

Xây dựng chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hóa

Phạm Bích Thủy

Email: pbthuy@sgu.edu.vn
Trường Đại học Sài Gòn
273 An Dương Vương, Quận 5,
Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

TÓM TẮT: Cán bộ quản lý trường mầm non có những nét đặc trưng riêng trong hoạt động học tập, bồi dưỡng. Bởi vì họ là những cá nhân đã có kiến thức, kinh nghiệm nhất định trong quá trình sống và làm việc, độ tuổi trong khoảng 30 - 55 có những đặc điểm về nhận thức, trí nhớ, tư duy khác biệt... Để hoạt động bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non đạt hiệu quả cao thì việc tiếp cận quá trình bồi dưỡng theo hướng cá nhân hóa là lựa chọn phù hợp. Bài viết trình bày một số khái niệm và phân tích đặc trưng chương trình bồi dưỡng cho cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hóa, vận dụng lí luận để xuất chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non, từ việc xác định mục tiêu, nội dung tới lựa chọn phương thức bồi dưỡng, xây dựng tiêu chí, thang đo kiểm tra đánh giá và môi trường học tập.

TỪ KHÓA: Quản trị nhà trường, bồi dưỡng năng lực, bồi dưỡng theo hướng cá nhân hóa, đổi mới giáo dục, cán bộ quản lý.

→ Nhận bài 13/5/2024 → Nhận bài đã chỉnh sửa 28/6/2024 → Duyệt đăng 20/8/2024.

DOI: <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12410809>

1. Đặt vấn đề

Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT xác định: “Quản trị nhà trường là quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện các định hướng, quy định, kế hoạch phát triển nhà trường” [1]. Năng lực quản trị nhà trường của các cán bộ quản lý trường mầm non là nhân tố quan trọng nâng cao năng lực chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục trẻ, góp phần thực hiện thành công sự nghiệp đổi mới giáo dục mầm non. Bởi vì, khi cán bộ quản lý trường mầm non có năng lực quản trị nhà trường, họ sẽ sử dụng hiệu quả các nguồn lực của nhà trường, tuân thủ các quy định của pháp luật để đạt mục tiêu yêu cầu đặt ra. Năng lực quản trị nhà trường của mỗi cán bộ quản lý tạo ra sự khác biệt, thương hiệu riêng của từng trường. Nhưng bản thân người cán bộ quản lý không được đào tạo cơ bản về quản trị nhà trường. Hầu hết họ đều là các giáo viên dạy giỏi, có phẩm chất đạo đức, được đồng nghiệp và lãnh đạo cấp trên tin nhiệm và bổ nhiệm vị trí quản lý trong nhà trường. Vì vậy, họ cần phải được đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường ngay trong quá trình làm việc một cách liên tục, không ngừng hoàn thiện. Có nhiều quan điểm tiếp cận trong việc xây dựng chương trình bồi dưỡng nói chung và chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non nói riêng. Bài viết vận dụng lí thuyết tổ chức hoạt động theo hướng cá nhân hóa vào việc xác định mục tiêu, nội dung, phương thức kiểm tra đánh giá và môi trường học tập trong xây dựng chương trình

hoạt động bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp hệ thống hóa, phân tích lí thuyết về tổ chức hoạt động theo hướng cá nhân hóa; lí luận về hoạt động bồi dưỡng cho cán bộ quản lý trường mầm non để xây dựng khung lí thuyết và vận dụng lí thuyết trong việc xây dựng chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hóa.

2.2. Kết quả nghiên cứu

2.2.1. Một số khái niệm cơ bản

a. Năng lực quản trị nhà trường mầm non

Stephen P. Robins (2010) quan niệm: Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước [2].

Theo Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel (2005), trong nhà trường, các công việc liên quan đến quản trị trường học có thể chia ra thành 6 lĩnh vực bao gồm: Chương trình và phương pháp giảng dạy, đánh giá và giám sát, quản lí giáo viên và học sinh, mối quan hệ giữa nhà

trường và cộng đồng, giáo dục không chính quy (Các hoạt động ngoài giờ học, hoạt động cộng đồng...) và các công tác tổ chức trường học [3].

“Quản trị nhà trường là lãnh đạo, quản trị các hoạt động trong nhà trường đáp ứng yêu cầu phát triển phẩm chất, năng lực học sinh, phù hợp với phong cách học tập đa dạng, nhu cầu, sở thích và mức độ sẵn sàng học tập của mỗi học sinh” bao gồm 8 tiêu chí: Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường mầm non; Quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc sức khỏe cho trẻ; Quản trị hoạt động giáo dục trẻ; Quản trị nhân sự ở trường mầm non; Quản trị hành chính ở trường mầm non; Quản trị tài chính ở trường mầm non; Quản trị cơ sở vật chất trường mầm non; Quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em trong nhà trường [1].

DeSeCo (2002) xuất phát từ quan điểm năng lực là sự kết hợp của tư duy, kỹ năng và thái độ ở dạng sẵn có hoặc ở dạng tiềm năng, có thể học hỏi được từ một cá nhân hay tổ chức để thực hiện thành công nhiệm vụ. Như vậy, năng lực quản trị nhà trường có thể được xem như là các năng lực của người quản lý để thực hiện thành công hoạt động quản trị nhà trường [4].

Cùng quan điểm với DeSeCo, thông tư 25/2018/TT-BGD-ĐT ban hành Chuẩn Hiệu trưởng các cơ sở giáo dục mầm non cũng xác định: “Năng lực là khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ” [1]. Như vậy, có thể hiểu: Năng lực quản trị trường mầm non là khả năng lãnh đạo, quản trị các hoạt động trong trường mầm non đáp ứng yêu cầu phát triển phẩm chất, năng lực trẻ mầm non, phù hợp với phong cách học tập đa dạng, nhu cầu, sở thích và mức độ sẵn sàng học tập của mỗi trẻ.

b. Chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non

Chương trình bồi dưỡng là bản thiết kế tổng thể cho một hoạt động bồi dưỡng. Bản thiết kế tổng thể đó cho biết toàn bộ nội dung bồi dưỡng, chỉ rõ những gì có thể trông đợi ở cán bộ quản lý trường mầm non sau khi học, phác họa ra quy trình cần thiết để thực hiện nội dung bồi dưỡng, đồng thời cho biết các phương pháp bồi dưỡng và cách thức kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng và tất cả được sắp xếp theo một thời gian biểu chặt chẽ. Trên cơ sở đó, có thể hiểu chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non là bản thiết kế thể hiện tổng thể các thành phần của quá trình bồi dưỡng bao gồm: mục tiêu, nội dung, phương thức, đánh giá, điều kiện bồi dưỡng để phát triển dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non.

c. Chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hóa

Theo Theobald, C. (2013), học tập cá nhân hóa là việc: “Định hình các hoạt động học tập của người học và nội dung chương trình/kiến thức phản ánh được các thông tin đầu vào và sở thích của người học” [5]. Bằng

cách này, người học có thể hiểu cách họ học, làm chủ và thúc đẩy việc học của mình, là người đồng thiết kế chương trình giảng dạy và môi trường học tập của họ. Nhu cầu học tập, sở thích và khả năng của học sinh là các yếu tố quyết định tốc độ học tập của họ.

Cùng quan điểm đó, Sampson, D., Karagiannidis, C., & Kinshuk (2002) cho rằng: “Việc học cần phải được điều chỉnh và liên tục cải tiến cho phù hợp với điều kiện, khả năng, sở thích, kiến thức nền tảng, sở thích, mục tiêu của mỗi người học và có thể thích ứng với các kỹ năng và kiến thức đang phát triển của người học” [6].

Theo các tác giả Lê Thái Hưng và Nguyễn Thái Hà (2021): “Học tập cá nhân hóa là một phương thức dạy học trong đó tốc độ học tập và cách tiếp cận dạy học được tối ưu hóa cho nhu cầu của mỗi người học” [7].

Từ các định nghĩa trên, chúng ta có thể rút ra khái niệm chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hóa là bản thiết kế thể hiện tổng thể các thành phần của quá trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng tối ưu hóa nhu cầu, điều kiện của cán bộ quản lý trường mầm non. Chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hóa có những đặc trưng sau:

- Mục tiêu bồi dưỡng được xây dựng dựa trên mục tiêu bồi dưỡng của người học, đồng thời vẫn duy trì được mục tiêu chung của tập thể.

- Nội dung bồi dưỡng là những kiến thức người học còn đang thiếu, chưa hoàn thiện, theo trình độ hiện có của người học.

- Phương thức bồi dưỡng theo nhịp độ cá nhân người học, tạo điều kiện cho người học bộc lộ và phát triển tài năng, kinh nghiệm của họ. Người học giữ vai trò trung tâm của quá trình học tập. Phương thức bồi dưỡng được thiết kế để đáp ứng điểm mạnh, nhu cầu cùng sở thích cá nhân của từng học viên.

- Việc đánh giá kết quả bồi dưỡng là sự tham gia kết hợp của nhiều chủ thể, trong đó đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non cũng là một chủ thể quan trọng. Kết quả đánh giá cần được thể hiện trên thực tiễn hoạt động quản trị nhà trường của người học.

- Môi trường học tập phải tạo điều kiện hỗ trợ cho người học, đáp ứng yêu cầu của người học.

2.2.2. Xây dựng chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hóa

Để khẳng định thương hiệu của nhà trường, thực hiện mục tiêu “Tự chủ trong học thuật” đã xác định trong Chiến lược phát triển, các cơ sở giáo dục đại học đã đẩy mạnh việc phát triển chương trình và xây dựng giáo trình phục vụ. Năng lực quản trị nhà trường là một trong những tiêu chí trong hệ thống năng lực nghề của người cán bộ quản lý trường mầm non. Quy trình xây

dựng chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hoá có thể tiếp cận theo quy trình đào tạo nghề theo cấu trúc mô đun. Nó là một bộ phận trong một tổng thể hoàn chỉnh, quá trình xây dựng chương trình bồi dưỡng theo các bước sau: 1/ Xác định nhu cầu bồi dưỡng (nhu cầu của các bên liên quan); 2/ Phân tích vị trí quản trị nhà trường thành các nhiệm vụ, các kỹ năng thực hiện cần thiết đối với người cán bộ quản lý trường mầm non; 3/ Xác định khả năng tham gia bồi dưỡng của cán bộ quản lý trường mầm non (trình độ, điều kiện tham gia...); 4/ Xây dựng cấu trúc chương trình bồi dưỡng theo mô đun; 5/ Biên soạn nội dung chương trình theo mô đun [8].

Nội dung chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hoá bao gồm các thành tố sau:

Thứ nhất, xác định mục tiêu bồi dưỡng phù hợp với mục tiêu của người cán bộ quản lý trường mầm non

Khi xác định mục tiêu bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hoá cần lưu ý các vấn đề dưới đây:

- Căn cứ trên bản mô tả công việc của cán bộ quản lý trường mầm non để xác định mục tiêu bồi dưỡng. Bản mô tả công việc chứa đựng các thông tin mô tả chung về công việc và những phân tích về các nhiệm vụ, các hoạt động nhằm xác lập hệ thống các kỹ năng cần thiết để người đó thực thi nhiệm vụ.

- Dựa vào các năng lực được quy định tại Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non để xác định mục tiêu bồi dưỡng.

- Mục tiêu bồi dưỡng phải xác định trên các kiến thức, kỹ năng và thái độ mà người cán bộ quản lý trường mầm non đó đang đảm nhận để khẳng định nhu cầu bồi dưỡng và xây dựng một chương trình bồi dưỡng phù hợp cho các đối tượng học viên.

- Mục tiêu bồi dưỡng luôn thay đổi và biến động theo yêu cầu của cơ quan quản lý (và theo yêu cầu của xã hội và chính bản thân đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non ở mỗi giai đoạn, thời kỳ khác nhau.

Thứ hai, xây dựng nội dung bồi dưỡng dựa trên nhu cầu và đáp ứng thực tiễn của cán bộ quản lý trường mầm non

Nội dung bồi dưỡng chính là sự chuyển tải thể hiện mục tiêu bồi dưỡng trong thực tế. Nội dung bồi dưỡng quyết định hoạt động giảng dạy của giảng viên, hoạt động học tập của các cán bộ quản lý trường mầm non, hình thức bồi dưỡng, hoạt động kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng. Vì vậy, xây dựng nội dung bồi dưỡng là một trong những công việc cần đặc biệt quan tâm.

Nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non cần được xây dựng dựa trên căn cứ là 8 tiêu chí về năng lực quản trị nhà trường được quy định tại Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT, đó là: Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường

mầm non; Quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc sức khỏe cho trẻ; Quản trị hoạt động giáo dục trẻ; Quản trị nhân sự ở trường mầm non; Quản trị hành chính ở trường mầm non; Quản trị tài chính ở trường mầm non; Quản trị cơ sở vật chất trường mầm non; Quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em trong nhà trường [1]. Căn cứ vào số liệu khảo sát nhu cầu bồi dưỡng khi xây dựng nội dung bồi dưỡng cần lưu ý một số vấn đề sau đây:

- Cần chú trọng nội dung thực hành và tham quan các cơ sở giáo dục mầm non có bề dày truyền thống dạy tốt, học tốt; cần tổ chức các buổi tọa đàm, trao đổi kinh nghiệm quản trị nhà trường giữa các học viên trong từng lớp học theo từng chủ đề lựa chọn.

- Tổ chức và chỉ đạo xây dựng nội dung chương trình theo hướng tăng kỹ năng, đáp ứng yêu cầu thực tiễn.

- Hằng năm hoặc theo định kỳ quy định cần có kế hoạch hiệu chỉnh, bổ sung kịp thời đáp ứng đòi hỏi của thực tiễn giáo dục, quản lý giáo dục.

- Chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non phải được thống nhất từ trung ương tới các địa phương, tránh chồng chéo và có sự linh hoạt trong triển khai thực hiện.

- Nội dung chương trình bồi dưỡng cần phải xây dựng trên cơ sở một hội đồng biên soạn gồm các chuyên gia, các giáo viên có uy tín trong nhà trường hay bên ngoài nhà trường và hội đồng biên soạn chương trình sẽ thực hiện đúng quy trình mà Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định.

Thứ ba, xác định phương thức bồi dưỡng phù hợp với đặc điểm học tập của cán bộ quản lý trường mầm non

Đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non khi tham gia bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường có những nhu cầu, mục tiêu và đặc điểm học tập khác biệt với các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho các đối tượng học sinh, sinh viên hay những chủ đề giáo dục bồi dưỡng khác. Vì vậy, việc xác định phương thức bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non cần lưu ý các vấn đề sau:

- Đặt trọng tâm vào việc hình thành năng lực cho học viên hơn là tập trung vào giải quyết nội dung chương trình.

- Sự phù hợp giữa nguyên tắc và phương thức bồi dưỡng dành cho người lớn tuổi: Tăng cường tính thực hành, hoạt động tương tác, giải quyết vấn đề, hoạt động nhóm, học tập thực địa...

- Cần đa dạng hóa các phương thức bồi dưỡng sẽ tăng cơ hội học tập cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non. Đồng thời, đa dạng hóa phương thức bồi dưỡng sẽ nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non, từ đó tăng số lượng người được bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường, phát triển hoạt động bồi dưỡng của các cơ sở bồi dưỡng, đặc biệt nâng cao chất lượng công tác quản trị tại các trường mầm non.

Các chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non có thể được thực hiện theo các hình thức, bao gồm:

- Tự bồi dưỡng kết hợp với các sinh hoạt tập thể về chuyên môn, nghiệp vụ liên trường hoặc cụm trường. Hình thức này sẽ giúp cho cán bộ quản lý trường mầm non chủ động hơn trong việc xây dựng kế hoạch tự bồi dưỡng, phù hợp với công việc được giao và hoạt động bồi dưỡng. Để việc tự bồi dưỡng trở thành nhu cầu tự thân và hứng thú của người cán bộ quản lý trường mầm non, các cấp quản lý cần chú trọng việc hướng dẫn phương pháp tự bồi dưỡng, cung cấp đầy đủ và kịp thời tài liệu tự bồi dưỡng liên quan đến chuyên môn sâu của người cán bộ quản lý trường mầm non, kịp thời động viên khích lệ.

- Bồi dưỡng tập trung theo lớp - chuyên đề để hướng dẫn tự học, thực hành, hệ thống hóa kiến thức, giải đáp thắc mắc, hướng dẫn những nội dung khó, mới đối với cán bộ quản lý trường mầm non. Để thực hiện hình thức này, các cấp quản lý phải lựa chọn được báo cáo viên giỏi, có năng lực phù hợp. Tạo điều kiện cho cán bộ quản lý trường mầm non có cơ hội được trao đổi về chuyên môn, nghiệp vụ và luyện tập kỹ năng; khai thác triệt để ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động bồi dưỡng cho cán bộ quản lý trường mầm non; phân công cán bộ quản lý cốt cán kèm cặp, giúp đỡ các cán bộ quản lý khác trong quá trình bồi dưỡng.

- Tham quan, thực tế học hỏi từ các trường bạn. Tổ chức tham quan học tập những đơn vị tiên tiến nhằm mở rộng mối quan hệ giao lưu, trao đổi những kinh nghiệm trong quản trị nhà trường, từ đó vận dụng linh hoạt, sáng tạo trong công tác quản trị nhà trường của mỗi cán bộ quản lý trường mầm non. Để hình thức này phát huy được hiệu quả, nhà quản lý cần: lựa chọn mô hình tham quan tiêu biểu, có những kinh nghiệm hay phục vụ thiết thực cho nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường.

- Bồi dưỡng dưới hình thức online kết hợp với bồi dưỡng tập trung. Hình thức online có nhiều ưu việt trong việc xây dựng hệ thống bồi dưỡng mở và liên tục. Bởi vì, hình thức này có thể: đảm bảo tính liên tục của bồi dưỡng và kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ được cập nhật; kế hoạch và phương pháp bồi dưỡng đáp ứng nhu cầu đổi mới của ngành giáo dục để đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non có thể thích ứng được với mọi sự thay đổi và tiến bộ trong nghề nghiệp của học viên; phát huy tối đa mọi phương tiện, thoát khỏi giới hạn của các hình thức bồi dưỡng truyền thống cũng như sự hạn hẹp về hình thức tổ chức; thiết lập mối quan hệ chặt chẽ giữa giảng viên, cơ sở bồi dưỡng và các bên có liên quan. Tuy nhiên, hình thức bồi dưỡng online cũng có những hạn chế nhất định trong việc tương tác với học viên, phụ thuộc vào cơ sở vật, mạng lưới kỹ thuật... Vì vậy, cần kết hợp giữa bồi dưỡng online và bồi dưỡng tập trung ở từng mảng chủ đề nhất định.

Thứ tư, xác định tiêu chí, thang đo và hình thức đánh giá kết quả bồi dưỡng phù hợp

Donald Kirkpatrick - Giáo sư danh dự của Đại học Wisconsin và là Chủ tịch của Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Hoa Kỳ (ASTD), đã công bố lần thứ nhất mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo 4 cấp độ vào năm 1959 trong Tạp chí Đào tạo và Phát triển Hoa Kỳ. Mô hình này sau đó được cập nhật vào năm 1975 và một lần nữa vào năm 1994, khi ông xuất bản tác phẩm nổi tiếng nhất của mình: "Evaluating Training Programs" [9]. Áp dụng quan điểm Donald Kirkpatrick (1994) trong việc xây dựng hệ thống tiêu chí, phương pháp đo lường chất lượng công tác bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non như sau:

Nhóm tiêu chí đánh giá sự hài lòng của các bên liên quan về bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non bao gồm: 1/ Sự hữu ích về thời gian học viên tham gia bồi dưỡng; 2/ Mức độ thành công của bồi dưỡng; 3/ Sự yêu thích của học viên về địa điểm bồi dưỡng; 4/ Sự yêu thích của học viên về phong cách trình bày của giảng viên; 5/ Sự phù hợp của bồi dưỡng với phong cách học tập cá nhân của học viên.

Phương pháp đo lường: Sử dụng các mẫu khảo sát sự hài lòng của học viên hoặc các mẫu câu hỏi. Tuy nhiên, cũng có thể quan sát ngôn ngữ cơ thể của học viên trong quá trình bồi dưỡng và trực tiếp hỏi trải nghiệm của họ khi tham gia bồi dưỡng.

Nhóm tiêu chí đánh giá nhận thức, thái độ, kỹ năng (KAP) của cán bộ quản lý trường mầm non thu được sau khi tham gia bồi dưỡng bao gồm: Sự thay đổi nhận thức về quản lý trường mầm non; Sự thay đổi về thái độ đối với công tác quản trị trường mầm non; Sự thay đổi về kỹ năng quản trị trường mầm non.

Phương pháp đo lường: Đo lường trước và sau quá trình bồi dưỡng bằng phiếu điều tra (bài kiểm tra) để xác định kiến thức, trình độ kỹ năng và thái độ của họ. So sánh sự khác biệt giữa trước và sau bồi dưỡng bằng kiểm định thống kê phù hợp.

Nhóm tiêu chí đánh giá mức độ hành vi ứng dụng những kiến thức, kỹ năng mà người học đạt được vào trong công tác quản trị nhà trường bao gồm: Mức độ áp dụng những bài học vào thực tế quản trị nhà trường mầm non; Khả năng học viên có thể truyền đạt kiến thức, kỹ năng hoặc thái độ mới của họ cho các thành viên trong nhà trường; Nhận thức của học viên về sự thay đổi hành vi của họ.

Phương pháp đo lường: Quan sát và phỏng vấn sau khi học viên tham gia khoa học từ 3 đến 6 tháng. Tuy nhiên, cần lưu ý: Học viên chỉ có thể thay đổi hành vi khi có môi trường thuận lợi từ cơ quan quản lý cấp trên, từ môi trường văn hóa và điều kiện của nhà trường, sự ủng hộ của các giáo viên, nhân viên.

Nhóm tiêu chí đánh giá sự thay đổi chất lượng công tác quản trị nhà trường mầm non bao gồm: Sự thay đổi trong công tác quản trị nhà trường; Xây dựng văn hoá

nhà trường; Thành tích trong giảng dạy, giáo dục của nhà trường; Tồn tại, hạn chế trong công tác quản trị nhà trường.

Phương pháp đo lường: Điều tra khảo sát giáo viên, nhân viên nhà trường; Quan sát, phân tích trên số liệu báo cáo tổng kết cuối năm học. Quy trình đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non được thực hiện như sau:

- *Sở Giáo dục và Đào tạo:*

+ Chỉ đạo các trường mầm non xây dựng kế hoạch đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

+ Phê duyệt kế hoạch đánh giá chất lượng do trường mầm non xây dựng.

+ Chỉ đạo các trường mầm non xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá công tác đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

+ Ban hành kế hoạch kiểm tra công tác đánh giá chất lượng bồi dưỡng của Sở Giáo dục và Đào tạo.

+ Tổng kết công tác đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

+ Thông báo và tiếp nhận phản hồi của các trường mầm non và đội ngũ cán bộ quản lý về kết quả đánh giá.

+ Điều chỉnh kế hoạch đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

- *Cơ sở bồi dưỡng:*

+ Xây dựng kế hoạch đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

+ Tổ chức thực hiện kế hoạch đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

+ Triển khai hoạt động kiểm tra, đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

+ Tổng kết công tác đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

+ Thông báo và tiếp nhận phản hồi về kết quả đánh giá chất lượng bồi dưỡng tới sở giáo dục và đào tạo, cá nhân học viên.

+ Điều chỉnh kế hoạch đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

- *Trường mầm non:*

+ Xây dựng kế hoạch đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý của nhà trường.

+ Hướng dẫn đội ngũ cán bộ quản lý xây dựng kế hoạch đánh giá chất lượng bồi dưỡng cá nhân.

+ Phê duyệt kế hoạch đánh giá chất lượng bồi dưỡng

cá nhân cán bộ quản lý của nhà trường.

+ Ban hành kế hoạch kiểm tra công tác đánh giá chất lượng bồi dưỡng của cá nhân cán bộ quản lý và của nhà trường.

+ Tổng kết công tác đánh giá chất lượng bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non.

+ Thông báo và tiếp nhận phản hồi kết quả đánh giá chất lượng bồi dưỡng tới cá nhân cán bộ quản lý.

+ Điều chỉnh kế hoạch bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý của nhà trường.

Thứ năm, xây dựng môi trường học tập đáp ứng yêu cầu của cán bộ quản lý trường mầm non

Môi trường học tập là tổ hợp những yếu tố tác động kích hoạt, kích thích đa dạng (Cả bên ngoài và từ bên trong) tới hoạt động bồi dưỡng. Môi trường học tập bao gồm: Môi trường vật chất và môi trường tinh thần. Môi trường học tập thân thiện, dân chủ, hợp tác và tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm sẽ giúp cho các cán bộ quản lý trường mầm non thoải mái, vui vẻ, tạo thêm niềm hứng thú để tham gia tích cực vào hoạt động bồi dưỡng, qua đó nâng cao chất lượng bồi dưỡng.

a) Cải thiện môi trường cơ sở vật chất đáp ứng yêu cầu học viên, phù hợp với khả năng tài chính của cơ sở bồi dưỡng

Điều kiện về cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho hoạt động bồi dưỡng bao gồm: Hệ thống giảng đường, hành lang; thư viện; hệ thống phòng tự học; trang thiết bị kỹ thuật như máy chiếu, máy vi tính, âm thanh, ánh sáng...; tài liệu học tập, tài liệu tham khảo; hệ thống phòng thực hành và thí nghiệm các hoạt động khuyến khích, tạo động lực cho các bên tham gia hoạt động bồi dưỡng. Tạo ra môi trường cơ sở vật chất thuận tiện đủ điều kiện để giảng viên bồi dưỡng và cán bộ quản lý trường mầm non có thể tham gia hoạt động bồi dưỡng ở mọi nơi mọi lúc, tạo điều kiện để học viên chủ động trong hoạt động bồi dưỡng.

b) Phát triển hệ thống công nghệ thông tin

Công nghệ thông tin có vai trò quan trọng đối với chất lượng hoạt động bồi dưỡng. Nhờ có ứng dụng công nghệ thông tin mà điều kiện hỗ trợ hoạt động bồi dưỡng được đảm bảo; phát triển môi trường bồi dưỡng online cho hoạt động bồi dưỡng được diễn ra ở mọi nơi, mọi lúc. Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin nhằm tiết kiệm thời gian và sức lao động của cán bộ quản lý các cấp, giảng viên và các cán bộ quản lý trường mầm non. Đồng thời, việc ứng dụng công nghệ thông tin sẽ giảm thiểu những sai sót và sự quá tải trong việc đáp ứng nhu cầu của các bên tham gia, đặc biệt trong những thời gian cao điểm. Tạo điều kiện giải quyết nhanh chóng, rõ ràng mọi nhu cầu, tránh việc đi lòng vòng các đơn vị, đi lại nhiều lần. Làm rõ, đúng trách nhiệm của mỗi đơn vị, cá nhân, mỗi khâu xử lý trong bộ máy quản lý. Các cơ sở bồi dưỡng cần triển khai xây dựng phần mềm quản lý hoạt động bồi dưỡng trực tuyến; xây

dựng công thông tin điện tử, trang Web cho thư viện để cung cấp học liệu; thành lập và duy trì các nhóm làm việc thường xuyên thông qua hộp thư trực tuyến; lập kế hoạch chiến lược xây dựng hạ tầng công nghệ thông tin trong đề án phát triển cơ sở vật chất nhà trường (Mua mới máy vi tính; lắp đặt nhiều phòng Multimedia; trang bị projector, phương tiện nghe nhìn; nâng cấp mạng Internet kết nối Wifi, Website)...

3. Kết luận

Xây dựng chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị cho cán bộ quản lý trường mầm non theo hướng cá nhân hóa sẽ giúp cho hoạt động bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường mầm non thực hiện theo nhu cầu, trình độ, nhịp độ cá nhân của họ nhưng vẫn duy trì được mục tiêu chung của hoạt động bồi dưỡng. Với cách tiếp cận này, hoạt động bồi dưỡng sẽ khai thác được thế mạnh của từng cá nhân, tạo sức mạnh cộng hưởng của tập thể, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường của

cán bộ quản lý trường mầm non. Tuy nhiên, để thực hiện thành công, cần có sự góp sức của các ngành, các cấp của hệ thống giáo dục. Trước mắt, Bộ Giáo dục và Đào tạo xây dựng và hướng dẫn thực hiện Bộ tiêu chí đánh giá năng lực quản trị trường mầm non; Xây dựng bộ tài liệu chuẩn về phát triển năng lực quản trị trường mầm non và tổ chức hội nghị tập huấn, triển khai thực hiện. Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh/thành phố cần xây dựng kế hoạch và tổ chức tập huấn, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị trường mầm non theo hướng cá nhân hoá; Tiến hành hỗ trợ những điều kiện cần thiết cho các phòng giáo dục và đào tạo tổ chức thực hiện các kế hoạch bồi dưỡng đã đề ra. Phòng Giáo dục và Đào tạo cần đảm bảo các điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học tối thiểu để đáp ứng yêu cầu quản trị nhà trường đạt hiệu quả nhất. Bản thân các cán bộ quản lý trường mầm non cần xây dựng và thực hiện theo kế hoạch tự bồi dưỡng cá nhân, chủ động nâng cao năng lực quản trị nhà trường.

Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2018), *Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT ban hành Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non*.
- [2] Stephen P. Robbins, (2010), *Organizational Behaviour*, Pearson Publisher.
- [3] Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel, (2005), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, McGraw-Hill publisher, ISBN 0071112944, 9780071112949
- [4] DeSeCo (2002), *Definition and Selection of Competencies Theoretical and Conceptual Foundations*. OECD.
- [5] Theobald, Christopher (2013), *Changing our behaviours as teachers in order to meet the needs of our culturally diverse students: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Education (Teaching and Learning) at Massey University, New Zealand*, Massey University, <http://hdl.handle.net/10179/4649>.
- [6] Sampson, D., Karagiannidis, C., & Kinshuk, (2002), *Personalised learning: educational, technological and standardisation perspective, Interactive Educational Multimedia: IEM*, 4(4), pp.24 - 39.
- [7] Lê Thái Hưng, Nguyễn Thái Hà, (2021), *Xu thế kiểm tra, đánh giá năng lực người học trên nền tảng công nghệ*, Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, số 42.
- [8] Nguyễn Đức Trí (2011), *Giáo trình Giáo dục học nghề nghiệp*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- [9] Kirkpatrick Donald L., D. Kirkpatrick James, (2009), *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler Publishers.

DEVELOPING A TRAINING PROGRAM FOR SCHOOL ADMINISTRATION CAPACITY TOWARDS INDIVIDUALS FOR THE PRESCHOOL MANAGERS

Pham Bich Thuy

Email: pbthuy@sgu.edu.vn
Sai Gon University
273 An Duong Vuong street, District 5,
Ho Chi Minh City, Vietnam

ABSTRACT: *Preschool managers have their unique characteristics in learning and fostering activities. In the age group of 30 and 55, they have certain knowledge and experience in life and work, and different characteristics of perception, memory, thinking, etc. Individual-oriented training is essential to enhance its effectiveness. This article presents some concepts and analyzes the characteristics of individual-oriented training programs for preschool administrators, therefore proposing programs to foster their school administration competence, including determining goals and content, choosing training methods, building criteria, assessment scales and learning environment.*

KEYWORDS: School management, fostering capacity, individual-oriented training, educational innovation, managers.