



ĐÁNH GIÁ GIÁO VIÊN PHỔ THÔNG Ở SINGAPORE

ThS. MẠC THỊ VIỆT HÀ

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

1. Đặt vấn đề

Ở Singapore, giáo viên (GV) được tuyển từ nhóm 1/3 học sinh (HS) trung học có điểm tốt nghiệp cao nhất. Tuy nhiên, chỉ có 1/8 số ứng viên được tiếp nhận vào học chương trình đào tạo GV sau một quy trình tuyển chọn ngặt nghèo. Những thí sinh được tuyển không chỉ đơn thuần là qua được kì thi A-level của Singapore (kì thi khó khăn nhất đối với HS Singapore) mà còn phải đạt điểm số cao. Các bước tuyển chọn tiếp theo bao gồm phỏng vấn sâu để hiểu thêm về cá tính, năng lực xem thí sinh có khả năng trở thành một GV tốt hay không, xem xét kĩ lưỡng thành tích học tập cũng như những đóng góp của thí sinh vào các hoạt động của nhà trường và cộng đồng. Mặc dù việc tuyển chọn GV đã được thực hiện hết sức nghiêm ngặt với yêu cầu cao, song sau khi đã bước vào nghề, GV còn được đánh giá thường xuyên bởi một hệ thống đánh giá với phương châm “luôn hướng tới việc tìm kiếm sự ưu tú”.

2. Đánh giá diễn ra trên suốt con đường sự nghiệp

Việc đánh giá, lựa chọn GV luôn diễn ra trong suốt con đường sự nghiệp của người GV. Công việc này được bắt đầu ngay từ khi giáo sinh bắt đầu thực hành để vào nghề nghiệp họ có thể có những mức lương khởi điểm khác nhau, và được tiếp tục thông qua ba con đường mà họ theo đuổi: giảng dạy, làm lãnh đạo, hay một chuyên gia về chương trình. Việc đánh giá hoàn toàn dựa trên kết quả thực hiện công việc. Kết quả đánh giá hàng năm sẽ quyết định mức thưởng hàng năm và quyết định xem liệu GV đó có được tăng lương hay thăng tiến hay không. Chỉ những GV có thành tích rất tốt mới có thể trở thành GV chính (senior teacher) và chỉ những GV xuất sắc mới có thể trở thành hiệu trưởng. Quá trình này nghe có vẻ cạnh tranh khốc liệt song trên thực tế đây là một hệ thống mở và linh hoạt. Mỗi GV nếu muốn trở nên ưu tú đều có thể cố gắng đạt được điều đó bởi họ đều hiểu rõ và tôn trọng hệ thống đánh giá này, đồng thời họ cũng đánh giá cao những người được thăng tiến vì vậy họ hoàn toàn có thể học hỏi từ những GV ưu tú để hoàn thiện chính mình.

Ngay từ năm thứ nhất trong trường đại học, mỗi giáo sinh đều phải có kế hoạch cho con đường sự nghiệp của mình, áp dụng hình thức tự đánh giá, và đánh giá của giảng viên để đạt được những bước tiếp theo. Singapore xây dựng một hệ thống đánh giá rất toàn diện, gọi là Hệ thống Quản lí hoạt động nâng cao (Enhanced Performance Management System (EPMS) để quản lí quá trình này.

Ở Singapore, tất cả cán bộ, GV trong nhà trường, các cán bộ nhân viên cấp Bộ và quận huyện đều được tập huấn về cách áp dụng hệ thống quản lí này. Tất cả mọi người đều thực hiện quá trình đánh giá hết sức nghiêm túc và kết quả đánh giá cuối cùng hàng năm được coi là yếu tố cơ bản để quyết định những khoản tiền thưởng và sự thăng tiến.

Cả GV và cán bộ theo dõi (trưởng phòng hoặc hiệu phó) đều được đánh giá dựa trên tiêu chí xem xét họ đã giúp đỡ phát triển các GV khác như thế nào. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là mọi GV đều tin rằng EPMS sẽ giúp chính bản thân họ tiến bộ hơn. EPMS khuyến khích GV mở rộng khả năng chuyên môn, lựa chọn được con đường sự nghiệp và có những hành động tiếp theo phù hợp trên những nấc thang nghề nghiệp của mình.

GV bắt đầu năm học bằng hoạt động tự đánh giá và xây dựng các mục tiêu, các sáng kiến đổi mới giảng dạy, kế hoạch đào tạo và phát triển chuyên môn của cá nhân. Sau đó, họ thảo luận với cán bộ theo dõi/hướng dẫn của mình (reporting officer) để đảm bảo các mục tiêu và kế hoạch để ra phù hợp với các chuẩn và kế hoạch của trường, của phòng. Cuộc gặp gỡ, thảo luận này là cơ hội để GV biết được họ đã làm được gì năm trước và cần thực hiện những bước tiếp theo như thế nào để đạt được các mục tiêu trong nghề nghiệp. Cán bộ theo dõi luôn khuyến khích GV nỗ lực trong công việc của mình để thể hiện hết tiềm năng và đạt được những thành tích cao nhất. GV và cán bộ theo dõi sẽ cùng thảo luận quyết định xem GV nên tham gia thêm những chương trình đào tạo nào hoặc nên chọn GV có kinh nghiệm nào để hướng dẫn thêm. Đây là một quá trình mang tính hợp tác mà mục đích cuối cùng là đảm bảo cho người GV có những năng lực cần thiết để nâng cao thành tích học tập của HS.

Trong suốt năm học sẽ diễn ra một số cuộc họp đánh giá không chính thức, sau đó là một cuộc họp đánh giá mang tính chính thức hơn vào giữa năm học và cuối cùng là đánh giá chính thức vào cuối năm.

EPMS khác với những hoạt động đánh giá mà chúng ta thường thực hiện. Tài liệu này tường thuật tóm tắt vào thời điểm giữa năm và cuối năm các hoạt động mà GV tham gia, tiến trình thực hiện công việc so với mục tiêu đề ra và các dữ liệu về hoạt động của GV so với chuẩn. Ngoài phần đánh giá thông thường, tài liệu cũng trình bày vấn đề tất những cuộc thảo luận giữa GV và cán bộ theo dõi cũng như những ý kiến đánh giá của chính GV và của cán bộ theo dõi. Việc đánh giá dựa trên kinh nghiệm và vị trí của người GV vì chắc chắn rằng mức độ yêu cầu đối với một GV mới vào nghề sẽ thấp hơn so với một GV lâu năm.

Bản đánh giá cuối cùng hàng năm sẽ bao gồm cả điểm chấm cho các hoạt động hiện tại của GV và cả một điểm số mà người cán bộ theo dõi đánh giá tiềm năng tương lai của GV, gọi là điểm Dự báo tiềm năng (Current Estimated Potential). Quyết định về điểm Dự báo tiềm năng là sự kết hợp ý kiến của cán bộ theo dõi, GV giàu kinh nghiệm - người làm việc với người GV được chấm điểm, tổ trưởng, hiệu trưởng, hiệu phó. Mặc dù đây là những ý kiến mang tính chủ quan song chúng được dựa trên việc quan sát, trên những cuộc thảo luận với GV, bằng chứng trong hồ sơ và sự đóng góp của GV với nhà trường và cộng đồng. Điểm Dự báo Tiềm năng sẽ được sử dụng để phát triển năng lực cho GV. Hiệu trưởng sẽ xếp loại GV theo hai chiều đo, đó là hoạt động hiện tại và tiềm năng tương lai để đưa ra những quyết định về nhu cầu nhân lực cho năm tiếp theo, đồng thời xác định được các GV có tiềm năng nhất để bồi dưỡng thêm các kĩ năng cần thiết nhằm phục vụ nhà trường được tốt hơn.

3. Quy trình và nội dung đánh giá

Quá trình quản lí hoạt động (The performance Management Process - PMP) trong hệ thống EPMS giúp cho GV và người theo dõi có chung hiểu biết về những mục tiêu đề ra. Quá trình này gồm 3 giai đoạn: lập kế hoạch, hướng dẫn và đánh giá.

Trong giai đoạn lập kế hoạch, GV sẽ sử dụng kế hoạch chung của Bộ, trường và khoa để đề ra những mục

tiêu của mình. Sau đó, GV cùng cán bộ hướng dẫn thảo luận và đưa ra những mục tiêu cụ thể cho năm tới trong đó nhấn mạnh những năng lực cần thiết để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Họ cũng thảo luận và thống nhất về kế hoạch phát triển nghề nghiệp.

Tiếp theo là giai đoạn hướng dẫn. Trong giai đoạn này, GV nhận được sự hướng dẫn, trợ giúp và những phản hồi mang tính xây dựng. Quá trình này giúp GV có những điều chỉnh, tiến bộ hướng tới những năng lực và mục tiêu đã đặt ra.

Trong chu trình quản lý hoạt động, GV phải lập kế hoạch và làm việc theo một quá trình được gọi là quá trình kiểm tra công việc bắt đầu từ đầu năm. Họ thảo luận kế hoạch và mẫu kiểm tra công việc với người hướng dẫn. Những phần sau đây sẽ được xem xét trong biểu mẫu đánh giá công việc.

Biểu mẫu được chia thành 5 phần. *Phần 1* là những lĩnh vực kết quả then chốt. *Phần 2* là phần quan trọng nhất, tập trung vào các năng lực của GV. *Phần 3* đề cập đến kế hoạch đào tạo, phát triển nghề nghiệp trong khoảng thời gian được xem xét. *Phần 4* là bản báo cáo về những sáng kiến, tiến bộ của người GV. *Phần 5* gồm những ý kiến đánh giá, nhận xét của chính GV và của người theo dõi/hướng dẫn về quá trình thực hiện công việc, năng lực làm việc và những ý kiến khác. Cuối cùng sẽ là phần nhận xét và phê chuẩn của lãnh đạo.

3.1. Phần 1: Những lĩnh vực kết quả then chốt

Trong phần này, GV và người hướng dẫn xác định và đưa ra các mục tiêu, các thành tích mong muốn đạt được và tiến trình thực hiện tính đến các thời điểm giữa năm và cuối năm. Các yếu tố này sẽ được xem xét trong nửa đầu và nửa cuối của năm. Các mục tiêu trong phần này có thể chia thành 5 nhóm: 1/ Sự phát triển của HS thông qua chất lượng học tập, sự phát triển nhân cách; 2/ Đóng góp của GV đối với nhà trường; 3/ Hợp tác với phụ huynh HS; 4/ Sự phát triển nghề nghiệp; và 5/ Những mục tiêu khác nằm ngoài 4 lĩnh vực mục tiêu nói trên.

3.2. Phần 2: Năng lực giảng dạy

Phần 2 bao gồm mô hình năng lực giảng dạy của GV. Trong nhà trường Singapore, có 3 vai trò quan trọng, đó là GV, hiệu trưởng và các chuyên gia trường học. Để phát triển mô hình năng lực cho mỗi nhóm này, Bộ Giáo dục đã thuê các chuyên gia nghiên cứu từ trung tâm nghiên cứu nguồn nhân lực tại Mỹ soạn thảo. Năng lực giảng dạy bao gồm 1 năng lực cốt lõi và 4 nhóm năng lực khác. Năng lực cốt lõi là “Giáo dục trẻ một cách toàn diện”. Bốn nhóm năng lực còn lại là: “Làm chủ kiến thức - Cultivating knowledge”, “Chinh phục những trái tim và khối óc - Winning Hearts and Minds”, “Làm việc với mọi người - Working with Others”, và “Hiểu biết về mình và mọi người - Knowing self and others”.

Mô hình năng lực giảng dạy này đưa ra những năng lực có thể giúp GV thực hiện tốt trong vai trò của mình đồng thời đạt được những mục tiêu trong những lĩnh vực kết quả then chốt trong phần 1. GV sẽ được đánh giá dựa trên những năng lực liên quan đến hoạt động của mình theo năng lực cốt lõi và 3 nhóm năng lực đầu tiên. Mặc dù GV không bị đánh giá theo nhóm năng lực cuối cùng (Hiểu biết về mình và mọi người) song những năng lực trí tuệ cảm xúc này mang ý nghĩa sống còn đối với sự phát triển cá nhân.

Để lập kế hoạch và phát triển việc thực hiện công việc của mình, GV sẽ trao đổi với người hướng dẫn về các năng lực và mức độ mục tiêu liên quan. Người hướng dẫn sẽ đánh giá các hoạt động của người GV theo thang đánh giá đối với các năng lực khác nhau. Có 4 mức trong thang đánh giá: “Không có”, “Đang phát triển”, “Có năng lực” và “Rất tốt”.

3.2.1. Giáo dục trẻ một cách toàn diện

Trong năng lực cốt lõi này, có 5 nhóm năng lực nhỏ. Người GV phải có lòng say mê và cam kết giáo dục HS một cách toàn diện. Thứ nhất, bằng cách khuyến bảo, phản hồi và trao đổi, người GV phải chia sẻ các giá trị với HS nhằm mục đích giáo dục HS một cách toàn diện. Thứ hai, GV phải hành động bằng cách khám phá những khả năng của HS, đánh giá được chúng để phát triển lòng tự tin và những giá trị của HS. Hai nhóm năng lực nhỏ này được áp dụng cho những GV mới vào nghề. Còn lại, 3 nhóm năng lực sau được áp dụng cho những GV có tuổi nghề cao hơn. Thứ ba, người GV có kinh nghiệm phải biết tìm kiếm khả năng cao nhất bằng cách hành động vì lợi ích của HS giúp HS đạt được kết quả cao nhất có thể. Thứ tư, GV chủ nhiệm phải biết khuyến khích, hợp tác với các GV khác để HS thể hiện được hết tiềm năng của mình. Cuối cùng, những GV làm công tác lãnh đạo cần biết tác động tích cực về mặt chính sách, chương trình và thủ tục để giúp cho các em được phát triển toàn diện.



Hình 1: Các năng lực giảng dạy của GV Singapore

3.2.2. Làm chủ kiến thức

Nhóm năng lực làm chủ kiến thức lại được chia ra thành 4 nhóm năng lực nhỏ hơn: nắm vững kiến thức môn học, tư duy phân tích, chủ động và giảng dạy một cách sáng tạo (hình 1). Các nhóm năng lực nhỏ hơn lại được chia nhỏ hơn nữa.

Chẳng hạn, nhóm “Nắm vững kiến thức môn học” sẽ gồm 5 loại năng lực: Trước hết, GV phải thể hiện được nhiệt huyết của mình đối với lĩnh vực môn học và nhận thức được những vấn đề giáo dục liên quan trong lĩnh vực môn học đó. Năng lực thứ 2 là GV phải chủ động theo sát các xu hướng và diễn biến về giáo dục liên quan đến lĩnh vực môn học, đồng thời biết mở rộng nội dung kiến thức của môn học. Hai năng lực nói trên áp dụng cho GV mới vào nghề. Năng lực thứ 3 áp dụng cho GV chủ nhiệm hoặc GV lâu năm kinh nghiệm. Những GV này phải biết áp dụng những xu hướng mới vào bài dạy. Họ cũng phải thường xuyên thu thập ý kiến phản hồi để hiểu rõ độ phù hợp và tính hiệu quả của phương pháp giảng dạy của mình. Năng lực thứ 4 đòi hỏi người GV chủ nhiệm (master teacher) phải biết phát triển những cách tiếp cận mới qua việc thể hiện hiểu biết sâu sắc của mình về những phương pháp hiện tại và các cách tiếp cận mới đối với những nhu cầu trong tương lai của hệ thống giáo dục. Năng lực thứ 5 dành cho người GV làm công tác lãnh đạo, đó là họ phải biết khám phá và mở rộng chân trời trong lĩnh vực giảng dạy của mình.

3.2.3. Làm việc với mọi người

Nhóm này gồm 2 nhóm năng lực nhỏ hơn là làm việc với phụ huynh HS và làm việc nhóm. Đối với năng lực làm



việc với phụ huynh HS, GV phải luôn thông báo cho phụ huynh HS biết tình hình học tập của con em họ cũng như các chính sách của nhà trường. GV cũng cần đối xử với phụ huynh HS như những đối tác và thuyết phục họ cùng hợp tác trong việc giáo dục trẻ.

Năng lực “Làm việc nhóm” muốn đề cập đến khả năng hợp tác với những người khác để cùng đạt được những mục tiêu chung. Tất cả các GV cần sẵn sàng chia sẻ với nhau những thông tin, ý tưởng hay, những kinh nghiệm tốt... Ngoài ra, GV cũng phải có năng lực học hỏi từ người khác bằng cách thể hiện tinh thần sẵn sàng học hỏi để thu thập thêm kiến thức, ý tưởng từ các đồng nghiệp nhằm mục đích đạt được những mục tiêu đã đề ra.

3.2.4. Chinh phục trái tim và khối óc

Nhóm này gồm 2 năng lực chủ yếu, đó là “Hiểu biết về môi trường” và “Phát triển người khác”. Hiểu biết về môi trường có nghĩa là hiểu về dịch vụ giáo dục rộng lớn và hiểu biết tích cực về trường của mình. Ở đây, có 5 phạm trù nhỏ. Tất cả các GV đều phải hiểu về chính sách, thủ tục, quy trình của trường, như: các quy định, cơ cấu tổ chức, cách thức vận hành, đồng thời họ cũng phải có khả năng nhận biết được năng lực của nhà trường. Các GV có kinh nghiệm lâu năm hơn cần phải hiểu được cơ sở của các chính sách hiện hành trong giáo dục. Các GV giữ chức vụ lãnh đạo cần phải biết áp dụng những hiểu biết của mình về những vấn đề liên quan đến nhà trường vào công việc của mình. Họ cũng phải biết phát triển các hoạt động sao cho phù hợp với các mục tiêu đề ra với một tầm nhìn rộng lớn, đồng thời biết giải quyết những vấn đề cơ bản lâu dài, những thách thức, cơ hội tác động đến nhà trường trong mối quan hệ với thế giới bên ngoài.

Năng lực “Phát triển người khác” được định nghĩa là “khả năng phát triển năng lực của người khác và giúp họ nhận biết hết tiềm năng của mình”. GV phải biết đưa ra ý kiến, lời khuyên, hướng dẫn cho HS. Các năng lực khác nhau được miêu tả trong phần năng lực giảng dạy của biểu mẫu đánh giá công việc nhằm giúp GV làm việc hiệu quả hơn.

3.3. Phần 3: Vấn đề đào tạo và phát triển nghề nghiệp

GV sẽ trao đổi với người hướng dẫn của mình về những năng lực, lĩnh vực kiến thức, kĩ năng mà mình muốn được phát triển hơn nữa. Sau đó, họ cùng đặt ra kế hoạch đào tạo và phát triển nghề nghiệp trong năm đó. Nội dung và thời lượng của khoá học cũng sẽ được xác định.

3.4. Phần 4: Báo cáo về những sáng kiến, tiến bộ của GV

GV cần nêu rõ sự tham gia của mình vào các hoạt động hoặc các chương trình thúc đẩy sáng tạo, đổi mới ở nhà trường, ở khu vực hay ở cấp độ quốc gia.

3.5. Phần 5: GV và cán bộ hướng dẫn cùng đưa ra các ý kiến nhận xét, đánh giá

Cả GV và cán bộ hướng dẫn cùng đưa ra các ý kiến nhận xét, đánh giá liên quan đến các năng lực và quá trình thực hiện công việc, cùng với một số điểm có thể phát sinh

trong quá trình thảo luận. Những điểm này bao gồm điểm mạnh của GV, những kĩ năng đặc biệt hoặc khó khăn trong công việc. GV cũng có thể nói lên mục tiêu và mơ ước trong tương lai cũng như những đề nghị của mình. Những ý kiến nhận xét trong phần 5 này được thực hiện vào giữa năm và cuối năm.

3.6. Phần 6: Nhận xét phê chuẩn của lãnh đạo

Phần này phải đưa ra những ý kiến khách quan, công bằng và từ một góc nhìn khác ngoài góc nhìn của người cán bộ hướng dẫn.

4. Kết luận

Toàn bộ hệ thống đánh giá GV của Singapore là hệ thống đánh giá dựa trên năng lực. Mục đích cuối cùng của hệ thống này là giúp GV hoạt động hiệu quả hơn, tự nâng cao năng lực của mình để xứng đáng trở thành những người “tạo dựng tương lai của đất nước”. Tại Singapore, nghề GV hết sức được coi trọng không hẳn vì đây là đất nước theo văn hoá đạo Khổng mà còn vì tất cả mọi người đều hiểu rằng quy trình xét duyệt, đánh giá GV nghiêm ngặt đến năm khác và đội ngũ GV của Singapore từ năm này đến năm khác đã đào tạo ra các thế hệ học trò được đánh giá là những người đạt thành tích cao nhất trên thế giới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Văn Chiến, (2013), *Kinh nghiệm quốc tế về chính sách đào tạo và sử dụng đội ngũ giáo viên phổ thông và đề xuất cho Việt Nam*, Đề tài cấp Viện, mã số: V2012-24.
- [2]. Ministry of Manpower, (2013), *Singapore yearbook of manpower statistics*.
- [3]. Susan Sclafani, (2008), *Rethinking Human Capital in Education: Singapore As A Model for Teacher Development*.
- [4]. UNESCO, Institute for Statistics, Data Centre, (2008), <http://stats.uis.unesco.org/unesco/ReportFolders/ReportFolders.aspx>, January 2008.

SUMMARY

The author presents the issue of assessing secondary teachers in Singapore. In Singapore, teachers are recruited from the one third group of high school students graduating with the highest scores. However, only one eighth of candidates are admitted to study programs of teacher training after a strict selection process. These candidates did not merely pass an A-level exam of Singapore (the most difficult exams to students in Singapore), but also achieved high scores. Although the selection of teachers was made even more intense with high expectations, but after entering the profession, teachers are assessed regularly by a comprehensive evaluation system called Enhanced Performance Management System (EPMS).

Keywords: Assessment; secondary teachers; Enhanced Performance Management System; education.

LỜI CẢM ƠN

Tất cả các bài viết đăng trên Tạp chí Khoa học Giáo dục Số 125 đều được phản biện kín theo một quy trình rất chặt chẽ, khách quan.

Bên cạnh sự giúp đỡ của Hội đồng Biên tập, Tạp chí Khoa học Giáo dục xin trân trọng cảm ơn các nhà khoa học, các chuyên gia thuộc nhiều lĩnh vực nghiên cứu khoa học của Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, bao gồm: **PGS.TS. Phan Văn Thuận; PGS.TS. Nguyễn Đức Quang; PGS.TS. Vương Thanh Hương; PGS.TS. Vũ Trọng Rỹ; PGS.TS. Phạm Đức Quang; TS Nguyễn Thị Phương Thảo; TS. Nguyễn Hồng Thuận; TS. Nguyễn Thị Hồng Vân** đã rất nhiệt tình giúp đỡ về mặt nội dung để Tạp chí Khoa học Giáo dục xuất bản thành công số báo này.

Trân trọng!