng ta có cái nhìn thực tế hơn về những gì chúng ta muốn đạt được, cách thức thực hiện và thời gian hoàn thành mục tiêu.

- ♦ **Nguồn lực** – bước này có liên hệ chặt chẽ với bước Hiện trạng, bởi chúng ta cần xem xét các nguồn lực sẵn có (nhân lực, thời gian, tài chính, cơ sở vật chất, môi trường thuận lợi ...) để đạt được mục tiêu. Tùy thuộc vào mỗi mục tiêu khác nhau, chúng ta sẽ xem cần những nguồn lực nào. Biết rõ trong tay chúng ta đang có nguồn lực gì sẽ giúp chúng ta đạt được mục tiêu tốt hơn.
- ♦ **Giải pháp** – sau khi đặt ra mục tiêu, xem xét tình hình thực tế và nguồn lực sẵn có, chúng ta có thể thấy có một số giải pháp. Trước khi đi đến lựa chọn giải pháp, chúng ta nên phân tích thấu đáo từng giải pháp một để đảm bảo có được lựa chọn tốt nhất.
- ♦ **Cam kết thực hiện kế hoạch** – bước này tập trung vào cam kết và trách nhiệm hành động của chúng ta. Theo nguyên tắc, nếu như mức độ cam kết của chúng ta ở dưới mức 8 (trên thang điểm 10) thì chúng ta cần xem xét lại các bước ở trên. Cam kết cao thể hiện tính trách nhiệm của chúng ta đối với việc thực hiện kế hoạch đề ra.

Tuy nhiên, trong buổi khai vấn, khi chúng ta lắng nghe tích cực, chúng ta cũng muốn đặt thêm các câu hỏi cụ thể hơn, chứ không chỉ hỏi những câu hỏi chung chung.

Hãy đọc tình huống và đánh dấu tất cả những câu hỏi của người khai vấn.

Tình huống

Người được khai vấn: Từ khi bắt đầu áp dụng phương pháp học thông qua chơi, tôi thấy các con tích cực tham gia các hoạt động hơn rất nhiều. Tôi quan sát thấy tất cả các con đều chơi cùng với nhau, cho dù có đôi lúc có khác biệt về ngôn ngữ. Tuy nhiên, phụ huynh lại không hài lòng lắm khi nghe các con kể lại rằng ở lớp các con toàn chơi.

Người khai vấn: Có vẻ như phụ huynh cho rằng chơi thì không học được gì?

Người được khai vấn: Vâng. Họ không hiểu về phương pháp này. Họ muốn tôi dạy cho con họ biết đọc và biết viết.

Người khai vấn: Vậy cô mong đợi gì từ cha mẹ trẻ?

Người được khai vấn: Tôi mong họ hiểu được rằng trẻ học được nhiều điều thông qua các hoạt động chơi có ý nghĩa và các con đang trong giai đoạn tiền đọc viết, ví dụ như các con có thể nhận thức về chữ viết/bản in qua hoạt động chơi.

Người khai vấn: Đó là một mục tiêu tốt đấy.

Mục tiêu: Như vậy là tới thời điểm này, hai người đã đặt ra được một mục tiêu cho người được khai vấn. Người khai vấn đã dùng các câu hỏi để hướng dẫn người được khai vấn đưa ra được một mục tiêu cụ thể.

Tình huống

Người khai vấn: Các giáo viên khác có gặp phải tình huống tương tự không?

Người được khai vấn: Cũng có vài trường hợp. Một số cha mẹ phàn nàn về việc các con, đặc biệt là nhóm trẻ 5 tuổi, chơi quá nhiều trên lớp. Cha mẹ muốn các con có được các kĩ năng của trẻ học lớp 1 ngay từ khi còn ở trường mầm non.

Người khai vấn: Vậy cô có biết các thầy cô đó đã xử lí tình huống như thế nào không?

Người được khai vấn: Họ trao đổi với một số phụ huynh.

Người khai vấn: Và kết quả ra sao?

Người được khai vấn: Một vài phụ huynh ủng hộ, nhưng phần lớn thì vẫn còn hoài nghi.

Người khai vấn: Vậy để xem tôi có hiểu đúng không nhé. Một số giáo viên khác cũng gặp phải tình huống tương tự và đã trao đổi trực tiếp với phụ huynh. Sau đó, một số phụ huynh đã hiểu ra rằng các con cần được chuẩn bị để sẵn sàng vào lớp 1, chứ không cần phải học nội dung lớp 1. Nhưng nhiều phụ huynh khác vẫn chưa cảm thấy thuyết phục về điều đó và muốn con của họ học đọc và học viết nhiều hơn.

Người được khai vấn: Vâng, đúng thế ạ.

Hiện trạng: Người khai vấn dẫn dắt để người được khai vấn nhìn thấy bức tranh tổng thể hơn.

Tình huống

Người khai vấn: Theo cô thì ai có thể giúp cô làm phụ huynh hiểu ra vấn đề hơn?

Người được khai vấn: CBQL nhà trường luôn ủng hộ và hỗ trợ giáo viên, tôi nghĩ mình có thể trao đổi vấn đề này với cô ấy.

Người khai vấn: Tuyệt quá! Đặc biệt là khi hai người có chung mục tiêu phát triển của nhà trường. Ngoài ra cô có thể làm gì khác hoặc nhờ ai nữa không?

Người được khai vấn: Hàng tháng, chúng tôi có tổ chức họp phụ huynh và các buổi sinh hoạt cộng đồng học tập chuyên môn cho giáo viên về chuyên đề tiền đọc viết và xây dựng môi trường học tập giàu ngôn ngữ.

Người khai vấn: Vậy là đã có tương đối nguồn lực mà cô có thể sử dụng rồi: sự ủng hộ của CBQL nhà trường và các hoạt động hiện có như là họp phụ huynh và hoạt động của cộng đồng học tập chuyên môn.

Nguồn lực: Người khai vấn dẫn dắt để người được khai vấn rà soát các nguồn lực sẵn có.



Tình huống

Người khai vấn: Nào, hãy cùng xem bước tiếp theo cô sẽ làm gì?

Người được khai vấn: Tôi sẽ trao đổi với CBQL và đề xuất đưa nội dung về kĩ năng tiền đọc viết vào buổi họp phụ huynh sắp tới.

Người khai vấn:Ồ, ý tưởng rất hay! Vậy cô còn có thể làm thêm gì nữa nào?

Người được khai vấn: Tôi nghĩ mình có thể thảo luận với các giáo viên khác xem họ nghĩ thế nào về việc trao đổi thêm với phụ huynh về vấn đề này để chúng tôi cùng đưa ra một thông điệp chung tới phụ huynh.

Người khai vấn: Cộng tác với đồng nghiệp luôn luôn là một cách làm hay. Vậy cô muốn thử nghiệm thêm điều gì nữa không?

Người được khai vấn: Có lẽ là tôi cũng có thể trò chuyện riêng với từng phụ huynh nữa.

Người khai vấn: Đó cũng là một ý tưởng hay. Cô có đủ thời gian để nói chuyện với từng phụ huynh không?

Người được khai vấn: Thực ra là không...

Giải pháp: Người khai vấn dẫn dắt để người được khai vấn tự đưa ra các giải pháp cho vấn đề.

Tình huống

Người khai vấn: Vậy tiếp theo cô sẽ làm gì?

Người được khai vấn: Tôi nghĩ tôi sẽ không có đủ thời gian để nói chuyện với từng phụ huynh, nên bước tiếp theo tôi sẽ trao đổi với CBQL về việc đưa nội dung tiền đọc viết vào buổi họp phụ huynh tới đây. Tôi cũng sẽ thuyết phục CBQL đưa vấn đề này vào để thảo luận trong các buổi sinh hoạt chuyên môn hàng tuần, và như vậy tôi có thể nghe thêm chia sẻ và ý tưởng từ các thầy cô khác.

Người khai vấn: Kế hoạch tốt đấy. Vậy chúng ta hẹn gặp nhau sau 2 tuần nữa để trao đổi về tiến độ thực hiện kế hoạch này nhé.

Cam kết thực hiện: Người khai vấn dẫn dắt người được khai vấn cam kết thực hiện một kế hoạch hành động.

Chúng ta đã thấy một người khai vấn giỏi sử dụng các kĩ năng đặt câu hỏi và lắng nghe tích cực theo như khung GRROW để hướng dẫn người được khai vấn xác định mục tiêu và các bước thực hiện để đạt được mục tiêu đó.

- ◆ Người khai vấn đã dẫn dắt buổi trò chuyện như thế nào?
- ◆ Ở mỗi một giai đoạn theo khung GRROW, người khai vấn đã hỏi câu hỏi nào?
 - Mục tiêu
 - Hiện trạng
 - Nguồn lực
 - Giải pháp
 - Cam kết thực hiện
- ◆ Người khai vấn có đưa ra lời khuyên hay hướng dẫn người được khai vấn không? Điều đó được thể hiện như thế nào?
- ◆ Người khai vấn có ngắt lời người được khai vấn không?
- ◆ Người khai vấn phán xét hay ủng hộ người được khai vấn? Điều đó được thể hiện như thế nào?
- ◆ Người khai vấn dùng câu hỏi đóng hay câu hỏi mở?



Những người mới bắt đầu làm khai vấn có thể sử dụng một số câu hỏi dưới đây để dẫn dắt người được khai vấn theo khung GRROW. Tuy nhiên, khi đã có kĩ năng khai vấn thành thực, thì người khai vấn sẽ chủ yếu dựa vào kĩ năng lắng nghe và đặt những câu hỏi phù hợp với người được khai vấn, tùy theo tình huống thực tế và mối quan hệ của hai bên.

- ◆ Đặt ra Mục tiêu – Anh/chị muốn đạt được điều gì? Mục tiêu anh/chị muốn đạt được sau buổi khai vấn này là gì? Mục tiêu dài hạn hơn của anh/chị là gì?
- ◆ Rà soát Hiện trạng - Tình hình hiện tại của anh/chị như thế nào? Các khó khăn có thể gặp phải là gì?

- ◆ Đánh giá Nguồn lực – Anh/chị có thể sắp xếp thực hiện vào thời gian nào? Ai có thể giúp anh/chị? Họ có thể hỗ trợ anh/chị vào thời gian nào? Anh/chị có khó khăn gì về tài chính không? Anh/chị cần có những cơ sở vật chất gì để đạt được mục tiêu đề ra?
- ◆ Đưa ra các Giải pháp – Anh/chị thấy có thể có những giải pháp nào nếu anh/chị có đủ thời gian và nhân lực? Anh/chị thấy giải pháp nào ổn nhất với mình hiện tại? Ngoài ra, anh/chị có thể làm gì khác nữa?
- ◆ Cam kết thực hiện kế hoạch – Anh/chị sẽ làm gì? Khi nào anh/chị sẽ làm? Dựa vào đâu anh/chị có thể biết mình đã đạt được mục tiêu? Trên thang điểm 10, anh/chị thấy mức độ cam kết của mình ở điểm mấy?

Hoạt động 5: Kỹ năng phản hồi trong khai vấn

Cho tới thời điểm này, chúng ta đã cùng tìm hiểu và phân tích một số buổi khai vấn mà trong đó khi đó người khai vấn dẫn dắt để người được khai vấn đưa ra kế hoạch hành động. Sau đó, người được khai vấn triển khai kế hoạch, suy ngẫm và phân tích về quá trình và kết quả thực hiện (có thể sử dụng mô hình ‘tại sao’ của Borton) và có một buổi trao đổi khác với người khai vấn. Đôi khi, người khai vấn cũng có thể dự giờ dạy của người được khai vấn và sau đó hai người sẽ có một buổi suy ngẫm cùng nhau.

Làm việc theo cặp:

- ◆ Câu hỏi thảo luận:
 - Điều gì sẽ giúp cho phản hồi có hiệu quả?
 - Có nên phản hồi tích cực để giúp cho giáo viên tự tin không?
 - Phản phản hồi có nên mang tính phê phán để giúp giáo viên tập trung vào những điều họ có thể làm tốt hơn không?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hoạt động 6: Phản hồi theo mô hình BOOST

Hãy cùng chơi một trò chơi!

Giờ chúng ta sẽ chơi một trò chơi để thể hiện 3 loại phản hồi. Anh/chị có thể tham gia vào trò chơi, hoặc là người quan sát và ghi chép.

Phản hồi 1	Phản hồi 2	Phản hồi 3

Làm việc theo cặp:

- ◆ Hãy thảo luận những câu hỏi sau:
 - Theo anh/chị thì mỗi tình nguyện viên cảm thấy thế nào trong trò chơi vừa rồi?
 - Họ có cảm thấy được khích lệ để chơi tiếp không?
 - Phản hồi nào là có hiệu quả nhất? Vì sao?

MÔ HÌNH PHẢN HỒI BOOST

**Cân bằng (Balanced)/ Quan sát được (Observed)/ Khách quan (Objective)/
Cụ thể (Specific)/ Đúng lúc (Timely)**

Việc đảm bảo **cân bằng** giữa các điểm tích cực và các điểm cần cải thiện sẽ khích lệ, động viên và dẫn dắt người nhận phản hồi phát triển. Phản hồi hiệu quả cần dựa trên những gì **quan sát được**, mang tính **khách quan** - tập trung vào hành động và hành vi chứ không phải vào chủ thể thực hiện. Phản hồi hiệu quả đòi hỏi phải **cụ thể**, chứ không mơ hồ, và được đưa ra **đúng thời điểm** thì mới có giá trị thực sự.

- Anh chị có nhận thấy yếu tố nào của mô hình phản hồi BOOST trong trò chơi vừa rồi không?

Hoạt động 7: Một số bí quyết để phản hồi hiệu quả

Bây giờ chúng ta đã biết phản hồi hiệu quả là gì, hãy xem xét một số mẹo để đưa ra phản hồi hiệu quả.

Làm việc theo cặp:

Hãy đọc các ví dụ dưới đây về phản hồi. Mỗi một ví dụ sẽ thể hiện 1 điều mà một người khai vấn giỏi cần tránh. Theo anh/chị thì trong mỗi ví dụ này có điều gì không ổn? Anh/chị rút ra được những lưu ý gì từ mỗi ví dụ đó.

Ví dụ về phản hồi	Lưu ý về phản hồi
Người được phản hồi: Vâng, tôi đã nghĩ về hoạt động đó, và nhận ra rằng một nhóm trẻ không thực hiện được nhiệm vụ. Người phản hồi: Thầy đã bao giờ nghĩ tới việc đưa ra chỉ dẫn rõ ràng hơn chưa?	
Người được khai vấn: Tôi có thể làm mẫu. Tôi nghĩ như vậy sẽ dễ hiểu hơn vì trẻ sẽ nhìn thấy những gì tôi muốn các con làm. Người khai vấn: Tuyệt quá. Vậy cô sẽ làm thế nào để đạt được mục tiêu là vượt qua thách thức mà cô đã xác định thông qua phần suy ngẫm vừa rồi?	

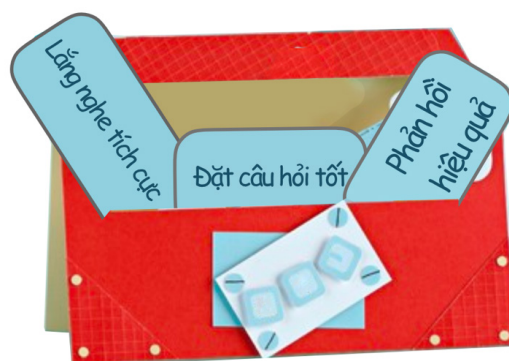
Người được khai vấn: Tôi dành nhiều thời gian để soạn bài nên không có đủ thời gian để chuẩn bị đồ dùng và vật liệu cho bài học. Người khai vấn: Vậy, cô thường dành bao nhiêu thời gian để soạn bài và liệu cô có thể rút ngắn thời gian soạn bài không và cô sẽ làm thế nào để rút ngắn thời gian?	
Người được khai vấn: Tôi sẽ sử dụng phương pháp kể chuyện nhiều hơn. Người khai vấn: Tại sao thầy muốn sử dụng phương pháp kể chuyện nhiều hơn?	

THỰC HÀNH

Hoạt động 8: Thực hành khai vấn qua đóng vai

Làm việc nhóm:

Giờ chúng ta hãy cùng đóng vai để thực hành các kĩ năng đã học. Anh/chị sẽ nhận được một trong các vai dưới đây. Hãy cùng chuẩn bị cho phần đóng vai nhé.



	Người được khai vấn	Hãy nghĩ tới 1 khó khăn mà giáo viên trong trường gặp phải khi triển khai môi trường học tập giàu ngôn ngữ. Hãy tưởng tượng mình là một giáo viên và có buổi trao đổi với lãnh đạo nhà trường về một hoạt động anh/chị đã dạy trên lớp.
---	-----------------------------------	---

	Người khai vấn	Hãy áp dụng khung GRROW cho buổi khai vấn Lưu ý: ◆ Hãy đảm bảo rằng người được khai vấn có được mục tiêu và kế hoạch hành động rõ ràng vào cuối buổi trao đổi. ◆ Sử dụng kỹ năng đặt câu hỏi và kỹ năng phản hồi khi trao đổi với người được khai vấn. ◆ Không đưa ra lời khuyên ◆ Đặt câu hỏi ngắn gọn, đơn giản ◆ Tránh hỏi vài câu cùng 1 lúc ◆ Không hỏi 'tại sao'
	Người quan sát	Quan sát buổi khai vấn và trả lời những câu hỏi sau: ◆ Người khai vấn có sử dụng khung GRROW không? ◆ Người khai vấn có hướng dẫn, thay vì đưa ra lời khuyên, cho người khai vấn không? ◆ Trong buổi khai vấn, ai là người nói nhiều hơn: người khai vấn hay người được khai vấn? ◆ Người khai vấn có lắng nghe tích cực không? ◆ Người được khai vấn có nghĩ ra các giải pháp không?

SUY NGẪM

Hoạt động 9: Suy ngẫm

Làm việc nhóm: 15 phút

- ◆ Hãy suy ngẫm và hoàn thành các câu dưới đây:
 Tôi sẽ dừng việc _____.
 Tôi sẽ thử _____.
- ◆ Chia sẻ trong nhóm.

TÓM TẮT PHẦN 4.1

Khung GRROW giúp buổi trao đổi giữa người khai vấn và người được khai vấn có cấu trúc và cân bằng hơn. Cuộc trò chuyện khai vấn sẽ trải qua các bước khác nhau và hướng tới một kế hoạch hành động. GRROW là viết tắt của:

G - **Mục tiêu** - Mục tiêu phải thông minh (SMART): cụ thể, có thể đo lường được, khả thi, phù hợp và có giới hạn thời gian

R - **Hiện trạng**: Đánh giá hiện trạng là một bước quan trọng để hiểu rõ hơn về bức tranh tổng thể. Nên sử dụng đa dạng các lăng kính suy ngẫm trong bước này.

R - **Nguồn lực**: Xem xét các nguồn lực sẵn có (nguồn nhân lực, công nghệ thông tin, cơ sở vật chất...) để giúp việc trao đổi trong buổi khai vấn thực tế hơn.

O - **Các giải pháp**: Hãy suy nghĩ vượt ra mọi khuôn khổ! Hãy sáng tạo! Hãy nghĩ tới cả những gì lớn lao và cả những thứ nhỏ nhỏ! Nói cách khác, giải pháp này sẽ tiếp tục khơi nguồn cho giải pháp khác. Anh/chị càng đưa ra được nhiều giải pháp thì anh/chị lại càng có thể đánh giá từng giải pháp thông qua các góc nhìn khác nhau.

W - **Cam kết thực hiện**: Có câu nói rằng ‘nơi nào có ý chí, nơi đó có con đường’ hay ‘có chí thì nên’. Người được khai vấn cần phải sẵn lòng tham gia vào các buổi khai vấn, thử triển khai các kế hoạch đã thống nhất và thực hiện suy ngẫm sau đó thì khai vấn mới có hiệu quả.

Mục tiêu	...là đích đến của người được khai vấn hoặc là những gì họ muốn đạt được.
Hiện trạng	...là việc đánh giá tình hình hiện tại của người được khai vấn.
Nguồn lực	...xem xét những nguồn lực hiện có để giúp người được khai vấn đạt được mục tiêu
Giải pháp	...là tất cả các cách làm mà người được khai vấn có thể nghĩ ra để thực hiện
Cam kết thực hiện	...là những gì người được khai vấn cần làm tiếp theo – kế hoạch hành động của họ

Nếu được thực hiện tốt, khai vấn chính là một phương pháp BDCM cho giáo viên hiệu quả vì:

- ◆ Khai vấn gắn phát triển cá nhân với sự phát triển của nhà trường và của Sở GD&ĐT.
- ◆ Khai vấn không phải là một hoạt động đơn lẻ, mà là một quá trình với các buổi khai vấn khác nhau. Quá trình này bao gồm việc thực hiện giải pháp trong bối cảnh cụ thể, và suy ngẫm về tính hiệu quả và những bước tiếp theo để nâng cao năng lực của người được khai vấn.
- ◆ Khai vấn căn bản là dựa trên các câu hỏi. Người được khai vấn thử các cách tiếp cận mới theo các điểm hành động mà hai bên đã thống nhất.
- ◆ Khai vấn giúp kích thích việc suy ngẫm - một kĩ năng quan trọng đối với những người làm công tác giáo dục ở mọi cấp.
- ◆ Khai vấn chỉ tập trung vào một khó khăn/vấn đề cụ thể. Người khai vấn và người được khai vấn không cố gắng thay đổi hoặc thảo luận về tất cả các vấn đề cùng một lúc.
- ◆ Khai vấn là một phương pháp đòi hỏi sự cộng tác. Trong khai vấn thường có ít nhất hai người nhưng cũng có thể được thực hiện hiệu quả theo nhóm.
- ◆ Các buổi khai vấn có cấu trúc tốt tạo cơ hội giúp chúng ta học hỏi hiệu quả.
- ◆ Khai vấn phải gắn với bối cảnh cụ thể.
- ◆ Khai vấn cần dẫn đến các điểm hành động cụ thể.
- ◆ Người được khai vấn chính là người có trách nhiệm với việc học hỏi của mình, do vậy họ phải làm chủ việc học tập của mình trong quá trình khai vấn.

Khi áp dụng khung GRROW, các nhà lãnh đạo trường học có thể thực hiện được những buổi khai vấn hiệu quả, giúp cho đội ngũ nhà giáo nâng cao năng lực, tăng cường thực hành giảng dạy và thúc đẩy sự thay đổi bền vững.

TÓM TẮT PHẦN 4.2

Để khai vấn hiệu quả đòi hỏi người khai vấn phải có được kĩ năng lắng nghe tích cực, đặt câu hỏi phù hợp và phản hồi hiệu quả. Có như vậy mới tạo ra được một môi trường hỗ trợ giúp cho người được khai vấn cảm thấy được lắng nghe, khuyến khích và có động lực để phát triển.

Lắng nghe tích cực

Lắng nghe tích cực có nghĩa là đặt toàn bộ tâm ý vào một cuộc trò chuyện - không chỉ nghe những gì mà người kia nói ra mà còn lí giải được ngôn ngữ cơ thể của người đó. Người khai vấn có thể thể hiện sự lắng nghe chăm chú bằng cách đáp lại một cách đầy đủ và thể hiện sự quan tâm thực sự. Khi người kia cảm thấy được lắng nghe một cách thực sự, họ trở nên cởi mở hơn với những phản hồi và suy ngẫm sâu sắc hơn.

Lắng nghe xảy ra ở các cấp độ khác nhau:

1. Ngắt lời: cắt ngang lời người khác.
2. Chiếm diễn đàn: chuyển sang câu chuyện của mình.
3. Đưa ra lời khuyên: đưa ra lời khuyên, mà không thực sự hiểu vấn đề.
4. Lắng nghe chăm chú: tập trung vào nghe người kia nói nhưng không tham gia tích cực vào câu chuyện.
5. Lắng nghe tích cực: thể hiện sự thấu hiểu bằng các cử chỉ ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, giúp cho cuộc trò chuyện sâu sắc hơn.

Đặt câu hỏi tốt

Đặt câu hỏi tốt là một kỹ năng giúp cho người được khai vấn suy nghĩ ở mức độ sâu hơn và nhìn vào bên trong bản thân mà không sợ bị phán xét hoặc có tâm lý phòng thủ. Một câu hỏi tốt sẽ tạo không gian cho người được khai vấn tự tìm tòi, phân tích và đưa ra giải pháp cho chính mình.

Một số mẹo đặt câu hỏi:

- ◆ Tránh 'lời khuyên ngay trang' - một câu hỏi nên khơi dậy suy ngẫm, không hướng người được khai vấn đến một câu trả lời cụ thể.
- ◆ Giữ các câu hỏi ngắn gọn và đơn giản để đảm bảo rõ ràng.
- ◆ Tránh nhiều câu hỏi cùng một lúc, điều này có thể khiến người được khai vấn rối.
- ◆ Hạn chế bắt đầu với câu hỏi 'tại sao', vì nó có thể khiến người được khai vấn cảm thấy cần phòng thủ.

Phản hồi hiệu quả

Phản hồi cần mang tính xây dựng, cụ thể và đúng lúc, đảm bảo rằng người nhận có thể xử lý và hành động hiệu quả. Mô hình BOOST là một cấu trúc phản hồi hữu ích:

- ◆ B – Cân bằng: nêu bật điểm mạnh của người được khai vấn, và đề cập tới một vài khía cạnh có thể cải thiện.
- ◆ O – Dựa trên quan sát: phản hồi đối với những hành vi cụ thể, chứ không dựa trên giả định.
- ◆ O – Khách quan: tránh thành kiến cá nhân khi phản hồi.
- ◆ S – Cụ thể: đưa ra những gợi ý rõ ràng và khả thi.
- ◆ T – Đúng lúc: đưa phản hồi ngay sau khi sự việc xảy ra, để đảm bảo phản hồi còn phù hợp và có giá trị.

Khi thành thực các kỹ năng khai vấn nói trên, các nhà lãnh đạo trường học có thể thúc đẩy sự tin tưởng, tự suy ngẫm học hỏi và phát triển chuyên môn một cách hiệu quả trong đội ngũ cán bộ và giáo viên của trường.

MÔ-ĐUN 5:

DỰ GIỜ HIỆU QUẢ VÀ KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH



GIỚI THIỆU

Mô-đun này sẽ tập trung vào việc áp dụng hiệu quả ‘dự giờ giáo viên’ và ‘kĩ năng điều hành’ trong công tác bồi dưỡng chuyên môn (BDCM). Chúng ta sẽ cùng tìm hiểu lí do và cách thức để ‘dự giờ giáo viên’ và ‘kĩ năng điều hành’ trở thành hình thức BDCM thú vị và hiệu quả đối với giáo viên.

Thông thường, người dự giờ (cố vấn, người giám sát, giáo viên) ngồi dự trong lớp và quan sát giờ học. Một hoạt động dự giờ chuẩn thường gồm 3 giai đoạn: trao đổi trước khi dự giờ để người dự giờ và giáo viên thảo luận về kế hoạch bài học và thống nhất về trọng tâm dự giờ, tiếp theo là tiến hành dự giờ thực tế trong đó người dự giờ lặng lẽ quan sát bài học, và cuối cùng là thảo luận ý kiến phản hồi để xem những khía cạnh nào có thể làm tốt hơn nữa. Một hoạt động dự giờ như vậy có thể coi là một hoạt động BDCMGV hữu ích, tuy nhiên, hoạt động này cũng tốn nhiều thời gian và lãnh đạo nhà trường thường không thể dự giờ thường xuyên từng giáo viên để đạt được kết quả như mong đợi. Ở phần đầu của mô-đun này, chúng ta sẽ tập trung vào một phương pháp dự giờ có thể thực hiện thường xuyên hơn mà không làm phát sinh thêm việc cho lãnh đạo nhà trường và giáo viên.

Kĩ năng điều hành là một kĩ năng căn bản cần có của những người làm công tác bồi dưỡng chuyên môn. Chúng ta sử dụng kĩ năng điều hành trong các cuộc họp, hội thảo, tập huấn... để thúc đẩy sự tham gia của người tham dự trong việc chia sẻ và tiếp nhận kinh nghiệm và kiến thức. Tuy vậy, không phải nhà giáo dục nào cũng có kĩ năng điều hành tốt để giúp cho người tham dự và người học có thể tham gia và học tập tích cực và hiệu quả. Nhằm giúp nâng cao hiệu quả của các hoạt động BDCM, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu sâu về kĩ năng điều hành hiệu quả để thu hút sự tham gia của học viên trong việc lĩnh hội kiến thức và kĩ năng, chia sẻ và suy ngẫm kinh nghiệm hiện có để từ đó làm chủ các kĩ năng cần thiết.

THUẬT NGỮ

Thuật ngữ	
Dự giờ ảo	Đây là cách tiếp cận khai vấn mà người khai vấn hỗ trợ giáo viên thông qua việc họp chuẩn bị trước và họp phản hồi sau khi giáo viên tổ chức hoạt động trên lớp, và không cần trực tiếp dự giờ.
Kĩ năng điều hành	Đây là năng lực dẫn dắt các cuộc thảo luận, khuyến khích sự tham gia và tạo ra một môi trường học tập hoặc giải quyết vấn đề hiệu quả.

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- Giải thích được sự phù hợp của hình thức dự giờ với các tiêu chí BDCM hiệu quả.

Thái độ

- Ủng hộ quan điểm rằng dự giờ là một hoạt động BDCM hiệu quả cho giáo viên.

Kỹ năng

- Có thể áp dụng phương pháp dự giờ ảo một cách hiệu quả để phát triển chuyên môn cho giáo viên.

KẾT NỐI

Dự giờ là một hình thức BDCMGV được sử dụng rộng rãi. Lãnh đạo nhà trường dự giờ giáo viên (cả ở điểm trường chính và các điểm lẻ), và đưa ra những phản hồi và hướng dẫn để giúp giáo viên cải thiện kỹ năng sư phạm. Dự giờ đồng đẳng (giáo viên dự giờ một giáo viên khác) cũng là một hoạt động BDCMGV phổ biến trong hệ thống giáo dục Việt Nam. Thông qua dự giờ đồng nghiệp, giáo viên dự giờ các lớp học của nhau và giúp nhau phát triển chuyên môn.

Hoạt động 1: Dự giờ

Làm việc nhóm:

- ◆ Thảo luận các câu hỏi sau từ kinh nghiệm của bản thân:
 - Tần suất dự giờ giáo viên của anh/chị?
 - giáo viên thường phản ứng thế nào với việc dự giờ? Họ coi dự giờ là một hình thức hỗ trợ BDCM hay là một hình thức đánh giá?
 - Anh/chị có thảo luận trước với giáo viên về những hoạt động họ dự định sẽ làm trên lớp và những mặt họ muốn nhận được phản hồi không?
 - giáo viên có viết ra những suy ngẫm sau tiết dự giờ không?
 - Anh/chị phản hồi về kết quả dự giờ cho giáo viên như thế nào?

[illegible]

Hoạt động 2: Tổ chức dư giờ hiệu quả

Anh chị có thể thấy nội dung này khá quen thuộc do đã được đề cập ở các Mô-đun 1 – 2 – 3 và 4. Trong Mô-đun này, chúng ta sẽ sử dụng tất cả các kĩ năng đó vào hoạt động dự giờ để hỗ trợ công tác BDCMGV một cách hiệu quả.

Anh/chị sẽ được chia vào các nhóm và thảo luận về một trong những mô-đun dưới đây. Nhiệm vụ của các nhóm là thảo luận xem nội dung, lí thuyết hoặc các kĩ năng trong mô-đun đó hỗ trợ lãnh đạo nhà trường như thế nào để triển khai hoạt động dự giờ hiệu quả. Hãy ghi lại kết quả thảo luận. (Anh/chị hãy đọc lại nội dung mô-đun liên quan nếu cần).

Dự giờ giáo viên	
M1. Mô hình lãnh đạo vì học tập 5 trụ cột	Là một hoạt động BDCMGV, dự giờ rất phù hợp với Mô hình lãnh đạo vì học tập vì một số lí do sau: - Thông qua dự giờ, lãnh đạo nhà trường có thể truyền tải thông điệp về tầm nhìn của nhà trường thông qua các mục tiêu phát triển rõ ràng. ...
M2. Kỹ năng suy ngẫm - Các mô hình suy ngẫm - Các lăng kính suy ngẫm	Kỹ năng suy ngẫm là một phần thiết yếu của quy trình dự giờ vì những lí do sau: - Khả năng suy ngẫm đóng vai trò quan trọng trong phát triển chuyên môn. ...
M3. BDCMGV hiệu quả 9 tiêu chí	Là một hoạt động BDCMGV, công tác dự giờ tích hợp cả 9 tiêu chí về BDCMGV hiệu quả vì những lí do sau: - Là hoạt động dựa trên suy ngẫm. ...
M4. Kỹ năng khai vấn - Lắng nghe tích cực - Đặt câu hỏi tốt - Phản hồi hiệu quả	Kỹ năng khai vấn có thể được vận dụng vào hoạt động dự giờ, bởi vì: - Người dự giờ cần hỏi giáo viên những câu hỏi để giáo viên có thể suy ngẫm sâu hơn. ...

Làm việc nhóm:

- Thông qua dự giờ, lãnh đạo nhà trường có thể truyền tải thông điệp về tầm nhìn của nhà trường thông qua các mục tiêu phát triển rõ ràng.

Hoạt động 3: Một số điều cần biết về dự giờ

Làm việc nhóm:

- ◆ Hãy đọc các câu dưới đây. Anh/chị có đồng ý với ý kiến đó không? Vì sao?

Nhận định	Ý kiến của anh/chị
Người dự giờ cần luôn dự giờ hết cả bài học để mới có thể đưa ra phản hồi hiệu quả.	
Việc thảo luận trước dự giờ với giáo viên là điều không cần thiết.	
Để giúp giáo viên phát triển tốt hơn, người dự giờ nên đưa ra phản hồi cụ thể và có trọng tâm.	
Không cần thiết phải ghi chép trong quá trình dự giờ.	



Hoạt động 4: Dự giờ ảo: lợi thế và thách thức

Như vậy, chúng ta đã thấy dự giờ là một hoạt động BDCMGV toàn diện nếu được thực hiện một cách hiệu quả. Tuy nhiên, đôi khi việc dự giờ có thể gây quá nhiều áp lực cho giáo viên và vì vậy làm mất đi những lợi ích phát triển chuyên môn vốn có.

Thảo luận mở cả lớp:

- ◆ Anh/chị đã từng dự giờ lớp của một giáo viên không muốn có người khác dự giờ chưa? Hoặc một giáo viên mắc chứng ‘sợ bị người khác dự giờ’?

Có một hình thức dự giờ giúp giáo viên bớt căng thẳng hơn so với dự giờ trực tiếp trên lớp học nhưng vẫn hiệu quả: **Dự giờ ảo (Blind observation)**.

- ◆ Hãy đọc về dự giờ ảo.

Dự giờ ảo là khi người dự giờ (cán bộ quản lý, đồng nghiệp, cán bộ chuyên môn...) có **trao đổi trước dự giờ với** giáo viên và sau đó có họp trao đổi sau giờ học, nhưng không thực sự ‘ngồi dự giờ trong lớp và quan sát tiến trình bài học. Thay vào đó, người dự giờ sẽ lắng nghe những suy ngẫm và mô tả của giáo viên về những điểm nổi bật trong giờ dạy. Điều này cho phép giáo viên hoàn toàn chủ động trong việc lựa chọn trọng tâm suy ngẫm và thảo luận trong buổi trao đổi sau giờ dạy. Cần có một số kỹ năng cụ thể để áp dụng dự giờ ảo hiệu quả. Giáo viên cần có khả năng suy ngẫm tốt để tự đánh giá bài dạy của họ một cách khách quan, xác định điểm mạnh, khía cạnh cần cải thiện và mục tiêu phát triển chuyên môn. Người khai vấn cần phải lắng nghe tích cực, nắm bắt được ý (cả qua lời nói và ngôn ngữ hình thể) của giáo viên, đồng thời đặt những câu hỏi kích thích tư duy nhằm giúp giáo viên suy ngẫm sâu sắc hơn và phát triển tốt hơn.



Thảo luận theo cặp:

- ◆ Theo anh/chị, ưu điểm của dự giờ ảo là gì?
- ◆ Theo anh/chị, nhược điểm của dự giờ ảo là gì?

Dự giờ ảo	
Ưu điểm	Nhược điểm
◆ Giáo viên dạy một cách tự nhiên mà không có người trong lớp dõi theo tiến trình bài học.	◆ Giáo viên có thể không coi trọng việc dự giờ ảo.
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

- ◆ Theo anh/chị thì khi nào nên áp dụng dự giờ ảo?
- ◆ Việc đưa dự giờ ảo vào áp dụng ở trường là thay đổi loại gì?
- ◆ Anh/chị có thể làm gì để giáo viên đồng lòng với sự thay đổi này?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mỗi lỗi thường gặp khi áp dụng dự giờ ảo là bỏ qua bước thảo luận trước khi giáo viên tổ chức hoạt động và chỉ thảo luận sau khi giờ dạy. Như vậy, chúng ta bỏ qua một yếu tố quan trọng, đó là tìm hiểu xem giáo viên muốn cải thiện điều gì trong bài dạy và họ cần lãnh đạo nhà trường hỗ trợ để phát triển khía cạnh chuyên môn nào.



THỰC HÀNH

Hoạt động 5: Đóng vai tình huống dự giờ ảo

Làm việc cá nhân:

- ◆ Hãy đọc về tình huống dưới đây.

Tình huống

Cô Hương là một giáo viên dạy ở điểm trường lẻ tại một tỉnh miền núi được 7 năm. Cô rất nhiệt tình và tận tâm để đảm bảo trẻ sẵn sàng vào lớp 1. Điểm mạnh của cô là quản lý lớp học và giúp tất cả trẻ em đều tích cực tham gia.

Trong cuộc trò chuyện trước khi tổ chức hoạt động, cô Hương bày tỏ rằng cô muốn thử áp dụng một số kỹ thuật mới mà cô học được trong khóa tập huấn về tiền đọc viết để thu hút trẻ dân tộc thiểu số tham gia nhiều hơn vào các hoạt động.

Sau buổi dạy, cô Hương đã có những suy ngẫm như sau:

‘Tôi nghĩ mình đã áp dụng kỹ thuật đó thành công. Các con tích cực tham gia trò chuyện, kể cả những em dân tộc thiểu số thường rụt rè và ít tham gia. Các con đã nắm bắt được các từ vựng mới tốt hơn và có thể sử dụng các từ đó một cách chính xác. Tôi cảm thấy rằng bài học của tôi đã đạt được mục tiêu. Tuy nhiên, tôi cảm thấy mình hơi mất kiểm soát với lớp học của mình. Tôi thường đặt ra các quy tắc và quản lý lớp học khá tốt, nhưng trong giờ học này, các con có vẻ nghịch ngợm hơn. Tôi có gặp khó khăn trong việc giúp trẻ bình tĩnh lại và tập trung vào hoạt động.’



Làm việc theo cặp:

- ◆ Đóng vai: anh/chị sẽ được ghép cặp với 1 anh/chị khác để đóng vai. Một người sẽ đóng vai cô giáo Hương và một người đóng vai lãnh đạo nhà trường.
- ◆ Hãy đóng vai phần thảo luận và suy ngẫm sau khi dự giờ ảo. Hãy nhớ sử dụng các kỹ thuật khai vấn mà chúng ta đã học ở mô-đun 4.

SUY NGẪM

Hoạt động 6: Suy ngẫm

Làm việc cá nhân:

- ◆ Hãy cùng suy ngẫm về những câu hỏi sau:
 - Anh/chị có bí quyết gì để hoạt động dự giờ hiệu quả?
 - Làm thế nào để áp dụng hiệu quả dự giờ ảo trong công tác BDCM cho giáo viên điểm lẻ?

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- ♦ Giải thích được vai trò của người điều hành.
- ♦ Mô tả được các bước trong công việc của người điều hành.
- ♦ Mô tả được các nguyên tắc học hiệu quả.

Thái độ

- ♦ Ý thức được rằng kỹ năng điều hành tốt sẽ thúc đẩy chất lượng công tác BDCM.

Kỹ năng

- ♦ Có thể áp dụng các bước trong công việc của người điều hành.
- ♦ Có thể áp dụng kỹ năng điều hành hiệu quả hơn.

KẾT NỐI

Hoạt động 1: Chúng ta biết gì về người điều hành?

Làm việc nhóm:

Anh/chị sẽ làm việc theo nhóm và nhóm của anh/chị có thể nhận một trong những câu hỏi dưới đây. Nhiệm vụ: mỗi thành viên sẽ đi phỏng vấn đại diện nhóm khác (5 phút), sau đó về nhóm tổng hợp lại kết quả (5 phút).

1. Có kỹ năng điều hành tốt sẽ giúp gì cho việc thực hiện công tác BDCM?
2. Một người điều hành tốt thường có những đặc điểm gì?
3. Theo anh/chị, người điều hành cần có những kỹ năng gì?
4. Anh/chị thường gặp khó khăn gì khi điều hành?

Làm việc theo cặp:

- ♦ Anh/chị sẽ làm việc theo cặp, thảo luận và cho biết cặp mình đồng ý hoặc không đồng ý về một số ý kiến sau đây:

‘Một người dẫn chương trình giỏi là một người có kỹ năng điều hành tốt.’

‘Một diễn giả hay chắc chắn là một người có kỹ năng điều hành tốt’

Diễn giả là người có chuyên môn hoặc hiểu biết sâu sắc về một chủ đề cụ thể và chia sẻ kiến thức đó với người nghe. **Người dẫn chương trình** là người giới thiệu và kết nối các phần khác nhau của một chương trình hoặc sự kiện. **Người điều hành** là người dẫn dắt các cuộc thảo luận hoặc hỏi đáp để giúp người tham dự trau dồi một số kiến thức, thái độ và kỹ năng nhất định.

HỌC TẬP

Hoạt động 2: Công việc của người điều hành

Phiên toàn thể:

- ◆ Anh/chị sẽ được mời chia sẻ với câu hỏi dưới đây:
 - Theo kinh nghiệm của anh chị, để điều hành một buổi sinh hoạt chuyên môn, chúng ta cần làm những gì?

Làm việc nhóm:

- ◆ Anh/chị sẽ làm việc theo nhóm với nhiệm vụ sau: Hãy đọc những thông tin trong bảng dưới đây và thảo luận những câu hỏi dưới đây:
 - Có điểm nào trong các bước điều hành dưới đây anh chị thấy hữu ích? Giải thích lý do.
 - Có điều nào mà các anh chị thấy cần làm rõ thêm?

Bước	Nội dung
Chuẩn bị	◆ Xác định đối tượng tham dự (đặc điểm và số lượng): • Ai là người cần tham gia hoạt động BDCM này? Số lượng bao nhiêu người? • Nhu cầu về BDCM của họ là gì? Khó khăn về chuyên môn mà họ đang gặp phải là gì? ◆ Xác định chủ đề, và nội dung: • Chủ đề và nội dung cụ thể của hoạt động BDCM sắp tới dành cho nhóm đối tượng trên là gì? Để nắm bắt được nhu cầu này, anh/chị có thể thực hiện một cuộc khảo sát, thảo luận với giáo viên, và đối chiếu với các chủ đề trong nhiệm vụ năm học. ◆ Xác định mục tiêu: Sau hoạt động BDCM đó, anh/chị mong đợi nhóm đối tượng trên sẽ: • có (thêm) kiến thức gì? • có thái độ như thế nào? • có (thêm) kỹ năng gì?



Chuẩn bị	◆ Xác định thời gian và địa điểm: • Dự kiến hoạt động BDCM đó diễn ra vào thời gian nào? • Hoạt động đó kéo dài trong bao lâu? Thời gian phân bổ cho từng nội dung là bao nhiêu? ◆ Chuẩn bị nội dung và phương pháp: • Lên chương trình buổi BDCM, nội dung cụ thể từng phần • Ai sẽ phụ trách điều hành từng nội dung đó? • Phương pháp tổ chức đối với từng nội dung đó là gì? Tài liệu và phiếu bài tập cần chuẩn bị? • Người học có cần chuẩn bị gì trước cho buổi BDCM đó? ◆ Chuẩn bị hậu cần và thông báo cho người tham dự.
Thực hiện	◆ Thực hiện hoạt động theo như chương trình. ◆ Trong quá trình triển khai hoạt động, người điều hành cần đảm bảo: • Giao nhiệm vụ rõ ràng cho người tham dự và đảm bảo họ biết mình phải làm gì. • Thúc đẩy sự tham gia nhiệt tình của người tham dự: Khuyến khích họ nói điều đang nghĩ; tôn trọng mọi ý kiến. • Tạo điều kiện để người tham dự học cùng nhau và học từ nhau: tổ chức nhóm (nhóm mấy người, gồm những ai) và đưa ra yêu cầu rõ ràng. • Quan sát, lắng nghe, chọn đúng thời điểm để hỏi và kết nối với mục tiêu. • Thực sự tập trung vào cuộc thảo luận để biết người tham dự nói gì, và cả những gì họ không nói ra. ◆ Trong khi thực hiện: dựa trên quan sát và lắng nghe, người điều hành có thể tự đánh giá hoạt động có hướng tới việc đạt được mục tiêu không để từ đó điều chỉnh về mặt thời lượng, làm rõ nhiệm vụ, đặt thêm câu hỏi, thay đổi hoặc bổ sung thêm thông tin, và điều chỉnh phương pháp thực hiện nếu cần.
Suy ngẫm	◆ Xem xét kết quả thực hiện với mục tiêu đề ra trong kế hoạch. ◆ Phân tích các điểm mạnh và điểm cần cải thiện để đưa ra phương án điều chỉnh cho các hoạt động sau.



Hoạt động 3: Một số kĩ năng của người điều hành

Làm việc cá nhân:

- ♦ Đọc và gạch chân những ý quan trọng.

Kĩ năng điều hành là **tập hợp các năng lực và kĩ năng mềm** cần có để **thiết kế** và **dẫn dắt quá trình học tập** và **phát triển** của một nhóm hoặc một tập thể.

Điều hành là cách **dẫn dắt** và **tăng cường sự tham gia** của người tham dự vào **quá trình bồi đắp, khám phá**, và **ứng dụng** những **hiểu biết của họ**.

Người điều hành thường đóng vai trò là **người hướng dẫn**, là người **đặt các câu hỏi**, **chủ trì** các cuộc thảo luận, **tổ chức** các hoạt động, và **hỗ trợ** người tham dự học tập.

- ♦ Đây là một số kĩ năng của người điều hành và trong hoạt động này anh/chị sẽ tìm hiểu sâu về kĩ năng đặt câu hỏi, kĩ năng lắng nghe và kĩ năng quan sát vì đây là những kĩ năng căn bản mà một người điều hành cần có.



Làm việc nhóm:

- ◆ Anh/chị sẽ được chia vào 1 bàn café để thảo luận với các bạn cùng bàn một trong những nội dung sau. Sau vài phút, giảng viên sẽ mời anh/chị sang bàn café khác và thảo luận một nội dung khác. Tiếp tục như vậy cho đến hết các nội dung.



Một người điều hành giỏi là người biết cách hỏi để giúp người tham dự nhìn nhận vấn đề sâu hơn và toàn diện hơn. Những câu hỏi tốt không chỉ giúp người tham dự phân tích vấn đề trong tình huống đặt ra mà còn giúp họ hình dung vấn đề một cách cụ thể trong thực tế công việc và cuộc sống. Một câu hỏi tốt cần đảm bảo: có ý hỏi rõ ràng; ngắn gọn và xúc tích; chỉ có một ý hỏi; và từ ngữ phù hợp và dễ hiểu.

Khi điều hành, chúng ta cần quan sát để biết người tham dự có phản ứng thế nào với hoạt động, tương tác của mọi người trong nhóm và không khí chung của nhóm nhỏ hoặc cả nhóm lớn. Từ đó, chúng ta có thể biết được khi nào cần phải thay đổi, điều chỉnh hoặc can thiệp điều gì để mọi người tham gia tốt nhất.

Người điều hành cần học cách lắng nghe chủ động và không chỉ nghe những lời được nói ra mà còn phải hiểu được ý nghĩa đằng sau và động cơ của người nói. Khi lắng nghe tốt, chúng ta sẽ hiểu rõ và chính xác những diễn biến trong nhóm để đáp ứng kịp thời với lớp.

Khi ở trong môi trường an toàn và thân thiện, người tham dự sẽ tự tin chia sẻ và tìm hiểu nội dung, kinh nghiệm, cởi mở tiếp nhận các ý kiến chia sẻ từ những người khác. Từ đó giúp người tham dự tham gia quá trình học một cách tích cực và hiệu quả. Người điều hành cần tổ chức các hoạt động giúp người tham dự kết nối với nhau và với người điều hành, và làm quen với không gian xung quanh. Người điều hành có thể tạo nên một môi trường an toàn và thân thiện bằng cách quan sát, lắng nghe và đặt câu hỏi tốt cùng với sự khích lệ động viên phù hợp đối với người tham dự.

Hoạt động 4: Một số nguyên tắc học hiệu quả

‘Tôi nghe, tôi sẽ quên. Tôi nhìn, tôi sẽ nhớ. Tôi làm, tôi sẽ hiểu.’ (Khổng Tử)



Làm việc theo nhóm:

- ◆ Hãy ghép các thẻ phiếu thành 6 nguyên tắc:
 - **Hình ảnh** thay vì ngôn từ.
 - **Nói** thay vì hơn nghe.
 - **Mới lạ thay** vì những thứ quen thuộc.
 - **Ngắn gọn** thay vì hơn dài dòng.
 - **Vận động** thay vì ngồi một chỗ.
 - **Viết** thay vì hơn đọc.

Nguyên tắc	Giải thích
	Quá trình học hỏi diễn ra nhờ tương tác với môi trường sống và với người khác. Khi một người thảo luận điều họ vừa học với một người nữa, họ xử lý thông tin 3 lần (1: khi họ tiếp nhận thông tin; 2: khi họ nghĩ về thông tin đó để chuẩn bị cho phần trao đổi; và 3: khi trình bày thông tin mới theo cách hiểu của mình. Vì vậy hãy thường xuyên đưa các phần thảo luận vào hoạt động bồi dưỡng: thảo luận cặp đôi, nhóm nhỏ, nhóm lớn, chia sẻ...
	Con người tiếp nhận hình ảnh hiệu quả hơn chữ viết, và bộ nhớ cho hình ảnh của não bộ cũng có dung lượng lớn hơn bộ nhớ dành cho chữ viết. Vì vậy, nếu được, hãy thay thế hoặc củng cố văn bản bằng cách bổ sung hình ảnh, video, đồ thị, bảng biểu... và giao nhiệm vụ cho người học sắp xếp kiến thức họ học được bằng hình ảnh.
	Khi chúng ta vận động, oxy lên não và đi khắp cơ thể nhiều hơn, khiến chúng ta có thêm năng lượng, tỉnh táo hơn và có thể suy nghĩ và học tập hiệu quả hơn. Sau 20 phút, nên cho người tham dự thay đổi trạng thái một lần. Hãy để họ đứng lên, đi lại, thay đổi vị trí, tư thế...
	Khi viết, toàn bộ não của chúng ta hoạt động, một người không thể vừa viết về một thứ và vừa nghĩ về thứ khác. Một người sẽ xử lý thông tin một lần khi họ nghe hoặc đọc thông tin đó, và lần thứ hai viết nó xuống. Vì vậy, hãy yêu cầu người tham gia viết xuống những tóm tắt, bài học kinh nghiệm, ý kiến chia sẻ, ý kiến của mình vào sổ tay hoặc giấy ghi nhớ.
	Khả năng lưu trữ thông tin của não bộ có hạn, nên chúng ta xử lý thông tin tốt hơn nếu nó được chia nhỏ thành từng phần. Vì vậy, mỗi một nội dung đào tạo nên tập trung vào một thông tin vừa đủ và chỉ nên kéo dài 20 phút. Với những nội dung lớn, hãy chia thành các nội dung nhỏ hơn.
	Não bộ của chúng ta có thể nhận ra những điều thay đổi hoặc mới lạ, dù là rất nhỏ. Một kích thích mới hoặc tạo cảm xúc mạnh sẽ khiến chúng ta chú ý nhiều hơn. Ngược lại, não bộ sự tự lọc ra những gì lặp lại, dễ đoán, nhàm chán. Vì vậy, hãy tạo ra nhiều thay đổi trong lớp học: thay đổi cách trình bày thông tin, thay đổi không gian học, thay đổi cách tương tác, thay đổi người cùng làm việc...

THỰC HÀNH

Hoạt động 5: Chuẩn bị điều hành một buổi sinh hoạt chuyên môn

Làm việc nhóm:

- ◆ Giờ đã đến lúc chúng ta cùng thực hành. Anh/chị sẽ tham gia vào 1 nhóm và chuẩn bị để điều hành một buổi sinh hoạt chuyên môn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH: CHUẨN BỊ CHO MỘT BUỔI SINH HOẠT CHUYÊN MÔN (15 phút)

- ◆ Hãy chọn 1 buổi sinh hoạt chuyên môn mà các anh chị sẽ tổ chức trong tháng sau.
 - ◆ Cùng thảo luận và chuẩn bị cho buổi sinh hoạt chuyên môn đó (tham khảo Phụ lục 1).
 - ◆ Ghi lại kết quả thảo luận vào giấy A4.
 - ◆ Cử 1 người điều hành buổi sinh hoạt chuyên môn đó.
- ◆ Phụ lục 1: Nội dung cần trao đổi trong buổi họp chuẩn bị

Các hạng mục	Nội dung cần thực hiện
Xác định đối tượng	◆ Ai là người cần tham gia hoạt động BDCM này? Số lượng bao nhiêu người? ◆ Nhu cầu về BDCM của họ là gì? ◆ Khó khăn về chuyên môn mà họ đang gặp phải là gì?
Xác định chủ đề và nội dung	◆ Chủ đề và nội dung cụ thể của hoạt động BDCM sắp tới dành cho nhóm đối tượng trên là gì?
Xác định mục tiêu	Sau hoạt động BDCM đó, anh/chị mong đợi nhóm đối tượng trên sẽ: ◆ có (thêm) kiến thức gì? ◆ có thái độ như thế nào? ◆ có (thêm) kĩ năng gì?
Xác định thời gian và địa điểm	◆ Dự kiến hoạt động BDCM đó diễn ra vào thời gian nào? ◆ Hoạt động đó kéo dài trong bao lâu? Thời gian phân bổ cho từng nội dung là bao nhiêu?



Chuẩn bị nội dung	Lên chương trình của buổi BDCM: ◆ Ai sẽ phụ trách điều hành từng nội dung trong buổi BDCM đó? ◆ Phương pháp tổ chức đối với từng nội dung đó là gì? ◆ Người học có cần chuẩn bị gì trước cho buổi BDCM đó?
Chuẩn bị hậu cần	◆ Thông báo cho nhóm đối tượng về thời gian, địa điểm và nội dung cần chuẩn bị trước (nếu có) ◆ Chuẩn bị trang thiết bị, văn phòng phẩm và bố trí phòng ốc đảm bảo sự tham gia của nhóm đối tượng

Hoạt động 6: Thực hành kỹ năng điều hành buổi sinh hoạt chuyên môn

Làm việc nhóm: Thực hành kỹ năng điều hành buổi sinh hoạt chuyên môn

- ◆ Anh/chị sẽ tham gia vào một nhóm lớn hơn. Trong nhóm sẽ cử 1 người làm người điều hành buổi sinh hoạt chuyên môn (thời gian: 35 phút), 1 người làm thư ký ghi lại kết quả cuộc họp trên giấy A4, các thành viên khác sẽ là giáo viên tham gia buổi sinh hoạt chuyên môn.

Làm việc nhóm: Suy ngẫm về kỹ năng điều hành

- ◆ Anh/chị sẽ tham gia vào 1 trong 5 nhóm thảo luận. Nhiệm vụ của các nhóm như sau:

Nhóm 1:

- ◆ Người điều hành đã thể hiện các kỹ năng ‘chú ý’, ‘quan sát’, ‘lắng nghe tích cực’ như thế nào trong buổi sinh hoạt chuyên môn vừa rồi?
- ◆ Anh chị có gợi ý gì để làm tốt hơn?
- ◆ Viết kết quả trên giấy A1 dưới dạng sơ đồ tư duy.

Nhóm 2:

- ◆ Người điều hành đã thể hiện các kỹ năng ‘đặt câu hỏi’, ‘dự đoán tình huống và chuẩn bị ứng phó’, ‘giao tiếp rõ ràng’, và ‘khách quan’ như thế nào trong buổi sinh hoạt chuyên môn vừa rồi?
- ◆ Anh chị có gợi ý gì để làm tốt hơn?
- ◆ Viết kết quả trên giấy A1 dưới dạng sơ đồ tư duy.



Nhóm 3:

- ◆ Người điều hành đã thực hiện nguyên tắc 'hình ảnh thay vì ngôn từ' và 'nói thay vì nghe' như thế nào trong buổi sinh hoạt chuyên môn vừa rồi?
- ◆ Anh chị có gợi ý gì để làm tốt hơn?
- ◆ Viết kết quả trên giấy A1 dưới dạng sơ đồ tư duy.

Nhóm 4:

- ◆ Người điều hành đã thực hiện nguyên tắc 'vận động thay vì ngồi một chỗ' và 'ngắn gọn thay vì dài dòng' như thế nào trong buổi sinh hoạt chuyên môn vừa rồi?
- ◆ Anh chị có gợi ý gì để làm tốt hơn?
- ◆ Viết kết quả trên giấy A1 dưới dạng sơ đồ tư duy.

Nhóm 5:

- ◆ Người điều hành đã thực hiện nguyên tắc 'viết thay vì đọc' và 'mới lạ thay vì những thứ quen thuộc' như thế nào trong buổi sinh hoạt chuyên môn vừa rồi?
- ◆ Anh chị có gợi ý gì để làm tốt hơn?
- ◆ Viết kết quả trên giấy A1 dưới dạng sơ đồ tư duy.

SUY NGẪM

Hoạt động 7: Suy ngẫm

Làm việc cá nhân:

- ◆ Anh/chị hãy nghĩ tới một hoạt động BDCM mà anh/chị sẽ triển khai trong thời gian tới, anh chị sẽ áp dụng kỹ năng điều hành như thế nào trong hoạt động đó? Hãy viết câu trả lời ra giấy.
- ◆ Sau đó, chia sẻ trong nhóm.

TÓM TẮT PHẦN 5.1

Dự giờ

Dự giờ là một hoạt động phát triển chuyên môn đã được khẳng định về hiệu quả. Khi dự giờ chúng ta sẽ có những góc nhìn có giá trị đối với thực hành giảng dạy. Nếu tổ chức dự giờ một cách hiệu quả thì sẽ thúc đẩy việc học hỏi, suy ngẫm và phát triển chuyên môn trên tinh thần cộng tác.

Bí quyết tổ chức dự giờ hiệu quả.

Để tối đa hóa tác động của hoạt động dự giờ, hãy cân nhắc các thực hành tốt dưới đây:

- ◆ Tạo ra một môi trường an toàn và hỗ trợ – Dự giờ nên tập trung vào việc học hỏi để phát triển chuyên môn chứ không phải để đánh giá năng lực. Một bầu không khí thân thiện khi thực hiện hoạt động dự giờ sẽ thúc đẩy sự cởi mở chia sẻ và sự trao đổi mang tính xây dựng.
- ◆ Tổ chức thảo luận trước khi dự giờ – Thống nhất mục đích và trọng tâm của buổi dự giờ để đảm bảo sự rõ ràng và phù hợp.
- ◆ Dự giờ nên được thực hiện thường xuyên và trong thời gian ngắn – Trao đổi thường xuyên sẽ hiệu quả hơn so với dự giờ cả tiết học nhưng chỉ thực hiện mỗi năm một lần.
- ◆ Sử dụng kĩ năng khai vấn – Áp dụng các kỹ thuật đặt câu hỏi, lắng nghe và phản hồi để giúp giáo viên suy ngẫm về giờ dạy.
- ◆ Điều hành cuộc thảo luận chung về các bước tiếp theo – Khuyến khích giáo viên đưa ra các ý tưởng để cải thiện thực hành giảng dạy và khai vấn để họ có kế hoạch hành động cụ thể, khả thi.
- ◆ Tạo các cơ hội để thực hành – Đảm bảo giáo viên có thời gian và không gian để thử nghiệm các cách tiếp cận mới và rèn luyện kĩ năng của mình.

Lợi ích dự giờ ‘ảo’

Dự giờ ảo là người dự giờ không tới lớp quan sát lớp mà chỉ nắm bắt thông tin về tiết dạy do chính giáo viên đó chia sẻ lại. Dự giờ ảo có một số lợi ích như sau:

- ◆ Tăng cường khả năng tự suy ngẫm – Giáo viên sẽ dựa vào nhận định của bản thân nhiều hơn là sự đánh giá từ bên ngoài.
- ◆ Giảm áp lực – Không có áp lực như là dự giờ thông thường, giáo viên cảm thấy thoải mái hơn.
- ◆ Thúc đẩy các tương tác tự nhiên – Giáo viên và trẻ tương tác với nhau như trong những giờ học thường này, điều này giúp cho tiết học diễn ra chân thực.
- ◆ Tôn trọng quyền tự chủ của giáo viên – Giáo viên tự chọn những khía cạnh trong bài học mà họ muốn suy ngẫm.
- ◆ Hạn chế sự phân tâm trong lớp học – Trẻ tập trung vào bài học thay vì bị ảnh hưởng bởi có sự hiện diện của người dự giờ.
- ◆ Tạo điều kiện cho việc dự giờ thường xuyên hơn – Dự giờ ‘ảo’ có thể được thực hiện từ xa và kín đáo nên dễ dàng tích hợp vào quá trình phát triển chuyên môn liên tục.

Bằng cách thực hiện dự giờ có cấu trúc và suy ngẫm sau đó, lãnh đạo trường học có thể xây dựng văn hóa học tập và phát triển chuyên môn liên tục.

TÓM TẮT MỤC 5.2

Công việc của người điều hành:

Bước	Nội dung
Chuẩn bị	◆ Xác định đối tượng tham dự (đặc điểm và số lượng): • Ai là người cần tham gia hoạt động BDCM này? Số lượng bao nhiêu người? • Nhu cầu về BDCM của họ là gì? Khó khăn về chuyên môn mà họ đang gặp phải là gì? ◆ Xác định chủ đề, và nội dung: • Chủ đề và nội dung cụ thể của hoạt động BDCM sắp tới dành cho nhóm đối tượng trên là gì? ◆ Xác định mục tiêu: Sau hoạt động BDCM đó, anh/chị mong đợi nhóm đối tượng trên sẽ: • có (thêm) kiến thức gì? • có thái độ như thế nào? • có (thêm) kĩ năng gì? ◆ Xác định thời gian và địa điểm: • Dự kiến hoạt động BDCM đó diễn ra vào thời gian nào? • Hoạt động đó kéo dài trong bao lâu? Thời gian phân bổ cho từng nội dung là bao nhiêu? ◆ Chuẩn bị nội dung và phương pháp: • Lên chương trình buổi BDCM, nội dung cụ thể từng phần • Ai sẽ phụ trách điều hành từng nội dung đó? • Phương pháp tổ chức đối với từng nội dung đó là gì? Tài liệu và phiếu bài tập cần chuẩn bị? • Người học có cần chuẩn bị gì trước cho buổi BDCM đó? ◆ Chuẩn bị hậu cần và thông báo cho người tham dự.

Bước	Nội dung
Thực hiện	◆ Thực hiện hoạt động theo như chương trình. ◆ Trong quá trình triển khai hoạt động, người điều hành cần đảm bảo: • Giao nhiệm vụ rõ ràng cho người tham dự và đảm bảo họ biết mình phải làm gì • Thúc đẩy sự tham gia nhiệt tình của người tham dự: Khuyến khích họ nói điều đang nghĩ; tôn trọng mọi ý kiến • Tạo điều kiện để người tham dự học cùng nhau và học từ nhau: tổ chức nhóm (nhóm mấy người, gồm những ai) và đưa ra yêu cầu rõ ràng • Quan sát, lắng nghe, chọn đúng thời điểm để hỏi và kết nối với mục tiêu • Thực sự tập trung vào cuộc thảo luận để biết người tham dự nói gì, và cả những gì họ không nói ra ◆ Trong khi thực hiện: dựa trên quan sát và lắng nghe, người điều hành có thể tự đánh giá hoạt động có hướng tới việc đạt được mục tiêu không để từ đó điều chỉnh về mặt thời lượng, làm rõ nhiệm vụ, đặt thêm câu hỏi, thay đổi hoặc bổ sung thêm thông tin, và điều chỉnh phương pháp thực hiện nếu cần.
Suy ngẫm	◆ Xem xét kết quả thực hiện với mục tiêu đề ra trong kế hoạch ◆ Phân tích các điểm mạnh và điểm cần cải thiện để đưa ra phương án điều chỉnh cho các hoạt động sau.

Kĩ năng điều hành

Một người điều hành giỏi cần có nhiều kĩ năng khác nhau. Trong đó, kĩ năng đặt câu hỏi, kĩ năng lắng nghe và kĩ năng quan sát là những kĩ năng căn bản mà một người điều hành cần có.

Một người điều hành giỏi là người biết cách hỏi để giúp người tham dự nhìn nhận vấn đề sâu hơn và toàn diện hơn. Những câu hỏi tốt không chỉ giúp người tham dự phân tích vấn đề trong tình huống đặt ra mà còn giúp họ hình dung vấn đề một cách cụ thể trong thực tế công việc và cuộc sống. Một câu hỏi tốt cần đảm bảo: có ý hỏi rõ ràng; ngắn gọn và xúc tích; chỉ có một ý hỏi; và từ ngữ phù hợp và dễ hiểu.

Khi điều hành, chúng ta cần quan sát để biết người tham gia có phản ứng thế nào với hoạt động, tương tác của mọi người trong nhóm và không khí chung của nhóm nhỏ hoặc cả nhóm lớn. Từ đó, chúng ta có thể biết được khi nào cần phải thay đổi, điều chỉnh hoặc can thiệp điều gì để tất cả người tham dự tham gia tốt nhất.

Người điều hành cần học cách lắng nghe chủ động và không chỉ nghe những lời được nói ra mà còn phải hiểu được ý nghĩa đằng sau và động cơ của người nói. Khi lắng nghe tốt, chúng ta sẽ hiểu rõ và chính xác những diễn biến trong nhóm để đáp ứng kịp thời với lớp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Case, A, 2011, The advantages and disadvantages of blind observations (Ưu và nhược điểm của dự giờ ảo)

<https://www.usingenglish.com/teachers/articles/advantages-disadvantages-blind-observations.html#:~:text=A%20%E2%80%9Cblind%20observation%E2%80%9D%20means%20someone,classroom%20and%20watching%20your%20lesson.>

Alexander, O, 2021, FOBO: fear of being observed (Chứng sợ bị người khác dự giờ)

<https://eap-essentials.com/2021/09/29/fobo-fear-of-being-observed/#more-685>

TeachThought, 2022, <https://www.teachthought.com/pedagogy/teacher-observation-benefits/>

Mazilu, S, 2001, Helping and Supervising Fellow Professionals in ELT (Hỗ trợ và giám sát các nhà chuyên môn trong giảng dạy ngôn ngữ tiếng Anh), <https://www.beta-iatefl.org/856/blog-publications/helping-supervising-fellow-professionals-elt/>

VVOB Technical Brief: School leadership (Văn kiện kỹ thuật của VVOB: Lãnh đạo nhà trường) file:///C:/Users/silvi/OneDrive%20-%20VVOB%20-%20education%20for%20development/literature/VVOB%20materials/2018_vvob_tech_brief_school-leadership_web.pdf

VVOB Technical Brief: Gender responsive pedagogy for earli education (Văn kiện kỹ thuật của VVOB: Phương pháp sư phạm đáp ứng giới trong giáo dục mầm non): https://www.vvob.org/sites/belgium/files/202012_vvob_tech_brief_grp4ece_0.pdf

VVOB Technical Brief: Learning through play (Văn kiện kỹ thuật của VVOB: Học thông qua chơi): https://www.vvob.org/sites/belgium/files/2018_vvob_technical-brief_learning-through-play_web.pdf

VVOB Technical Brief: Professional learning communities in Education (Văn kiện kỹ thuật của VVOB: Cộng đồng học tập chuyên môn trong giáo dục): https://vietnam.vvob.org/sites/vietnam/files/201706_vvob_tech_brief_plcs-en.pdf

MÔ-ĐUN 6:

CỘNG ĐỒNG HỌC TẬP CHUYÊN MÔN



GIỚI THIỆU

Mô-đun này giới thiệu về Cộng đồng học tập chuyên môn (CĐHTCM), đôi khi còn được gọi là 'Cộng đồng thực hành'. CĐHTCM là một hình thức phát triển chuyên môn thông qua cộng tác và suy ngẫm. Quá trình học tập diễn ra khi các thành viên trao đổi và thảo luận với nhau về những khó khăn thường gặp trong công việc, khai thác tri thức tập thể để tìm ra các giải pháp phù hợp nhất nhằm cải thiện kết quả học tập của trẻ.

CĐHTCM là một hình thức BDCM dựa trên nhu cầu của chính các thành viên tham gia, dù người đó là lãnh đạo nhà trường hay giáo viên. Các thành viên là người quyết định chủ đề học tập của CĐHTCM chứ không phải cán bộ quản lý (CBQL) là người quyết định. CĐHTCM giúp thúc đẩy sự tự chủ và khích lệ những người làm công tác giáo dục có trách nhiệm hơn đối với việc BDCM cho bản thân. Để tạo điều kiện cần thiết cho các CĐHTCM hoạt động hiệu quả, lãnh đạo nhà trường cần xây dựng văn hóa hợp tác trong trường, từ đó tạo động lực và truyền cảm hứng cho giáo viên, và kết quả là giáo viên sẽ tạo động lực và truyền cảm hứng lại cho trẻ cũng như phụ huynh và người giám hộ về một cộng đồng hòa nhập và hỗ trợ.

THUẬT NGỮ

Bảng thuật ngữ các khái niệm chính: Mô-đun 6

Cộng đồng học tập chuyên môn	Là một nhóm các nhà giáo dục thường xuyên cộng tác với nhau để chia sẻ kiến thức, suy ngẫm về thực hành giảng dạy và cùng nhau nâng cao chất lượng dạy và học.
------------------------------	--



6.1 CỘNG ĐỒNG HỌC TẬP CHUYÊN MÔN

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- Mô tả về CDHTCM là một hoạt động BDCM
- Xác định được những điều kiện cần thiết để đảm bảo cho CDHTCM hoạt động hiệu quả.

Thái độ

- Ủng hộ thành lập các CDHTCM vì đó là một phương thức học tập và phát triển chuyên môn thông qua tìm tòi, khám phá và suy ngẫm.

Kĩ năng

- Tạo điều kiện đảm bảo cho sự thành công của các CDHTCM.

KẾT NỐI

Hoạt động 1: 'KWL' - Những gì tôi đã biết và muốn biết về cộng đồng học tập chuyên môn

Làm việc cá nhân:

- ◆ Hãy suy ngẫm về CDHTC: Anh/chị đã biết gì? Anh/chị muốn biết thêm điều gì?

Cộng đồng học tập chuyên môn	
Những điều tôi đã biết	Những điều tôi muốn biết
* KWL là một kỹ thuật suy ngẫm. K là viết tắt của KNOW – chỉ những gì anh/chị đã biết, W là viết tắt của WANT – chỉ những gì anh/chị muốn biết, và L là viết tắt của LEARNT – chỉ những gì anh chị học được sau khi tập huấn.	

Làm việc theo cặp:

- ◆ Anh/chị chia sẻ những suy ngẫm của mình và nếu có thể, trả lời các câu hỏi của bạn cùng cặp với mình.

Hoạt động 2: Khái niệm cộng đồng học tập chuyên môn

Khái niệm CDHTCM được Lave và Wenger (1991) phát triển vào đầu những năm 1990 dựa trên quan sát rằng **mọi người sẽ học tốt hơn trong các tình huống phi chính quy và học bằng cách quan sát và bắt chước thay vì nghe giảng**. Hãy nghĩ về cách chúng ta học đi xe đạp hoặc học nấu ăn, khi đó có lẽ chúng ta học được từ quan sát và thực hành, chứ không phải chỉ từ nghiên cứu qua sách vở.

- ◆ Hãy thảo luận và cùng định nghĩa các từ trong cụm từ ‘cộng đồng học tập chuyên môn’.

Cộng đồng	
Học tập	
Chuyên môn	



HỌC TẬP

Bản chất của CDHTCM chính là việc học hỏi từ người khác và học cùng với người khác!

Hoạt động 3: Các đặc điểm của một cộng đồng học tập chuyên môn

Sau khi chúng ta đã tìm hiểu về khái niệm CDHTCM và biết rằng CDHTCM là một nhóm người có nhiệm vụ tìm kiếm giải pháp cho những thách thức và khó khăn thường gặp, có lẽ bây giờ anh/chị đang mong muốn tìm hiểu thêm về cách thức hoạt động của CDHTCM. Tuy nhiên trước tiên, chúng ta cần xem xét một số điều kiện cần có để đảm bảo CDHTCM hoạt động hiệu quả.

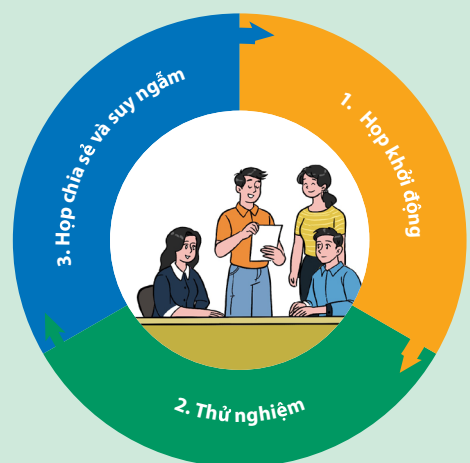
Làm việc cá nhân:

- ◆ Hãy đọc đoạn văn bản dưới đây và điền từ/cụm từ cho sẵn vào chỗ trống.

làm chủ	theo hướng thực hành	có động lực	chu trình
học tập cộng tác	xuất phát từ nhu cầu	trách nhiệm tập thể	thực hành
tạo dựng sự tin tưởng		tìm tòi, khám phá và kiểm chứng	

CDHTCM không phải là hoạt động chỉ diễn ra một lần, mà gồm một chuỗi các hoạt động được thực hiện trong một khoảng thời gian và chuỗi này được lặp đi lặp lại để tìm ra giải pháp cho những thách thức khác nhau. Nói cách khác, CDHTCM là **a.** _____ hoạt động gồm:

- 1. Họp khởi động:** Xác định, phân tích và lập kế hoạch cho các thách thức ưu tiên, chẳng hạn như làm thế nào để tối đa hóa sự tham gia của trẻ vào các hoạt động trong lớp học, và xác định giải pháp để thử nghiệm;
- 2. Thử nghiệm:** đưa ý tưởng vào thực tiễn bằng cách thử nghiệm các giải pháp đã xác định trong cuộc họp khởi động. Trong một số trường hợp, các thành viên CDHTCM có thể thử một giải pháp nhiều lần để tìm ra phương án tối ưu nhất.
- 3. Họp chia sẻ và suy ngẫm:** Chia sẻ kết quả thử nghiệm và suy ngẫm về tính hiệu quả của các giải pháp. Lựa chọn giải pháp hiệu quả nhất để áp dụng và chia sẻ với các nhà giáo dục khác, các đồng nghiệp trong trường, các thành viên của CDHTCM khác.



Một CDHTCM hiệu quả sẽ luôn **b.** _____ và **c.** _____. Các thành viên thảo luận về những thách thức mình đang gặp phải và lựa chọn một (hoặc một vài) thách thức để tập trung giải quyết trong chu trình hoạt động. Nhờ đó mà các thành viên của CDHTCM sẽ **d.** _____ tham gia. Ví dụ, những thách thức gặp phải có thể bao gồm việc chuẩn bị mở lại trường học sau một thời gian dài đóng cửa, giúp giáo viên áp dụng chương trình GDMN tập trung vào phát triển năng lực, hoặc hỗ trợ giáo viên triển khai môi trường học tập giàu ngôn ngữ hiệu quả hơn trong lớp học mầm non nhằm thúc đẩy khả năng tiền đọc viết của trẻ.

Tiếp theo, cần phải **e.** _____ giữa các thành viên để xây dựng và thúc đẩy văn hóa cộng tác. Về bản chất, hoạt động của CDHTCM đều dựa trên cơ sở **f.** _____ - đúng như câu nói 'Cùng nhau, chúng ta mạnh mẽ hơn'. Các thành viên cần phải làm việc cùng nhau, tôn trọng lẫn nhau, đóng góp ý tưởng và tham gia tích cực. Họ cần phải có tinh thần **g.** _____ trong việc học tập. Mỗi thành viên khi tham dự các cuộc họp cần chuẩn bị kỹ nội dung, ham học hỏi, nhiệt tình chia sẻ ý kiến và luôn sẵn lòng tham gia vào các hoạt động của cộng đồng. Điều này cũng đòi hỏi phải có sự trao đổi và phân công rõ ràng về nhiệm vụ, kì vọng và vai trò. Nói cách khác, các thành viên phải là những người **h.** _____ CDHTCM của mình.

Và cuối cùng, các thành viên phải luôn có tinh thần chủ động và cùng nhau vận dụng các kĩ năng **i.** _____ vào **k.** _____.

Hoạt động 4: Những điều cần biết về CDHTCM

Làm việc theo cặp:

- ♦ Giờ hãy cùng xem chúng ta đã biết gì về CDHTCM. Hãy làm việc theo cặp và thảo luận xem những câu dưới đây đúng hay sai.

Nhận định	Đúng/Sai (giải thích lí do)
1. Một CDHTCM sẽ giải thể sau khi tìm ra được giải pháp cho một thách thức.	
2. Các CDHTCM hoạt động theo chu trình.	

3. Mỗi chu trình hoạt động của một CĐHTCM có nhiều giai đoạn.	
4. CĐHTCM giải quyết các vấn đề được lãnh đạo nhà trường yêu cầu.	
5. Các thành viên đều có trách nhiệm tập thể trong việc học tập.	
6. Các thành viên được kì vọng làm việc cá nhân để giải quyết các vấn đề.	

THỰC HÀNH

Giờ chúng ta đã hiểu hơn về nội hàm của CĐHTCM cũng như những điều kiện để CĐHTCM hoạt động hiệu quả. CĐHTCM tập trung vào việc học tập và phát triển thông qua việc học hỏi và suy ngẫm cùng nhau dựa trên kinh nghiệm của các cá nhân.

Hoạt động 5: Xây dựng các cộng đồng học tập chuyên môn tại trường

Làm việc nhóm:

Dưới đây là một số đặc điểm nổi bật giúp các CĐHTCM hoạt động hiệu quả (Katz và cộng sự, 2008). Trong nhóm, hãy thảo luận tại sao các đặc điểm này lại quan trọng và làm thế nào để anh/chị có thể khuyến khích và hỗ trợ đảm bảo những đặc điểm này để CĐHTCM tại trường mình hoạt động hiệu quả.

Đặc điểm của CĐHTCM hiệu quả	Ví dụ	Diễn giải
Có chung tầm nhìn và mục tiêu	Một CĐHTCM có thể có mục tiêu học tập là cải thiện các kỹ thuật kể chuyện để hỗ trợ trẻ học tập ngôn ngữ và sử dụng QSTTQT để theo dõi sự phát triển ngôn ngữ của trẻ.	
Sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau	Các thành viên trong CĐHTCM cảm thấy thoải mái thảo luận về các khó khăn khi khuyến khích trẻ nói trong các hoạt động tăng cường ngôn ngữ cho trẻ và chia sẻ các cách để tạo ra các buổi kể chuyện giàu tương tác.	
Chia sẻ vai trò lãnh đạo	CBQL đảm bảo rằng các cuộc họp của CĐHTCM tập trung vào phân tích các dữ liệu về mức độ của cảm giác thoải mái và sự tham gia, khuyến khích giáo viên thảo luận về các xu hướng phát triển tình cảm và kỹ năng xã hội của trẻ và việc điều chỉnh các phương pháp giảng dạy. Các cuộc họp này đều được diễn ra trong một môi trường có sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên.	
Tìm tòi, khám phá	Giáo viên có thể tìm hiểu lý do vì sao một số trẻ ít tham gia vào các hoạt động, bằng cách thảo luận cởi mở hoặc thử nghiệm các phương pháp giảng dạy khác nhau để tìm hiểu thêm về tính hiệu quả của các phương pháp đó.	
Tinh thần cộng tác	Giáo viên cùng nhau thiết kế một hoạt động học thông qua chơi kết hợp với các bài hát song ngữ (hoặc đa ngôn ngữ), quan sát tác động của hoạt động này đến mức độ tham gia của trẻ, và điều chỉnh hoạt động dựa trên các dấu hiệu của cảm giác thoải mái và sự tham gia.	



CĐHTCM hoạt động dựa trên một tầm nhìn chung về chất lượng dạy và học. Tầm nhìn này sẽ giúp định hướng cho các thành viên đặt ra những mục tiêu học tập cụ thể. Tạo dựng lòng tin và tôn trọng lẫn nhau giữa các đồng nghiệp sẽ giúp thúc đẩy việc chia sẻ ý tưởng và thảo luận cởi mở. Lãnh đạo trường đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ các CĐHTCM và thúc đẩy văn hóa cộng tác. Các CĐHTCM cùng tìm tòi, khám phá thông qua các cuộc thảo luận chuyên sâu, cùng lập kế hoạch và thử nghiệm các phương pháp giảng dạy mới nhằm hiểu rõ hơn về các thực hành dạy và học. CĐHTCM thách thức cách nhìn truyền thống về giảng dạy và lãnh đạo trường bằng cách khuyến khích trách nhiệm tập thể trong việc cải thiện chất lượng dạy và học thông qua học hỏi và quan sát đồng nghiệp.

Hoạt động 6: Phân tích tình huống

Làm việc nhóm:

- ◆ Bây giờ chúng ta hãy cùng xem cách CĐHTCM vận hành. Giảng viên sẽ giao cho anh/chị một tình huống cụ thể. Hãy dùng các câu hỏi dưới đây để thảo luận, phân tích và **đánh giá hiệu quả của việc thành lập nên một CĐHTCM để giải quyết vấn đề nêu trong tình huống**. Lưu ý: Không tìm giải pháp cho vấn đề được nêu:
 - CĐHTCM đó đã xác định các thách thức như thế nào, và các bước phân tích thách thức là gì?
 - Vai trò của CBQL và giáo viên trong việc tìm ra các giải pháp có thể có để giải quyết các thách thức?
 - Những hoạt động nào đã được thử nghiệm trong lớp học và những hoạt động đó có sự kết nối với QSTTQT và MTHTGNN như thế nào?
 - Các thành viên (giáo viên) đã chia sẻ các kinh nghiệm thực hiện các hoạt động và kết quả của các hoạt động thử nghiệm đó trong cuộc họp CĐHTCM tiếp theo như thế nào?
 - Những điều cần điều chỉnh dựa trên sự suy ngẫm sau thảo luận là gì, và tại sao những điều đó lại cần thiết?
 - Tiến trình hoạt động của CĐHTCM đó trong một chu trình (họp khởi động-thử nghiệm-họp chia sẻ và suy ngẫm) góp phần cải thiện việc dạy và học như thế nào?

Tăng cường môi trường học tập giàu ngôn ngữ thông qua Cộng đồng học tập chuyên môn.

Tại một trường mầm non ở một tỉnh miền núi, giáo viên nhận thấy một số trẻ, đặc biệt là trẻ dân tộc thiểu số, còn e dè khi tham gia vào các hoạt động thảo luận nhóm và kể chuyện. Trường đã thành lập CDHTCM do cô Lan – lãnh đạo nhà trường – điều hành. CDHTCM đó đã quyết định giải quyết thách thức này trong một chu trình gồm ba giai đoạn: Họp khởi động – Thử nghiệm – Họp chia sẻ và suy ngẫm.

Giai đoạn 1: Xác định thách thức và đưa ra các ý tưởng giải quyết

Trong cuộc họp đầu tiên của CDHTCM, giáo viên chia sẻ những trải nghiệm và những băn khoăn của mình. Cô Hiền, một giáo viên mầm non, quan sát thấy rằng trẻ gặp khó khăn trong việc diễn đạt bằng tiếng Việt do ít được tiếp xúc với ngôn ngữ này ở nhà. Thầy Quang gợi ý sử dụng quan sát trẻ theo quá trình (QSTTQT) để theo dõi sự tự tin của trẻ trong việc nói tiếng Việt. Các thành viên trong CDHTCM đã cùng nhau động não và đề xuất các ý tưởng như sau:

- ◆ Tổ chức các hoạt động kể chuyện song ngữ, trong đó giáo viên kết hợp tiếng Việt và ngôn ngữ ở nhà của trẻ.
- ◆ Khuyến khích trẻ kể chuyện theo cặp để tăng sự tham gia.
- ◆ Sử dụng tranh ảnh hỗ trợ việc kể chuyện nhằm tăng khả năng hiểu ngôn ngữ của trẻ.

Giai đoạn 2: Thử nghiệm các ý tưởng vào hoạt động trong lớp học

Trong hai tuần tiếp theo, các thành viên (giáo viên) trong CDHTCM áp dụng các ý tưởng trên. Cô Hiền sử dụng kể chuyện bằng tranh, cho phép trẻ kể bằng ngôn ngữ ở nhà trước khi dịch một phần sang tiếng Việt. Thầy Quang ghép các trẻ tự tin hơn với các bạn còn e dè khi tổ chức kể chuyện theo cặp. Giáo viên sử dụng QSTTQT để ghi lại mức độ tham gia và sự hứng thú của trẻ.

Giai đoạn 3: Suy ngẫm về kết quả thảo luận và điều chỉnh chiến lược

Trong buổi họp CDHTCM tiếp theo, các thành viên chia sẻ những gì mình quan sát được khi thử nghiệm. Cô Hiền nhận thấy kể chuyện song ngữ giúp tăng sự tham gia, nhưng một số trẻ vẫn cần được khuyến khích thêm. Thầy Quang thấy kể chuyện theo cặp hiệu quả, nhưng đề xuất cần có sự phân chia lượt nói rõ ràng hơn. Dựa trên những điều mà các thành viên suy ngẫm, CDHTCM thống nhất:

- ◆ Xây dựng một thư viện truyện song ngữ làm nguồn tài nguyên dùng chung.
- ◆ Lồng ghép các bài hát đơn giản có yếu tố đối đáp để giúp trẻ mạnh dạn nói.
- ◆ Sử dụng QSTTQT thường xuyên hơn để theo dõi sự tiến bộ và điều chỉnh chiến lược dạy học phù hợp.

Kết quả

Chỉ trong vòng một tháng, giáo viên ghi nhận sự tham gia tích cực hơn của trẻ trong các hoạt động kể chuyện. Nhiều trẻ tự tin hơn khi sử dụng tiếng Việt và tương tác bạn bè cũng được cải thiện. CDHTCM cam kết tiếp tục hoàn thiện và mở rộng áp dụng các giải pháp hiệu quả để tăng cường môi trường học giàu ngôn ngữ.

Hoạt động 7: Áp dụng hình thức cộng đồng học tập chuyên môn trong công tác bồi dưỡng chuyên môn

Làm việc nhóm:

Anh/chị sẽ làm việc trong nhóm nhỏ với một tình huống cụ thể. Nhiệm vụ của các nhóm: dùng các câu hỏi dưới đây để thảo luận, phân tích và đánh giá hiệu quả của việc thành lập nên một CDHTCM để giải quyết vấn đề nêu trong tình huống.

Lưu ý: Không tìm giải pháp cho vấn đề được nêu.

- Thách thức/vấn đề được mô tả trong tình huống này là gì?
- Đó là thách thức lớn hay nhỏ? Cần ai hỗ trợ và hỗ trợ như thế nào để giải quyết?
- Đến thời điểm nào thì cần đạt được thay đổi này?
- Sở GDĐT, CBQL và giáo viên cần có cam kết gì để thực hiện?
- Một CDHTCM có thể giúp CBQL và giáo viên vượt qua thách thức này như thế nào?
- Làm thế nào để các đặc điểm của CDHTCM (hợp tác, tìm tòi/khám phá, có chung tầm nhìn, tin tưởng lẫn nhau...) được đảm bảo để tạo ra một môi trường an toàn và thân thiện?

Tình huống

A. Một vài giáo viên trong trường của anh/chị gặp khó khăn trong việc quản lí lớp ghép (gồm trẻ từ 3 đến 5 tuổi với các nhu cầu và khả năng khác nhau). Trong một buổi SHCM, cô Thủy chia sẻ: Quả thực là rất khó. Bọn trẻ không muốn chơi cùng nhau, và tôi cảm thấy như mình đang phải dạy 3 bài cùng 1 lúc để đảm bảo rằng tất cả các con đều hứng thú tham gia. Thực sự rất mệt mỏi, và tôi cũng cảm thấy mình chưa mang đến cho các con những cơ hội học tập tốt nhất!



Ghi chép:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tình huống

B. Các giáo viên ở trường của anh/chị đang thử áp dụng môi trường học tập giàu ngôn ngữ trong lớp học của mình. Tuy nhiên, ngay cả những giáo viên có thâm niên cũng gặp khó khăn khi phải đưa trẻ vào các nề nếp mới, và giáo viên bắt đầu mất dần động lực duy trì áp dụng cách tiếp cận lấy trẻ làm trung tâm này dù biết rằng điều đó sẽ giúp trẻ phát triển các kĩ năng giao tiếp và khả năng tiền đọc viết.



Ghi chép:

Tình huống

C. Giáo viên điểm lẻ thường không tham gia được đầy đủ các buổi SHCM hay các hoạt động BDCM khác vì các điểm trường lẻ ở rất xa trung tâm và không có đủ giáo viên để dạy thay cho họ. Việc thiếu cơ hội BDCM và kết nối với các đồng nghiệp đã ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.



Ghi chép:



D. Trong cùng một tỉnh, những lãnh đạo trường tâm huyết với công tác BDCMGV không có nhiều cơ hội cộng tác với nhau. Có vẻ như mỗi người hoạt động riêng lẻ và không nhận được hỗ trợ nhiều, đặc biệt là đối với các lãnh đạo mới được đề bạt, những người đang trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển lãnh đạo nhà trường.

Ghi chép:

Những thông tin cần ghi nhớ:

- CĐHTCM phù hợp với công tác BDCMGV ‘từ xa’, giảm thời gian đi lại cho giáo viên. Các thành viên có thể gặp gỡ trực tuyến, thông qua Zalo hoặc bất kì phương tiện truyền thông xã hội nào khác cho phép tổ chức họp trực tuyến.
- CĐHTCM có ý nghĩa thiết thực, khuyến khích các thành viên thử nghiệm các ý tưởng và suy ngẫm sau khi thử nghiệm. Như vậy, các CĐHTCM thực chất là ‘xuất phát từ nhu cầu’ của giáo viên, và tạo động lực cho giáo viên phát triển chuyên môn.
- Các CĐHTCM là những ‘cộng đồng’ hỗ trợ sự hợp tác và trao đổi giữa các thành viên. Thật tuyệt khi biết rằng chúng ta không hề đơn độc.
- CĐHTCM tạo cơ hội cho việc xây dựng những CĐHTCM theo cụm để giáo viên phát triển các kĩ năng sư phạm.
- CĐHTCM giúp áp dụng các phương pháp mới trong bối cảnh thực tế tại địa phương để đáp ứng hiệu quả nhu cầu cụ thể của học sinh và nhà trường.

SUY NGÃM

Hoạt động 7: KWL: Điều tôi muốn biết thêm về CĐHTCM

Làm việc cá nhân và nhóm:

- ◆ Hãy quay lại các câu hỏi mà anh/chị muốn được trả lời trong phần 'Kết nối'. Các câu hỏi đó đã được trả lời chưa? Anh/chị có còn thắc mắc gì thêm về CĐHTCM nữa không? Hãy viết những thắc mắc đó vào ô dưới đây.

Những điều tôi muốn biết thêm về CĐHTCM:

[illegible]

6.2 KHUNG CÔNG VIỆC CỦA CỘNG ĐỒNG HỌC TẬP CHUYÊN MÔN

Giới thiệu

Chúng ta đã cùng xem xét các điều kiện cần thiết để tạo môi trường thuận lợi cho các thành viên của CĐHTCM có thể cùng nhau kết nối và BDCM. Trong phần này, chúng ta sẽ tập trung vào tìm hiểu một khung công việc cho các chu trình CĐHTCM.

Mục tiêu:

Cuối phần này, học viên sẽ có thể:

Kiến thức

- Phân biệt được sự khác nhau giữa CĐHTCM và sinh hoạt chuyên môn (SHCM).
- Mô tả được cấu trúc của một chu trình hoạt động của CĐHTCM.

Thái độ

- Ủng hộ cách tiếp cận từ dưới lên trong BDCMGV.

Kỹ năng

- Biết cách áp dụng khung công việc của CĐHTCM khi thiết lập một CĐHTCM.

KẾT NỐI

Hoạt động 1: Các buổi sinh hoạt chuyên môn thường được tổ chức như thế nào?

Làm việc nhóm:

- ◆ Hãy thảo luận các câu hỏi dưới đây dựa trên kinh nghiệm thực tiễn của các anh chị về SHCM:
 - Anh/chị tổ chức các buổi SHCM trong trường của mình như thế nào?
 - Ai là người lên chương trình cho các buổi SHCM?
 - Ai là người chủ trì buổi SHCM?
 - Kết quả của một buổi SHCM là gì?

HỌC TẬP

Hoạt động 2: Khung công việc của cộng đồng học tập chuyên môn

Làm việc theo cặp:

- ◆ Anh/chị có đồng ý với nhận định sau đây không? Tại sao?

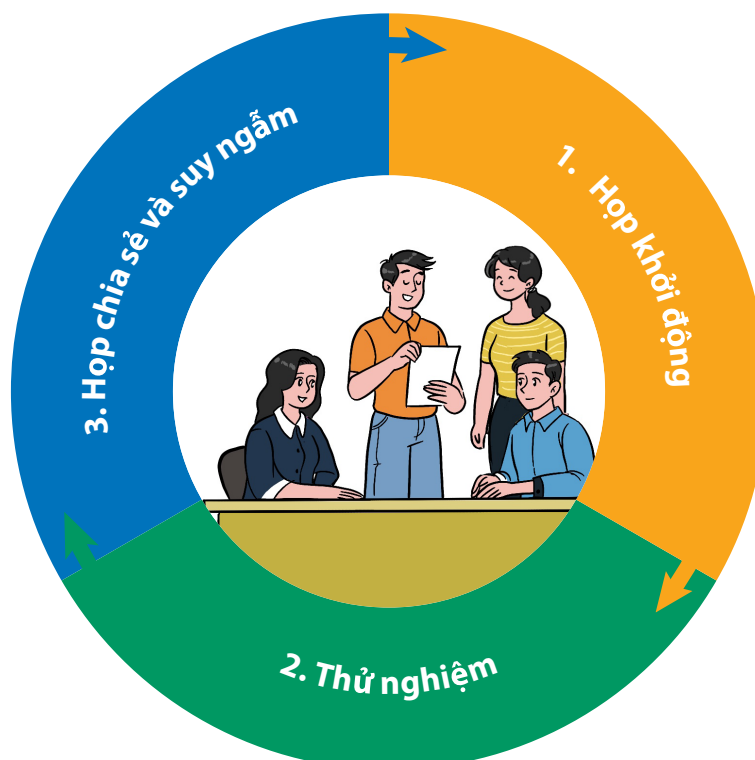
‘Về cơ bản Cộng đồng học tập chuyên môn cũng giống như Sinh hoạt chuyên môn’

Làm việc cá nhân và làm việc nhóm:

Mặc dù cả SHCM lẫn CĐHTCM đều được thực hiện thường xuyên, nhưng CĐHTCM hoạt động theo chu trình, với mỗi chu trình sẽ có:

1. Cuộc họp khởi động, trong đó các thành viên lựa chọn thách thức mà họ muốn giải quyết và đưa ra các giải pháp để thử nghiệm.
2. Tiếp theo là giai đoạn thử nghiệm, trong đó các thành viên thử nghiệm các giải pháp mà họ đã thảo luận và thống nhất trong cuộc họp khởi động.
3. Và họp chia sẻ và suy ngẫm mà ở đó các thành viên gặp gỡ nhau để chia sẻ và suy ngẫm về kinh nghiệm và những phát hiện khi làm thử nghiệm bởi ‘chúng ta không học hỏi từ thực hành, mà từ việc chúng ta chiêm nghiệm và suy ngẫm về những thực hành đó’ (Hattie & Timperley, 2007).

Sự khác biệt chính giữa CĐHTCM và SHCM là CĐHTCM có một mục tiêu duy nhất là hướng tới sự phát triển chuyên môn, trong khi các cuộc SHCM có thể còn có các nội dung khác về quản lí, hành chính, ... Tuy nhiên, đó không phải là khác biệt duy nhất. Hãy đọc về các bước trong mỗi cuộc họp của CĐHTCM. Anh/chị nhận thấy sự khác biệt nào khác giữa CĐHTCM và SHCM?



Bước 1: Giới thiệu về buổi làm việc CĐHTCM

- ◆ Chào mừng các thành viên của CĐHTCM.
- ◆ Các thành viên chia sẻ những mong đợi của mình đối với cuộc họp.
- ◆ Các thành viên thiết lập/ghi nhớ các quy tắc làm việc.



Bước 2: Phân công vai trò và trách nhiệm chủ trì buổi làm việc của CĐHTCM

- ◆ Các thành viên phân chia vai trò: một người sẽ đóng vai trò chủ trì, một người ghi chép, một người làm nhiệm vụ quản lý thời gian...
- ◆ Đây là những vai trò luân phiên, thay vì vai trò cố định mà các thành viên phải đảm nhiệm trong cả chu kỳ.



Bước 3: Lên chương trình cho buổi làm việc của CĐHTCM

- ◆ Các thành viên thống nhất về các chủ đề của chương trình làm việc.
- ◆ Các chủ đề này sẽ được duy trì trong chương trình làm việc trong cả chu kỳ hoạt động của CĐHTCM, cho đến khi các thách thức đã được giải quyết.



Bước 4: Thảo luận, phân tích và đưa ra các giải pháp để giải quyết các thách thức đặt ra

- ◆ Các thành viên thảo luận và phân tích những thách thức mà họ sẽ tập trung giải quyết trong chu trình hoạt động này của CĐHTCM.
- ◆ Dựa trên kinh nghiệm của bản thân, các thành viên thảo luận và phân tích và đưa ra nhiều giải pháp nhất có thể cho thách thức đã chọn dựa trên kinh nghiệm của họ.



Bước 5: Tổng kết và bế mạc

- ◆ Các thành viên lên kế hoạch thử nghiệm các giải pháp.
- ◆ Các thành viên phản hồi về buổi làm việc của CDHTCM.
- ◆ Người ghi biên bản tổng hợp lại các nội dung chính của cuộc họp để các thành viên nắm rõ nhiệm vụ của mình.
- ◆ Các thành viên lên lịch cho buổi làm việc tiếp theo.



THỰC HÀNH

Trong khóa học này, chúng ta đã cùng tìm hiểu về nhiều chủ đề, gồm cả lí thuyết và kĩ năng mà mỗi người lãnh đạo trường học cần được trang bị để lãnh đạo trường của họ một cách hiệu quả, hỗ trợ phát triển chuyên môn của GV và đảm bảo trẻ em được hưởng nền giáo dục hòa nhập, bình đẳng, và có chất lượng tốt nhất.

Hoạt động 3: Đóng vai – Thành lập một cộng đồng học tập chuyên môn

Hãy đọc các phiếu tình huống được đặt rải rác trong lớp. Anh/chị thấy tình huống nào thân thuộc với mình? Hãy chọn tình huống anh chị thấy thân thuộc nhất.

Làm việc nhóm:

- ◆ Trong nhóm của mình, hãy tổ chức cuộc họp khởi động của một CDHTCM, với chương trình như sau:

Chương trình	Ghi chú
◆ Thảo luận về vấn đề gặp phải. ◆ Lên càng nhiều ý tưởng về giải pháp càng tốt. ◆ Lựa chọn 1-2 giải pháp thực tế nhất để thử nghiệm. ◆ Thống nhất về các bước tiếp theo cho giai đoạn thử nghiệm và họp suy ngẫm.	

Tình huống 1

‘Hiện nay có rất nhiều kỹ thuật và phương pháp tiếp cận giáo dục đang được khuyến khích đưa vào áp dụng. Các lãnh đạo nhà trường không biết lựa chọn đâu là phương pháp hay cách tiếp cận phù hợp nhất với trường mình nên thường trông đợi vào chỉ đạo của Sở GD&ĐT hoặc các cấp cao hơn. Tuy nhiên, sự hỗ trợ từ Sở GD&ĐT đối với lãnh đạo nhà trường là chưa đủ.’



Thầy Nguyễn,
Lãnh đạo nhà trường

Tình huống 2

‘Các chủ đề bồi dưỡng chuyên môn thường được chỉ đạo từ trên xuống. giáo viên không được chủ động lựa chọn chủ đề phù hợp để phát triển bản thân. Trong khi đó, lãnh đạo nhà trường thường không biết cách xác định nhu cầu thực chất của giáo viên trong trường để lựa chọn chủ đề bồi dưỡng chuyên môn phù hợp nên thường theo xu hướng chung.’



Cô Phương,
Sở GD&ĐT

Tình huống 3

‘Rất khó để tìm được tập huấn viên giỏi đáp ứng được đúng các nhu cầu của giáo viên. Ở trường chúng tôi, có những giáo viên vừa tốt nghiệp đại học sư phạm, những giáo viên sắp đến tuổi nghỉ hưu, những giáo viên trước nay chỉ công tác ở một trường ... Rất khó để có thể tổ chức khóa tập huấn đáp ứng được hết nhu cầu của họ.’



Cô Ly,
Lãnh đạo nhà trường

Tình huống 4

‘Khi cần phải thay đổi, giáo viên thường lo sợ rằng họ sẽ phải làm thêm việc, họ ngại thay đổi và chỉ tập trung ‘sao chép’ các ví dụ mẫu.’



Cô Hương,
Lãnh đạo nhà trường

Tình huống 5

‘Vì số lượng giáo viên tham gia tập huấn thường rất lớn nên các tập huấn viên cảm thấy khó khăn (thiếu kĩ năng) trong việc tổ chức các khóa học với nhiều phương pháp tập huấn có sự tham gia, thúc đẩy làm việc theo nhóm và khuyến khích chia sẻ kinh nghiệm giữa học viên với nhau.’



Cô Phúc,
Lãnh đạo nhà trường

SUY NGẪM CUỐI KHÓA

Chúng ta đã học được những gì và điều đó sẽ có ích gì đối với công việc hàng ngày của chúng ta?

Làm việc nhóm:

Giờ là lúc chúng ta xem xét và tổng hợp lại những gì chúng ta đã học được để đưa vào áp dụng trong công việc hàng ngày. Hãy cùng xem lại các tình huống trong bài tập trên. Trong nhóm, hãy cùng suy ngẫm xem mô-đun nào trong khóa học này có thể hỗ trợ cho từng tình huống.

- ◆ Liệu khai vấn có giúp ích không?
- ◆ Anh/chị có gặp vấn đề về quản lí sự thay đổi và thúc đẩy giáo viên thay đổi không?
- ◆ Anh/chị có gặp vấn đề về phong cách lãnh đạo không?
- ◆ CDHTCM có thể mang lại giải pháp không?...

Suy ngẫm ‘chấm dứt, bắt đầu và tiếp tục duy trì’

Làm việc cá nhân:

Xin chúc mừng anh/chị đã đi đến cuối khóa học! Chúng tôi hy vọng anh/chị cảm thấy khóa học này thú vị và những ý tưởng, phương pháp và kỹ thuật trong khóa học này vừa khiến anh/chị tư duy và trăn trở, song cũng hữu ích và có thể áp dụng vào bối cảnh thực tiễn của anh/chị. Hãy suy ngẫm về những kiến thức học được và hoàn tất các câu đang bỏ lửng sau đây.

Sau khi tham gia khóa tập huấn này:

Trong những hoạt động BDCMGV sắp tới, tôi sẽ...		
chấm dứt việc...	bắt đầu ...	tiếp tục ...



TÓM TẮT PHẦN 6.1

CDHTCM là một nhóm các đồng nghiệp gặp nhau thường xuyên để thảo luận về công việc của họ. Họ cùng nhau suy nghĩ tìm ra các giải pháp cho các thách thức trong công việc và chia sẻ các thực hành giải quyết các thách thức hiệu quả. Để CDHTCM thành công thì cần phải đạt được một số điều kiện sau:

Có chung tầm nhìn và mục tiêu: Mỗi CDHTCM đều cần có một tầm nhìn chung về dạy và học có chất lượng. Tầm nhìn này cần được chuyển thành trọng tâm học tập cụ thể và thiết thực để các thành viên CDHTCM bám sát thực hiện. Các chu trình hoạt động của CDHTCM cần phải thúc đẩy giáo viên và lãnh đạo nhà trường tự chất vấn về thực hành của họ, thực hiện thay đổi và xác định rằng mục tiêu học tập của mình cần hướng tới lợi ích của người học.

Sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau: Sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên không phải là điều tự nhiên xuất hiện mà có, mà cần có thời gian và nỗ lực để gây dựng và nuôi dưỡng. Khi đã có sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, các thành viên sẽ trao đổi thoải mái hơn về những thách thức mình gặp phải, đưa ra góp ý có tính phản biện cho thành viên khác và chia sẻ ý tưởng về việc học tập và tránh đi các khuôn mẫu về giới.

Chia sẻ vai trò lãnh đạo: Lãnh đạo nhà trường cần đưa ra các hỗ trợ thiết thực cho các CDHTCM như điều chỉnh lịch giảng dạy của giáo viên khi họ cần phải tham gia hoạt động của CDHTCM và cung cấp địa điểm họp. Lãnh đạo nhà trường cũng nên khuyến khích và động viên giáo viên tham gia, xây dựng và giám sát chương trình làm việc, tạo ra văn hóa học tập cộng tác trong CDHTCM, thúc đẩy sự tìm tòi, khám phá và nâng cao năng lực. Chia sẻ vai trò lãnh đạo trong CDHTCM, có nghĩa là không phải chỉ một thành viên cố định đảm nhiệm vai trò lãnh đạo mà phải có nhiều các thành viên, cả nam và nữ, luân phiên đảm nhận các nhiệm vụ như lên chương trình làm việc, phát triển nguồn lực, điều phối các hoạt động của CDHTCM và khai vấn.

Tìm tòi, khám phá: Đây là quá trình các thành viên cùng tham gia vào những cuộc thảo luận chuyên sâu về dạy và học. Thông qua việc thường xuyên cùng nhau xem xét các thực hành giảng dạy như là dự giờ dạy của nhau, phân tích tình huống, lập kế hoạch và thử nghiệm các ý tưởng mới, các thành viên của CDHTCM sẽ có được sự hiểu biết sâu sắc hơn về các tiến trình giảng dạy.

Tinh thần cộng tác: Việc soạn bài, tổ chức hoạt động và đánh giá người học từ lâu đã là nhiệm vụ cá nhân của mỗi giáo viên. Tương tự, các lãnh đạo nhà trường lâu nay thường chỉ tập trung vào trường của mình. Các CDHTCM hiệu quả sẽ thay đổi quan điểm này và khuyến khích các thành viên chia sẻ về lớp, trường mình thông qua học tập đồng đẳng, quan sát đồng nghiệp, khai vấn... Việc nâng cao chất lượng dạy và học sẽ trở thành trách nhiệm tập thể trong một CDHTCM.

TÓM TẮT PHẦN 6.2

Tại sao cộng đồng học tập chuyên môn lại quan trọng?

Nghiên cứu (Bolam và cộng sự, 2005; Kools & Stoll, 2016; Vescio và cộng sự, 2008) đã nhấn mạnh tác động của CDHTCM đối với chất lượng giảng dạy và học tập trong nhà trường:

- ◆ Kết nối lí thuyết với thực tiễn – CDHTCM cung cấp một không gian có cấu trúc để GV kết nối lí thuyết sư phạm, chính sách và thực hành trong lớp học thông qua việc giải quyết các thách thức thực tế.

- ◆ Khuyến khích sự cộng tác – CĐHTCM thúc đẩy việc chia sẻ kiến thức giữa giáo viên mới vào nghề với giáo viên giàu kinh nghiệm, tăng cường vai trò hướng dẫn và thúc đẩy suy ngẫm sâu về các trải nghiệm.
- ◆ Tăng cường sự phát triển dựa vào nhà trường – CĐHTCM giúp xây dựng văn hóa cộng tác trong nhà trường bằng cách gắn phát triển chuyên môn vào các hoạt động hàng ngày.
- ◆ Nâng cao sự tự tin và hài lòng của giáo viên – Việc tham gia thường xuyên vào CĐHTCM giúp giáo viên cảm thấy được hỗ trợ, được trân trọng và có quyền làm chủ hơn.
- ◆ Cải thiện kết quả học tập của học sinh – Thông qua việc hoàn thiện phương pháp giảng dạy thông qua việc chia sẻ và học hỏi từ những trải nghiệm thực tế dạy và học, CĐHTCM góp phần nâng cao chất lượng dạy học và mang lại trải nghiệm học tập tốt hơn cho trẻ.

Chu trình cộng đồng học tập chuyên môn

Buổi làm việc thứ nhất trong một chu trình CĐHTCM: Họp khởi động

Các thành viên liệt kê những thách thức họ đang gặp phải và đặt vào 3 nhóm sau, sau đó lựa chọn một thách thức có thể giải quyết được trong một chu trình hoạt động của CĐHTCM.

- ◆ Có thể trực tiếp can thiệp được – Những thách thức liên quan đến hành vi và thực hành giảng dạy của chính các thành viên trong CĐHTCM mà có thể thay đổi ngay lập tức. Ví dụ: Quản lý các cuộc thảo luận trong lớp học một cách hiệu quả hơn.
- ◆ Có thể gián tiếp can thiệp – Những thách thức đòi hỏi có sự cộng tác với đồng nghiệp, lãnh đạo nhà trường hoặc có hỗ trợ từ bên ngoài. Ví dụ: Điều chỉnh thời khóa biểu của trường để tăng cơ hội cho giáo viên dự giờ lẫn nhau.
- ◆ Khó can thiệp được – Những yếu tố bên ngoài vượt quá phạm vi ảnh hưởng của giáo viên, như chính sách giáo dục quốc gia hoặc các vấn đề mang tính hệ thống. Ví dụ: Sĩ số lớp quá đông theo quy định của nhà nước.

Sau khi các thách thức được phân loại, các thành viên sẽ phân tích các giải pháp khả thi và lên kế hoạch cho các hoạt động nhằm giải quyết chúng. Những hoạt động này có thể bao gồm:

- ◆ Xây dựng tài liệu dạy học.
- ◆ Thiết kế kế hoạch bài học.
- ◆ Lập kế hoạch cho các buổi dự giờ đồng nghiệp.

Áp dụng giải pháp vào thực tế: Giai đoạn thử nghiệm

Mỗi thành viên thực hiện các hoạt động đã thống nhất trong lớp học hoặc trường của mình và suy ngẫm về mức độ hiệu quả của những hoạt động đó.

Buổi làm việc thứ hai của CĐHTCM: Họp chia sẻ và suy ngẫm

Trong buổi làm việc này, các thành viên chia sẻ các kết quả và bài học kinh nghiệm họ thu được khi thử nghiệm các giải pháp trong giai đoạn thử nghiệm.

Nếu việc thử nghiệm thành công – Các thành viên ghi chép lại những bài học kinh nghiệm và thảo luận cách chia sẻ các giải pháp này với các giáo viên khác ngoài CĐHTCM.

Nếu việc thử nghiệm chưa thành công – Các thành viên phân tích những thách thức gặp phải, tìm kiếm các giải pháp mới và lên kế hoạch thử nghiệm lần thứ hai.

PHỤ LỤC 1: KẾ HOẠCH ÁP DỤNG SAU KHÓA HỌC

Lưu ý: Anh/chị có thể bắt tay vào xây dựng kế hoạch áp dụng ngay trong khóa học hoặc vào cuối chương trình tập huấn 3 ngày này. Để kế hoạch đạt hiệu quả cao nhất, anh/chị nên ghi lại thật chi tiết những việc cần làm cùng mốc thời gian thực hiện rõ ràng. Đừng ngần ngại chia sẻ kế hoạch của mình với các đồng nghiệp để cùng đồng hành và hỗ trợ lẫn nhau. Cuối cùng, việc chủ động nhìn lại hành trình của mình theo định kỳ sẽ là chìa khóa giúp anh/chị tự đánh giá và ghi nhận sự tiến bộ của bản thân.

✓ Cụ thể	🕒 Thời gian rõ ràng	🗣 Chia sẻ kế hoạch
Gắn điều áp dụng với một điều gì đó thấy/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

PHỤ LỤC 2: PHIẾU DỰ GIỜ VÀ QUAN SÁT LỚP

Thông tin cơ bản

Tên người quan sát:	Ngày:
Trường:	Lớp (nhóm tuổi):
Giáo viên:.....	Số lượng trẻ:
Loại hoạt động (ví dụ như hoạt động học, hoạt động góc,v.v):	

Hoạt động và mục tiêu học tập

Chủ đề/chủ đề nhánh là gì?
Mô tả ngắn gọn về hoạt động:
Nội dung và/hoặc mục tiêu phát triển là gì (liên hệ đến chương trình khung):

Nội dung quan sát	Những gì quan sát được	Điểm có thể cần trao đổi trong buổi khai vấn sau dự giờ
1. Môi trường lớp học: - Các khu vực góc và bài trí trong phòng học được sắp xếp phù hợp, hấp dẫn và thân thiện và giúp trẻ làm quen với đọc viết? - Các sản phẩm của trẻ và một số sản phẩm văn hóa địa phương được trưng bày? - Lớp học có sử dụng những nguyên vật liệu mở, nguyên vật liệu tự nhiên, nguyên vật liệu tái chế... nhằm giúp trẻ phát triển toàn diện hơn?		
2. Sự tham gia của trẻ: Hãy quan sát xem mọi trẻ đều tích cực tham gia hoạt động không, trẻ có hợp tác với nhau không, và có trẻ nào được cô giúp để tham gia tốt hơn không.		

3. Thiết kế hoạt động: Các hoạt động được tổ chức hấp dẫn và tạo cơ hội để trẻ phát triển tư duy, ngôn ngữ, vận động, thẩm mỹ... và tương tác xã hội.		
4. Vai trò của giáo viên: Giáo viên bao quát lớp, hỗ trợ trẻ và đưa thêm thách thức cho trẻ khi cần để trẻ học tốt hơn.		
5. Nề nếp lớp: Trẻ có biết tuân thủ theo các quy tắc và nề nếp của lớp không? Nếu có trẻ nào chưa quen, giáo viên đã xử lý thế nào?		

Nhận định chung:

Những điểm mạnh của GV mà thầy/cô quan sát được:
Một vài điểm có thể cần cải thiện và hỗ trợ để làm tốt hơn:

PHỤ LỤC 3: PHIẾU SUY NGẪM SAU KHAI VẤN

Thông tin cơ bản

Họ và tên người khai vấn:	Ngày:
Họ và tên người được khai vấn:	
Nội dung khai vấn:	

Mục đích: Biểu mẫu này dùng để suy ngẫm sau khi CBQL thực hiện một phiên khai vấn cho giáo viên. Mục tiêu chính là để giúp CBQL tự trau dồi kỹ năng khai vấn của bản thân – vì vậy cần đảm bảo thông tin trung thực và cụ thể. CBQL cần tập trung vào những gì mình thực sự đã làm trong phiên khai vấn, không phải những gì CBQL định làm hoặc sẽ làm.

Không khí của phiên khai vấn

Thầy/cô đã thế nào để tạo ra một không khí trao đổi thoải mái, an toàn giúp giáo viên suy ngẫm và chia sẻ cởi mở?
Lần tới, thầy/cô sẽ làm gì khác đi để không khí buổi đàm thoại thoải mái và cởi mở hơn?

Áp dụng khung GRROW và các kỹ thuật khai vấn

Thầy/cô đã áp dụng khung GRROW thế nào trong phiên khai vấn?
Thầy/cô nhìn nhận thế nào về kỹ năng lắng nghe, kỹ năng đặt câu hỏi và kỹ năng phản hồi của bản thân trong phiên khai vấn?
Nếu làm lại, thầy/cô sẽ làm gì khác đi để giúp buổi khai vấn hiệu quả hơn?

Kết quả của phiên khai vấn:

Lưu ý: Ghi lại kết quả của phiên khai vấn sẽ giúp thầy/cô theo dõi và hỗ trợ GV cụ thể và hiệu quả hơn.

Điều GV sẽ thực hiện	Thời điểm	Sự hỗ trợ của CBQL

Thời điểm cho phiên khai vấn tiếp theo:



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