

# PHÁT TRIỂN CHƯƠNG TRÌNH, TÀI LIỆU VÀ TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG CÁN BỘ QUẢN LÝ CƠ SỞ GIÁO DỤC PHỔ THÔNG TỪ GÓC NHÌN LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN

VŨ LAN HƯƠNG

Trường Cán bộ Quản lý Giáo dục TP. Hồ Chí Minh  
Email: lanhuong04at@gmail.com

**Tóm tắt:** Trong tiến trình cải cách, giáo viên, cán bộ quản lý trường học luôn được xem là hạt nhân trong quá trình đổi mới. Vì thế, việc nghiên cứu, trao đổi về phát triển chương trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông từ góc nhìn lý luận và thực tiễn có ý nghĩa quan trọng, góp phần vào việc hoạch định chính sách giáo dục và đào tạo. Bài viết đề cập đến việc phát triển chương trình, tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông đáp ứng yêu cầu chuẩn nghề nghiệp và công tác tổ chức bồi dưỡng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông từ góc nhìn thực tiễn tại Trường Cán bộ Quản lý Giáo dục TP. Hồ Chí Minh.

**Từ khóa:** Phát triển chương trình; tài liệu; tổ chức bồi dưỡng; cán bộ quản lý; giáo dục phổ thông.

(Nhận bài ngày 29/11/2016; Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa ngày 09/01/2017; Duyệt đăng ngày 25/02/2017).

## 1. Đặt vấn đề

Ngày nay, hầu hết các quốc gia đều ý thức được rằng giáo dục (GD) là một trong những yếu tố quyết định tương lai, vận mệnh của quốc gia. Vì thế, nhiều quốc gia luôn chú trọng cải cách để tạo ra một nền GD hiệu quả nhất có thể. Trong tiến trình cải cách, giáo viên (GV), cán bộ quản lý (CBQL) trường học luôn được xem là hạt nhân trong quá trình đổi mới. Thực tế cho thấy, chất lượng GD của một nhà trường không thể vượt quá chất lượng đội ngũ GV của nhà trường ấy. Trong một trường học, người CBQL chính là "thuyền trưởng" dẫn dắt con tàu đến mục tiêu xác định.

### 2. Phát triển chương trình, tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông đáp ứng yêu cầu chuẩn nghề nghiệp

#### 2.1. Năng lực và chuẩn đầu ra của chương trình hoặc các mô đun

##### 2.1.1. Khái niệm năng lực và chuẩn đầu ra

Có nhiều quan niệm, khái niệm, định nghĩa về năng lực như:

"Khả năng được hình thành hoặc phát triển, cho phép con người đạt được thành công trong một hoạt động thể lực, trí lực hoặc nghề nghiệp. Năng lực được thể hiện vào khả năng thi hành một hoạt động, thực hiện một nhiệm vụ" (Tư điển GD học, NXB Tư điển Bách khoa 2001, tr 278).

"Năng lực thể hiện như một hệ thống khả năng, sự thành thạo hoặc những kĩ năng thiết yếu, có thể giúp con người đủ điều kiện để vươn đến một mục đích cụ thể" (F.E Weinert. OECD, 2001).

Như vậy, có thể nói, năng lực là khả năng tiếp nhận và vận dụng tổng hợp, có hiệu quả mọi tiềm năng của con người (kiến thức, kĩ năng, thái độ, thể lực, niềm tin...)

để thực hiện có chất lượng và hiệu quả công việc hoặc đối phó với một tình huống, trạng thái nào đó trong cuộc sống và công việc nghề nghiệp trong các điều kiện cụ thể và theo các chuẩn mực nhất định.

Hiện nay, có nhiều quan niệm và định nghĩa về chuẩn đầu ra của các chương trình/ngành đào tạo (ĐT). Theo Từ điển tiếng Việt, thuật ngữ "chuẩn" là cái được chọn làm căn cứ để đối chiếu, để hướng theo đó mà làm cho đúng; là cái được công nhận là đúng theo quy định hoặc theo thói quen trong xã hội.

Theo tài liệu hướng dẫn viết chuẩn đầu ra của Trường Đại học Birmingham (UK), "Chuẩn đầu ra là những mục tiêu cụ thể của một chương trình hoặc các mô đun được viết ra dưới dạng văn bản cụ thể. Chúng mô tả những gì người học nên học, hiểu biết hoặc biết làm vào cuối chương trình học hoặc học xong các mô đun".

Nếu mục tiêu ĐT, bồi dưỡng (BD) (Learning Objectives) được nêu chủ yếu tập trung phản ánh hệ thống kiến thức, kĩ năng, thái độ hình thành do cơ sở GD đặt ra thì chuẩn đầu ra (Learninh Outcomes) tập trung phản ánh những kì vọng, yêu cầu khả năng làm việc, năng lực nghề nghiệp... của người tốt nghiệp theo yêu cầu của vị trí việc làm (chuẩn nghề nghiệp). Các yêu cầu này là đòi hỏi từ phía công việc, vị trí việc làm của các cơ quan, đơn vị sử dụng. Cho đến nay đã xuất hiện 3 cách xây dựng chuẩn đầu ra, đó là:

- Xây dựng chuẩn đầu ra theo hướng dẫn của Bộ GD&ĐT với các thành phần của chuẩn đầu ra bao gồm: Kiến thức, kĩ năng, thái độ và khả năng làm việc.

- Xây dựng chuẩn đầu ra với cách tiếp cận CDIO với việc xác định các năng lực cốt lõi của sản phẩm ĐT theo chương trình ĐT cụ thể, trên cơ sở đó xác định chuẩn đầu

ra chi tiết để có thể đo và đánh giá được.

- Xây dựng chuẩn đầu ra theo các thành tố tạo nên "ki năng cứng" và "ki năng mềm" cho sản phẩm ĐT.

**2.1.2. Năng lực và chuẩn đầu ra của chương trình hoặc các mô đun**

Trên cơ sở chuẩn đầu ra đã được xác định, trường thiết kế xây dựng chương trình ĐT, BD bao gồm nội dung và thời lượng các môn học/chuyên đề với mục đích chuyển tải các thành phần của chuẩn đầu ra đến người học thông qua quá trình dạy và học. Chương trình giảng dạy của từng môn học/chuyên đề phải được thiết kế chi tiết qua việc trả lời các câu hỏi:

- Mục tiêu của môn học/chuyên đề mang đến cho người học kiến thức, kĩ năng/kĩ xảo, thái độ/hành vi và khả năng/năng lực gì?

- Bảng phương pháp dạy và học như thế nào để làm cho người học đạt được mục tiêu của môn học đó?

- Bảng cách thức nào để đánh giá được kết quả dạy và học môn học đó?

Chương trình giảng dạy từng môn học cần phải được biên soạn sao cho GV và người học có thể căn cứ vào đó để chuyển tải thông qua quá trình dạy và học một cách tinh gọn các kĩ năng cứng và các kĩ năng mềm. Tất cả những kĩ năng này sẽ tạo thành năng lực của người được ĐT. Việc xây dựng chuẩn đầu ra chi tiết đến từng năng lực hành vi cụ thể và yêu cầu người học sau khi tốt nghiệp cần đạt được sẽ mang các ý nghĩa sau:

- Người dạy và người học biết dạy và học thế nào để đạt chuẩn đầu ra.

- Người sử dụng nguồn nhân lực biết năng lực thế hiện qua chuẩn đầu ra của người tốt nghiệp một chương trình ĐT, BD có những năng lực hành vi cụ thể nào để thuận lợi trong việc tuyển dụng/sử dụng.

- Nhà nước, nhà quản lí sử dụng chuẩn đầu ra để quản lí và đánh giá chất lượng sản phẩm ĐT, BD của cơ sở ĐT.

- Chuẩn đầu ra có thể sử dụng để xếp hạng các cơ sở ĐT, BD một cách định lượng thông qua kết quả đánh giá các kĩ năng mềm. Đây là nền tảng của năng lực phát triển của các sản phẩm ĐT, BD trong mỗi cơ sở GD.

Thời gian qua, Bộ GD&ĐT đã ban hành các Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học, GV mầm non, GV trung học; Chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non, tiểu học, trung học căn cứ vào các cơ sở pháp lí được xác định trong các nghị quyết của các kì đại hội Đảng Cộng sản Việt Nam, trong Luật GD; căn cứ vào cơ sở lí luận GD hiện đại và đặc biệt là từ thực tiễn quản lí hoạt động ĐT, BD, chất lượng nghề nghiệp GV, CBQL các cấp học. Các chuẩn sau khi được ban hành đã được các cơ quan quản lí GD, nhà trường vận dụng cho các hoạt động cơ bản như đánh giá và tự đánh giá các hoạt động nghề nghiệp của GV, CBQL; phát triển các chương trình ĐT, BD GV, CBQL GD; hoạch định các chính sách GD nhằm thúc đẩy năng lực nghề nghiệp của đội ngũ nhà giáo.

Chương trình bồi dưỡng CBQL trường phổ thông ban hành theo Quyết định 382/2012 của Bộ trưởng Bộ

GD&ĐT. Mục tiêu chung của chương trình là bồi dưỡng kiến thức, kĩ năng cơ bản về quản lí trường học, nâng cao năng lực cho CBQL trường phổ thông về lãnh đạo và quản lí nhà trường trong môi trường có nhiều thay đổi, biết gắn tâm nhìn với hành động, phát huy những giá trị của tổ chức và xã hội theo định hướng đổi mới căn bản và toàn diện GD&ĐT, nâng cao chất lượng GD - ĐT phục vụ công cuộc đổi mới phát triển đất nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Với mục tiêu này, chương trình đã đáp ứng khá tốt Chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học được ban hành theo Thông tư 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009.

Theo tinh thần Nghị quyết số 29-NQ/TW của Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XI); Nghị quyết số 88/2014/QH13 của Quốc hội về Đổi mới chương trình, sách giáo khoa GD phổ thông; Quyết định số 404/QĐ-TTg của Thủ tướng phê duyệt Đề án đổi mới chương trình, sách giáo khoa GD phổ thông; Cần có cái nhìn toàn diện khách quan hơn từ góc độ lí luận phát triển chương trình theo tiếp cận năng lực và thực tiễn nhìn từ dự thảo chương trình GD phổ thông mới để phát triển chương trình bồi dưỡng CBQL cơ sở GD phổ thông đáp ứng yêu cầu đặt ra trong tình hình mới.

**2.2. Phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo năng lực**

Paprock (1996) đã chỉ ra năm đặc tính cơ bản của phát triển chương trình ĐT, BD theo năng lực:

- Tiếp cận năng lực thực hiện việc đáp ứng những đòi hỏi của chính sách.

- Tiếp cận năng lực định hướng vị trí công việc thật.

- Tiếp cận năng lực rất linh hoạt và năng động.

- Tiếp cận năng lực dựa trên triết lí lấy người học làm trung tâm.

- Những tiêu chuẩn của cận năng lực được hình thành rõ ràng.

Chương trình giảng dạy dựa trên năng lực hoặc tiêu chuẩn xác định và tập trung hướng dẫn vào một tập hợp các tiêu chuẩn chuyên nghiệp có chức năng như là nền tảng cho chương trình giảng dạy. Việc đạt được các tiêu chuẩn này thể hiện trình độ học tập dựa trên sự phát triển liên tục của kiến thức, thái độ và kĩ năng. Học tập dựa trên năng lực bắt đầu với nhận thức, sau đó nhận thức ngày một tiến triển để rồi đạt được sự thành thạo trong chuyên môn.

Theo Rausch, Sherman và Washbush (2001) nếu thiết kế một cách cẩn thận các chương trình ĐT, BD chú trọng vào kết quả đầu ra và dựa trên năng lực có thể xem là giải pháp tự nhiên để giải quyết nhiều những nhược điểm của các chương trình hiện nay. Việc chú trọng vào kết quả đầu ra và những tiêu chuẩn đo lường khách quan những năng lực cần thiết để tạo ra các kết quả mong muốn được các nhà hoạch định chính sách GD và phát triển nguồn nhân lực đặc biệt quan tâm.

Chương trình giảng dạy dựa trên năng lực đưa ra phương pháp tiếp cận lấy người học làm trung tâm cho



sự phát triển và đánh giá việc dạy và học, trong đó, học viên phải đối mặt với tình huống làm việc thực tế để chuẩn bị thực hành. Các chiến lược dạy và học thể hiện phương pháp học tập có liên quan đến tình huống làm việc trong thực tế giúp người học đáp ứng các yêu cầu chuyên môn về vị trí công việc. Từ đó, học viên khi kết thúc khóa học sẽ phát triển năng lực để có thể đáp ứng những yêu cầu cụ thể trong vị trí việc làm hiện tại hoặc tương lai.

Thách thức chủ yếu đối với người xây dựng chương trình là chấp nhận sự thay đổi từ chương trình tập trung vào những nội dung truyền thống thành chương trình giảng dạy dựa trên năng lực tập trung vào việc học tập và kết quả học tập của học viên. Những người thiết kế chương trình sẽ được yêu cầu thay đổi từ cách giảng dạy hướng theo nội dung thành phát triển các quá trình học tập. Theo đó, việc suy nghĩ và hành động có thể được đo lường và phản ánh được các tiêu chuẩn chuyên môn thông qua sự tương tác tích cực giữa người dạy và người học. Phát triển chương trình ĐT, BD theo năng lực cần lưu ý:

- Căn xuất phát từ thực tế vị trí công việc và các yêu tố liên quan đến nghề nghiệp. Cần lưu ý phân tích đặc điểm chuyên môn, các công việc cần thực hiện trong thực tế để thiết kế, xây dựng.
- Xây dựng chương trình ĐT, BD theo định hướng chuẩn đầu ra với các cấp độ nhận thức - kĩ năng (Bloom, Mager...). Các chương trình phải bao hàm không chỉ mục tiêu học tập thông thường mà còn phản ánh các khía cạnh nội dung, phương pháp, phương tiện, hình thức tổ chức học tập, kiểm tra đánh giá... cũng như các yêu cầu về năng lực theo chuẩn nghề nghiệp (chuẩn đầu ra).
- Phát triển các chương trình theo hướng mở. Thực hiện đánh giá thường xuyên và kiểm định chương trình của các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền.
- Chú trọng yêu cầu phát triển năng lực hành nghề, giảm kiến thức hàn lâm, tăng cường năng lực hành động và khả năng thích ứng với môi trường luôn có nhiều thay đổi.

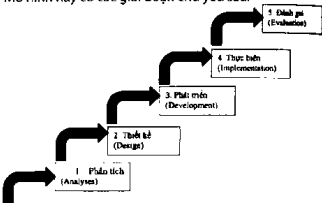
### 3. Tổ chức bồi dưỡng cán bộ quản lí cơ sở giáo dục phổ thông từ góc nhìn thực tiễn tại Trường Cán bộ Quản lí giáo dục TP. Hồ Chí Minh

Trường CBQL GD TP. Hồ Chí Minh là đơn vị sự nghiệp trực thuộc Bộ GD&ĐT, thực hiện chức năng ĐT, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức trong ngành GD các tỉnh phía Nam. Thời gian qua, nhà trường đã có những đóng góp đáng kể trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ GV và CBQL của ngành ở các tỉnh, thành phía Nam. Căn cứ vào Chuẩn hiệu trưởng các bậc học, trường đã xây dựng nhiều chương trình bồi dưỡng ngắn ngày nhằm giúp CBQL nhà trường đáp ứng yêu cầu của Chuẩn. Cụ thể:

- Chương trình nâng cao năng lực quản lí tài chính, tài sản trong GD.
- Chương trình nâng cao năng lực quản lí nhân sự trong trường phổ thông.

- Chương trình nâng cao năng lực lập kế hoạch chiến lược trong trường học.
- Chương trình nâng cao năng lực quản lí trường học (cho những học viên cần bổ sung cập nhật kiến thức về quản lí GD).
- Chương trình Việt - Singapore phiên bản mới (chương trình được cập nhật bổ sung kiến thức theo thời gian) cho đội ngũ CBQL các trường phổ thông ở TP. Hồ Chí Minh.

Chúng tôi đã thực hiện các chương trình trên theo mô hình ĐT, BD dựa trên năng lực vì mô hình này hướng đến nhu cầu hành nghề, gắn bó chặt chẽ với yêu cầu của vị trí, việc làm của chức danh quản lí trong trường học. Mô hình này có các giai đoạn chủ yếu sau:



Mô hình 1: Mô hình ĐT, BD dựa trên năng lực

#### 3.1. Phân tích (Analyses)

Phân tích là bước đầu tiên được tiến hành nhằm phân tích những năng lực cần có để thực hiện các công việc theo vị trí và nhiệm vụ cần thực thi của đội ngũ CBQL trường học để tổ chức bồi dưỡng. Bước này cần nhận dạng và phân tích chi tiết các nhiệm vụ và trách nhiệm với các nội dung: Các kiến thức và kĩ năng cần thiết để thực hiện có kết quả công việc; Quy trình thực hiện công việc; Các chuẩn thực hiện công việc; Các yêu cầu về hành vi, thái độ thực thi.

#### 3.2. Thiết kế (Design)

Đây là giai đoạn triển khai thiết kế các khóa bồi dưỡng theo năng lực dựa trên kết quả phân tích ở giai đoạn trên. Giai đoạn này cần làm rõ các yếu tố sau: Đội ngũ GV; Phòng học; Văn phòng phẩm; Tài liệu học tập; Các yêu cầu khác...

Phát triển các mục tiêu học tập theo các công việc đã được phân tích ở giai đoạn 1. Xây dựng các chuẩn mực, quy trình, phương pháp, công cụ để đo lường thực hiện các công việc trong và khi kết thúc quá trình bồi dưỡng. Lập kế hoạch bồi dưỡng phù hợp với nguyên tắc học tập của người lớn. Làm rõ các hoạt động học tập như nghe giảng, đọc tài liệu, làm việc nhóm, trao đổi tình huống, thực hiện các kịch bản, đóng vai, vấn đáp, trao đổi...

#### 3.3. Phát triển (Development)

Phát triển các tài liệu học tập như kế hoạch bài học, tài liệu tham khảo, sơ đồ, biểu bảng, học liệu... phục vụ

cho công tác triển khai bồi dưỡng.

### 3.4. Thực hiện (Implementation)

Triển khai các hoạt động học tập theo kế hoạch đã được phê duyệt.

### 3.5. Đánh giá (Evaluation)

Thực hiện đánh giá theo quy định. Rút kinh nghiệm qua các khóa và đề xuất cải tiến, hoàn thiện nội dung, phương pháp và quy trình bồi dưỡng.

Các chương trình nêu trên của Trường CBQL GD trong thời gian qua đã triển khai ở nhiều địa phương các tỉnh, thành phố phía Nam và đáp ứng khá tốt được kì vọng của người học và các cơ quan, đơn vị sử dụng.

### 4. Kết luận

Trong xu thế hội nhập và phát triển hiện nay, chất lượng GD phổ thông không chỉ đơn thuần đạt các chuẩn mực quốc gia mà phải dẫn tiến đến đạt các chuẩn mực trong khu vực và trên thế giới. Vì thế, việc nghiên cứu,

trao đổi về phát triển chương trình, tài liệu ĐT, bồi dưỡng đội ngũ GV và CBQL cơ sở GD phổ thông từ góc nhìn lí luận và thực tiễn có ý nghĩa quan trọng góp phần vào việc hoạch định chính sách GD&ĐT, từ đó đưa ra những quyết sách đổi mới đúng đắn nhằm đạt được các mục tiêu trong đổi mới GD và ĐT theo tinh thần Nghị quyết 29/NQ-TW.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Đức Chinh (chủ biên) - Vũ Lan Hương, (2015), *Phát triển chương trình giáo dục*, NXB Giáo dục.
- [2]. Trần Khánh Đức, (2015), *Năng lực và tư duy sáng tạo trong giáo dục đại học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [3]. Vũ Lan Hương, *Đào tạo theo tiếp cận năng lực trong xu thế phát triển*, Tạp chí Khoa học Giáo dục, số 95, tháng 8, năm 2013.

## DEVELOPING PROGRAM, MATERIALS AND TRAINING ORGANIZATION FOR GENERAL MANAGEMENT STAFF FROM THEORETICAL AND PRACTICAL PERSPECTIVES

**Vu Lan Huong**

*Hochiminh Institute of Education Management*

*Email: lanhuong04at@gmail.com*

**Abstract:** *In the reform process, teachers and management staff are always seen as nuclear factors. Therefore, research and discussion related to developing programs, training materials, training teachers and management staff at general education level from theoretical and practical perspectives played significant role, contributed to planning the educational and training policy. The article refers to managers' program development and training materials in order to meet requirements of professional standard and organize training course from practical perspective at Hochiminh Institute of Education Management.*

**Keywords:** *Program development; materials; training organization; management staff; general education.*