

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM**

---

**TRIỆU THỊ CHÍNH**

**QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TỔ CHUYÊN MÔN  
CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG  
DÂN TỘC NỘI TRÚ TỈNH HÀ GIANG**

**Chuyên ngành: QUẢN LÝ GIÁO DỤC  
Mã số: 60 14 05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN THỊ TÍNH**

**THÁI NGUYÊN, THÁNG 08 NĂM 2010**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn Tiến sĩ Nguyễn Thị Tính, cô giáo trực tiếp hướng dẫn tôi làm luận văn này; Cảm ơn các thầy giáo, cô giáo Khoa Tâm lý - Giáo dục, các thầy cô trong Ban giám hiệu trường Đại học Sư phạm - Đại học Thái Nguyên đã giảng dạy, tạo điều kiện thuận lợi và giúp đỡ tôi trong quá trình học tập, nghiên cứu, để hoàn thành luận văn khoa học.

Tôi xin cảm ơn Sở Giáo dục và Đào tạo Hà giang, Ban giám hiệu, tập thể giáo viên trường phổ thông Dân tộc nội trú tỉnh Hà giang và các bạn đồng nghiệp tại các trường Trung học phổ thông trên địa bàn thị xã Hà Giang đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu luận văn này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, song do thời gian có hạn, khả năng nghiên cứu của bản thân còn hạn chế, nên kết quả nghiên cứu có thể còn nhiều thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý, chỉ bảo của các thầy giáo, cô giáo, các bạn đồng nghiệp và những người đang quan tâm đến vấn đề đã trình bày trong luận văn, để luận văn được hoàn thiện hơn.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

*Thái nguyên, tháng 08 năm 2010*

*Tác giả*

**Triệu Thị Chính**

## MỤC LỤC

Trang phụ bìa	
Lời cảm ơn	
Mục lục	
Danh mục các chữ viết tắt	
Danh mục các sơ đồ, bảng biểu	
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục đích nghiên cứu.....	3
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu .....	3
4. Giả thuyết khoa học.....	3
5. Nhiệm vụ nghiên cứu .....	4
6. Phương pháp nghiên cứu .....	4
7. Phạm vi nghiên cứu.....	4
8. Cấu trúc luận văn: .....	5
<b>Chương 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHUYÊN MÔN Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG.....</b>	<b>6</b>
1.1. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu .....	6
1.2. Quản lý và quản lý giáo dục .....	10
1.2.1 Khái niệm về quản lý.....	10
1.2.2. Chức năng quản lý.....	14
1.2.3. Quản lý giáo dục.....	17
1.2.3.1. Khái niệm quản lý giáo dục .....	17
1.2.3.2. Các nguyên tắc trong quản lý giáo dục .....	19
1.2.3.3. Quản lý nhà trường.....	20
1.3. Tổ chuyên môn và hoạt động của tổ chuyên môn .....	21
1.3.1. Tổ chuyên môn.....	21

1.3.2. Vai trò của tổ chuyên môn .....	22
1.3.3. Nhiệm vụ của tổ chuyên môn .....	23
1.3.4. Hoạt động của tổ chuyên môn .....	23
1.3.5. Tổ trưởng chuyên môn .....	24
1.4. Hiệu trưởng với công tác quản lý hoạt động của tổ chuyên môn .....	26
1.4.1. Vị trí, vai trò, quyền hạn của hiệu trưởng .....	26
1.4.2. Quản lý hoạt động của tổ chuyên môn của hiệu trưởng .....	27
1.4.2.1. Vai trò của hiệu trưởng trong quản lý hoạt động của TCM.....	27
1.4.2.2. Nội dung quản lý hoạt động của TCM của người hiệu trưởng .....	27
Kết luận chương 1 .....	30
<b>Chương 2 THỰC TRẠNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHUYÊN MÔN Ở TRƯỜNG PHỔ THÔNG DÂN TỘC NỘI TRÚ TỈNH HÀ GIANG.....</b>	<b>31</b>
2.1. Một vài nét về trường phổ thông Dân tộc nội trú tỉnh Hà Giang .....	31
2.1.1. Vài nét về sự ra đời và phát triển của trường phổ thông DTNT tỉnh Hà Giang .....	31
2.1.2. Thực trạng giáo dục ở trường phổ thông DTNT tỉnh Hà Giang từ năm học 2005 – 2006 đến nay .....	31
2.1.3. Chất lượng giáo dục toàn diện học sinh .....	31
2.1.4. Đội ngũ cán bộ giáo viên và cán bộ quản lý nhà trường.....	35
2.1.5. Cơ sở vật chất của nhà trường .....	35
2.2. Thực trạng công tác quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở trường phổ thông Dân tộc nội trú tỉnh Hà Giang .....	36
2.2.1 Thực trạng nhận thức của cán bộ Lãnh đạo và giáo viên về vai trò quản lý của tổ chuyên môn .....	36
2.2.2. Thực trạng công tác lập kế hoạch hoạt động của tổ chuyên môn.....	37
2.2.3. Thực trạng quản lý việc phân công lao động sự phạm của TTCM .....	39

2.2.4. Quản lý các biện pháp chỉ đạo triển khai thực hiện kế hoạch chuyên môn của tổ chuyên môn.....	40
2.2.4.1. Biện pháp chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện kế hoạch chuyên môn của năm học.....	40
2.2.4.2. Biện pháp chỉ đạo TCM thực hiện chương trình kế hoạch DH.....	41
2.2.4.3. Quản lý công tác của tổ chuyên môn chỉ đạo sinh hoạt chuyên đề và sinh hoạt chuyên môn, thực hiện nề nếp dạy học .....	43
2.2.4.4. Quản lý công tác chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho giáo viên của TCM .....	45
2.2.5. Công tác kiểm tra của HT đối với hồ sơ quản lý của TTCM.....	49
2.3. Đánh giá chung thực trạng công tác quản lý hoạt động TCM của Hiệu trưởng ở trường phổ thông Dân tộc nội trú tỉnh Hà Giang.....	50
2.3.1. Nhận định chung về thực trạng .....	50
2.3.2. Nguyên nhân .....	51
Kết luận chương 2 .....	52
<b>Chương 3 CÁC BIỆN PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHUYÊN MÔN Ở TRƯỜNG PHỔ THÔNG DÂN TỘC NỘI TRÚ TỈNH HÀ GIANG.....</b>	<b>54</b>
3.1. Cơ sở xác lập các biện pháp.....	54
3.1.1. Định hướng phát triển giáo dục của Đảng, Nhà nước, của ngành và địa phương.....	54
3.1.2. Các nguyên tắc xây dựng biện pháp.....	56
3.1.2.1. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa.....	56
3.1.2.2. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống, toàn diện .....	56
3.1.2.3. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn.....	56
3.1.2.4. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả .....	57

3.1.2.5. Nguyên tắc đảm bảo tính pháp chế .....	57
3.2. Các biện pháp quản lý cụ thể .....	58
3.2.1. Nhóm biện pháp quản lý về nhân sự đội ngũ TTCM. (Quy hoạch, bổ nhiệm, bố trí, sử dụng, bồi dưỡng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn).....	58
3.2.1.1. Khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn.....	58
3.2.1.2. Quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn.....	59
3.2.1.3. Thực hiện dân chủ, công khai trong bổ nhiệm TTCM .....	60
3.2.1.4. Bồi dưỡng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn.....	62
3.2.2. Nhóm biện pháp quản lý việc thực hiện nhiệm vụ của TCM .....	65
3.2.2.1. Quản lý công tác xây dựng và thực hiện kế hoạch TCM .....	65
3.2.2.2. Quản lý công tác thực hiện quy chế chuyên môn .....	69
3.2.2.3. Quản lý công tác thực hiện nội dung, chương trình dạy học.....	70
3.2.2.4. Quản lý công tác đổi mới phương pháp dạy học của giáo viên .....	71
3.2.2.5. Quản lý việc sử dụng cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học.....	73
3.2.2.6. Quản lý việc tổ chức bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho GV .....	74
3.2.2.7. Quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học của tổ chuyên môn.....	76
3.2.2.8. Quản lý nội dung sinh hoạt tổ chuyên môn .....	76
3.2.2.9. Quản lý công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá, xếp loại giáo viên của tổ chuyên môn.....	77
3.2.2.10. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá học sinh của TCM .....	79
3.2.2.11. Quản lý công tác thi đua, khen thưởng.....	82
3.2.3. Nhóm biện pháp tổ chức các điều kiện hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chuyên môn .....	83
3.2.3.1. Tăng cường cơ sở vật chất, trang thiết bị, điều kiện làm việc cho tổ chuyên môn.....	83
3.2.3.2. Thực hiện chính sách đãi ngộ, khuyến khích đối với đội ngũ GV .....	84

3.2.3.3. Xây dựng khối đoàn kết, thân ái, dân chủ trong nhà trường .....	85
3.3. Môi quan hệ giữa các biện pháp .....	85
3.4. Khảo nghiệm về tính hợp lý và tính khả thi của các biện pháp .....	86
Kết luận chương 3 .....	89
<b>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....</b>	<b>90</b>
1. Kết luận.....	90
2. Khuyến nghị.....	91
Danh mục tài liệu tham khảo .....	94
Phụ lục .....	96

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TT	Từ nguyên gốc	Từ viết tắt
1	Ban Giám hiệu	BGH
2	Cán bộ quản lý	CBQL
3	Công nghiệp hóa	CNH
4	Cơ sở vật chất	CSVC
5	Dạy học	DH
6	Đồ dùng dạy học	ĐDDH
7	Giáo dục và Đào tạo	GD - ĐT
8	Giáo viên	GV
9	Hiện đại hóa	HĐH
10	Học sinh	HS
11	Hiệu trưởng	HT
12	Kinh tế - Xã hội	KT - XH
13	Nhà xuất bản	NXB
14	Phó Hiệu trưởng	PHT
15	Phổ thông dân tộc	PTDT
16	Phương pháp	PP
17	Quản lý giáo dục	QLGD
18	Quản lý nhà trường	QLNT
19	Sách giáo khoa	SGK
20	Trung bình	TB
21	Tổ chuyên môn	TCM
22	Trung học cơ sở	THCS
23	Trung học phổ thông	THPT
24	Tổ trưởng chuyên môn	TTCM
25	Xã hội chủ nghĩa	XHCN



## DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Sơ đồ 1.1:	<i>Quan hệ chủ thể quản lý - Đối tượng quản lý - Mục tiêu quản lý</i>	Tr. 22
Sơ đồ 1.2:	<i>Mối quan hệ giữa các chức năng trong chu trình quản lý.</i>	Tr. 25
Sơ đồ 1.3:	<i>Sơ đồ quản lý hoạt động của TCM trong trường THPT.</i>	Tr. 37
Bảng 2.1:	<i>Thống kê kết quả xếp loại đạo đức HS từ năm học 2005 - 2006 đến nay.</i>	Tr. 40
Bảng 2.2:	<i>Thống kê kết quả xếp loại văn hoá HS từ năm học 2005- 2006 đến nay.</i>	Tr. 41
Bảng 2.3:	<i>Thống kê kết quả HS lên lớp, thi đỗ tốt nghiệp và thi đỗ các trường chuyên nghiệp từ năm học 2005-2006 cho đến nay.</i>	Tr. 42
Bảng 2.4:	<i>Nhận thức của cán bộ quản lý, GV về chức năng, nhiệm vụ của TCM.</i>	Tr. 44
Bảng 2.5:	<i>Thực trạng công tác chỉ đạo lập kế hoạch hoạt động của BGH đối với TCM</i>	Tr. 46
Bảng 2.6:	<i>Tổng hợp ý kiến đánh giá về công tác lập kế hoạch hoạt động của TCM.</i>	Tr. 47
Bảng 2.7:	<i>Tổng hợp ý kiến đánh giá về việc quản lý phân công lao động sư phạm của TTCM.</i>	Tr. 47
Bảng 2.8:	<i>Biện pháp chỉ đạo của HT đối với thực hiện kế hoạch chuyên môn của TCM.</i>	Tr. 48
Bảng 2.9:	<i>Thực trạng các biện pháp chỉ đạo TCM thực hiện nội dung, chương trình DH.</i>	Tr. 50
Bảng 2.10:	<i>Tổng hợp ý kiến đánh giá về quản lý việc thực hiện nội dung chương trình DH của TCM</i>	Tr. 51

Bảng 2.11:	<i>Các biện pháp chỉ đạo thực hiện nề nếp, sinh hoạt chuyên môn của HT đối với TCM.</i>	Tr. 52
Bảng 2.12:	<i>Tổng hợp ý kiến đánh giá về quản lý công tác của TCM chỉ đạo sinh hoạt chuyên đề và sinh hoạt chuyên môn, thực hiện nề nếp DH.</i>	Tr. 53
Bảng 2.13:	<i>Biện pháp chỉ đạo của HT đối với TCM với nội dung công tác đổi mới PP DH và nâng cao năng lực cho GV.</i>	Tr. 55
Bảng 2.14:	<i>Tổng hợp ý kiến đánh giá về quản lý công tác của TCM chỉ đạo đổi mới PP dạy học, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho GV.</i>	Tr. 56
Bảng 2.15:	<i>Kết quả khảo sát công tác kiểm tra của HT đối với hồ sơ quản lý của TTCM( theo đánh giá của đoàn kiểm tra giúp việc cho HT).</i>	Tr. 58
Bảng 3:	<i>Thống kê kết quả khảo sát mức độ cần thiết và mức độ khả thi của 3 nhóm biện pháp đề xuất.</i>	Tr. 97

# NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG

## 1. Lý do chọn đề tài

Trong suốt quá trình xây dựng và phát triển đất nước, Đảng, Nhà nước và nhân dân ta luôn quan tâm đến sự nghiệp Giáo dục và Đào tạo (GD - ĐT); thực sự coi GD - ĐT là quốc sách hàng đầu, là sự nghiệp của toàn Đảng, toàn dân. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, sự phát triển của nền kinh tế - xã hội (KT -XH) đã có tác động mạnh mẽ và đặt ra những yêu cầu ngày càng cao đối với ngành giáo dục. Hội nghị Ban chấp hành Trung ương Đảng lần thứ hai khoá VIII khẳng định: “Muốn tiến hành công nghiệp hóa (CNH), hiện đại hóa (HĐH) thắng lợi phải phát triển mạnh GD - ĐT, phát huy nguồn lực con người, yếu tố cơ bản của sự phát triển nhanh và bền vững”.

Nghị quyết TW 2 khoá VIII cũng đã khẳng định “GD - ĐT là quốc sách hàng đầu, là động lực phát triển KT - XH, là điều kiện cần thiết để giữ vững độc lập dân tộc và xây dựng thành công chủ nghĩa xã hội; đầu tư cho giáo dục là đầu tư cho phát triển”. Báo cáo chính trị tại Đại hội X của Đảng tiếp tục khẳng định: “GD - ĐT, Khoa học và Công nghệ phát huy vai trò quốc sách hàng đầu, là nền tảng và động lực đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước”.

Để thực hiện theo quan điểm chỉ đạo của Đảng và Nhà nước về phát triển giáo dục trong thời kỳ mới, chiến lược phát triển giáo dục nước ta đã chỉ rõ phải tiến hành đồng bộ các giải pháp đổi mới để phát triển giáo dục: Đổi mới mục tiêu, nội dung chương trình giáo dục, phát triển đội ngũ nhà giáo và đổi mới phương pháp (PP) giáo dục, đổi mới công tác quản lý giáo dục (QLGD) .v.v.

Trong những năm qua, ngành GD - ĐT đã đạt được những thành tựu quan trọng, góp phần to lớn vào sự nghiệp phát triển KT - XH của đất nước, song vẫn còn những vấn đề bất cập và yếu kém. Vấn đề này do nhiều nguyên

nhân, một trong những nguyên nhân yếu kém là sự bất cập và hiệu quả thấp của công tác QLGD trong các nhà trường. Đó cũng là nguyên nhân dẫn tới chất lượng giáo dục thấp, xuất hiện những biểu hiện tiêu cực trong giáo dục.

Tổ chuyên môn (TCM) trong nhà trường có nhiệm vụ quản lý cán bộ giáo viên (GV), quản lý và chỉ đạo việc thực hiện mục tiêu, nội dung chương trình dạy học (DH) theo các môn học, quản lý và chỉ đạo thực hiện nề nếp DH, kiểm tra, đánh giá kết quả của quá trình DH. Triển khai việc thực hiện các chuyên đề, đổi mới PP DH cho GV...

Trong những năm qua, công tác quản lý nhà trường nói chung và công tác quản lý hoạt động TCM ở các trường trung học phổ thông (THPT) tỉnh Hà Giang nói riêng đã có những kết quả nhất định nhưng vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập. Ở một số trường, việc quản lý hoạt động TCM của Hiệu trưởng (HT) vẫn chưa có cơ sở khoa học, vẫn còn mang tính chủ quan... Điều này đã ảnh hưởng rất lớn đến việc nâng cao chất lượng DH và giáo dục trong nhà trường, chưa đáp ứng tốt yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

Để đáp ứng yêu cầu của đổi mới giáo dục phổ thông, việc nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động TCM là vấn đề có ý nghĩa quan trọng và cấp thiết, là điều kiện giúp TCM hoạt động có nề nếp, có chất lượng. Đặc biệt, đối với một trường THPT mang tính đặc thù như trường phổ thông Dân tộc nội trú (DTNT) tỉnh Hà Giang, vấn đề quản lý hoạt động TCM càng là nhiệm vụ cấp bách đối với đội ngũ lãnh đạo của nhà trường. Chất lượng dạy và học có được nâng cao hay không, công tác quản lý của nhà trường có hiệu quả hay không, điều đó phụ thuộc nhiều vào hoạt động của TCM cũng như công tác quản lý TCM của HT nhà trường. Xuất phát từ những lý do trên đây, chúng tôi chọn đề tài nghiên cứu: ***Quản lý hoạt động tổ chuyên môn của Hiệu trưởng Trường phổ thông Dân tộc nội trú Tỉnh Hà Giang.***

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu các vấn đề về lý luận và thực trạng quản lý hoạt động TCM ở các trường THPT nói chung và trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang nói riêng, trên cơ sở đó đề xuất các biện pháp quản lý nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của TCM và nâng cao hiệu quả quản lý TCM của trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang.

## **3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu**

### **3.1. Khách thể nghiên cứu:**

Công tác quản lý hoạt động TCM của HT trường phổ thông DTNT Tỉnh Hà Giang .

### **3.2. Đối tượng nghiên cứu:**

Các biện pháp quản lý hoạt động TCM của HT Trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang .

## **4. Giả thuyết khoa học**

Quản lý nhà trường (QLNT) của người HT phụ thuộc vào hiệu quả và chất lượng hoạt động của các TCM, nếu xây dựng và tiến hành các biện pháp quản lý hoạt động của TCM tuân theo những quy luật khách quan của hoạt động quản lý, phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của nhà trường, sẽ góp phần nâng cao chất lượng hoạt động của TCM nói riêng và chất lượng giáo dục nhà trường nói chung.

Công tác quản lý hoạt động TCM của HT Trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang đã có sự đổi mới và đạt nhiều kết quả nhất định, làm cho chất lượng dạy và học được nâng cao. Tuy nhiên trong quá trình quản lý có lúc còn chưa thống nhất và bất cập do các nguyên nhân khác nhau. Đề xuất và áp dụng các biện pháp quản lý phù hợp, thống nhất sẽ nâng cao chất lượng hoạt động của TCM hơn nữa, từ đó nâng cao chất lượng DH và giáo dục trong nhà trường.

## **5. Nhiệm vụ nghiên cứu**

5.1. Nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý hoạt động của TCM ở Trường THPT.

5.2. Khảo sát thực trạng hoạt động của TCM và công tác quản lý hoạt động TCM của HT Trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang.

5.3. Đề xuất các biện pháp quản lý hoạt động TCM của HT nhằm nâng cao chất lượng DH và giáo dục ở Trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang.

## **6. Phương pháp nghiên cứu**

6.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

Phân tích, tổng hợp, phân loại tài liệu... nhằm xác lập cơ sở lý luận về công tác quản lý hoạt động TCM của HT trường THPT và khái quát hoá hệ thống lý luận của đề tài.

6.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

Điều tra, quan sát, tổng kết kinh nghiệm, phương pháp (PP) chuyên gia nhằm khảo sát, đánh giá thực trạng vấn đề quản lý hoạt động TCM của HT trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang và thu thập thêm những thông tin có liên quan đến vấn đề nghiên cứu.

6.3. Phương pháp bổ trợ

Xử dụng các PP toán thống kê để xử lý, phân tích các số liệu của đề tài.

## **7. Phạm vi nghiên cứu**

7.1. Luận văn tập trung nghiên cứu các biện pháp quản lý hoạt động TCM của HT Trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang theo chức năng của hoạt động quản lý gắn với điều lệ nhà trường.

7.2. Giới hạn khách thể điều tra: Khách thể điều tra gồm tổng số 40 cán bộ GV đang công tác tại Trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang. Trong đó có: 04 cán bộ thuộc Ban giám hiệu (BGH); 05 Tổ trưởng chuyên môn (TTCM) và 31 GV trực tiếp giảng dạy.

## **8. Cấu trúc luận văn:**

Luận văn ngoài phần những vấn đề chung, kết luận và khuyến nghị, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục gồm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý hoạt động của TCM ở Trường THPT.
- Chương 2: Thực trạng công tác quản lý hoạt động của TCM của HT Trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang
- Chương 3: Các biện pháp quản lý hoạt động của TCM của HT Trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang.

## **Chương 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHUYÊN MÔN Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG**

#### **1.1. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu**

Trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội, con người muốn tồn tại, phát triển đều phải dựa vào sự nỗ lực của cá nhân, của mọi tổ chức, từ một nhóm nhỏ đến phạm vi rộng lớn hơn ở tầm quốc gia, quốc tế đều phải thừa nhận cũng như chịu sự quản lý nào đó. Về vấn đề này, C.Mác đã khẳng định: “Tất cả mọi lao động trực tiếp và tiến hành trên qui mô tương đối lớn, thì ít nhiều cũng đều cần đến một sự chỉ đạo để điều hoà những hoạt động cá nhân và thực hiện những chức năng chung, phát sinh từ vận động của toàn bộ cơ chế sản xuất khác với sự vận động của những cơ quan độc lập với nó. Một người đốc tầu vĩ cầm riêng lẻ tự mình điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng”. Vì vậy, đề cập đến vấn đề DH, GD - ĐT trong nhà trường tất yếu phải liên quan chặt chẽ, mật thiết với hoạt động quản lý. Đây là các thành tố có mối quan hệ nhân quả, tương tác với nhau trong hoạt động của nhà trường nói riêng, GD - ĐT nói chung. Thực tiễn đã chứng minh rằng nếu hoạt động quản lý không tốt thì quá trình giáo dục, DH trong nhà trường cũng không đạt được mục tiêu mong muốn. Ngược lại, mục đích, mục tiêu GD - ĐT, DH của nhà trường đạt được một cách tốt đẹp, mỹ mãn thì trong đó tất có sự đóng góp rất lớn lao của hoạt động quản lý, từ BGH đến các đơn vị, cá nhân và các lực lượng liên đới trong nhà trường.

Một nhà kinh tế học hàng đầu của Hoa Kỳ, Jester Thurow, đã đưa ra nhận định có tầm khái quát: Đi vào thế kỷ toàn cầu hóa, cả năm châu “hợp chợ” trong một “thế giới phẳng ngày nay, với sự bùng nổ thông tin, cứ 18 tháng lượng thông tin lại tăng gấp đôi, thì vũ khí cạnh tranh quyết định là giáo dục và kỹ năng của người lao động. Yêu cầu cấp bách đó của thời đại đặt ra



cho GD - ĐT những thời cơ và thách thức lớn. Lúc này giáo dục có vị trí đặc biệt quan trọng đối với mọi quốc gia và trở thành một trong những vấn đề quốc sách hàng đầu trong chiến lược phát triển đất nước của tất cả các quốc gia trên thế giới nói chung, Việt Nam nói riêng.

Ở Việt Nam, Đảng và Nhà nước ta đã nhận thức sâu sắc tầm quan trọng của giáo dục trong sự nghiệp CNH - HĐH đất nước. Hội nghị lần thứ 2 Ban chấp hành Trung ương Đảng khoá VIII đã nêu rõ: “Để thực hiện được mục tiêu chiến lược mà Đại hội VII đã đề ra cần phải khai thác và sử dụng nhiều nguồn nhân lực khác nhau, trong đó nguồn lực con người là quý báu nhất, có vai trò quyết định, đặc biệt là đối với nước ta khi nguồn lực tài chính và nguồn lực vật chất còn hạn hẹp. Nguồn lực đó là người lao động có trí tuệ cao, có tay nghề thành thạo, có phẩm chất tốt đẹp, được đào tạo, bồi dưỡng và phát huy bởi một nền giáo dục tiên tiến gắn liền với nền khoa học, công nghệ hiện đại. Giáo dục phải làm tốt nhiệm vụ đào tạo nguồn nhân lực cho đất nước, đội ngũ lao động cho khoa học và công nghệ”.

Hệ thống giáo dục quốc dân Việt Nam gồm giáo dục chính quy và giáo dục thường xuyên. Các cấp học và trình độ đào tạo bao gồm: giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông, giáo dục nghề nghiệp, giáo dục đại học, trong đó giáo dục phổ thông là cốt lõi, là nền tảng của hệ thống giáo dục quốc dân.

Hiện nay, nhiệm vụ quan trọng của giáo dục phổ thông không chỉ dừng lại ở việc truyền thụ cho học sinh (HS) những kỹ năng, kiến thức, những kinh nghiệm mà loài người đã tích lũy được, mà còn phải bồi dưỡng cho các em năng lực sáng tạo ra những kiến thức mới, phương tiện mới, cách giải quyết mới chưa từng có như: Năng lực giao tiếp, năng lực phát hiện và giải quyết vấn đề, năng lực tự học, năng lực tự cập nhật kiến thức, khả năng thích ứng, khả năng áp dụng thực tiễn..., như học giả Fukuzawa Yukichi đã từng viết, “dù có nhồi nhét đầy tri thức trong đầu, nhưng không thể ứng dụng trong thực

tế thì cũng vô nghĩa”. Như vậy, vấn đề chất lượng đã trở thành vấn đề của thời đại, vấn đề sống còn của tất cả các nhà trường trong thời đại ngày nay, đòi hỏi các nhà quản lý nhà trường (QLNT) phải đầu tư nghiên cứu để tìm ra những giải pháp nâng cao chất lượng dạy và học. Một trong những giải pháp đó là đổi mới mạnh mẽ cơ chế quản lý trong nhà trường. Vì hoạt động quản lý trong nhà trường có vai trò quyết định đến chất lượng hoạt động dạy và học của nhà trường. Như trong công trình nghiên cứu của mình các nhà giáo dục Xô Viết đã viết “Kết quả toàn bộ hoạt động của nhà trường phụ thuộc rất nhiều vào việc tổ chức đúng đắn và hợp lý hoạt động của đội ngũ GV”. Điều này càng nhấn mạnh đến vai trò của người làm công tác quản lý trong nhà trường.

Là người trực tiếp giảng dạy và quản lý ở trường THPT, đặc biệt là trường PTDT Nội trú - loại hình chuyên biệt nhiều năm, chúng tôi thấy rõ vị trí, vai trò hoạt động của TCM trong nhà trường. Xuất phát từ thực tiễn, có thể khẳng định, để nâng cao chất lượng dạy và học trong nhà trường THPT thì người HT nhà trường cần phải có những biện pháp quản lý hoạt động TCM sát thực và phù hợp với đơn vị của mình. Bởi lẽ, hoạt động của TCM có tác động trực tiếp đến việc nâng cao chất lượng DH trong các nhà trường THPT hiện nay. Nếu như có định hướng và sự quản lý hiệu quả từ người HT, TCM sẽ phát huy tối đa hiệu quả của nó.

Vấn đề đặt ra ở chỗ, làm thế nào để quản lý hiệu quả hoạt động của TCM nhằm nâng cao chất lượng dạy học trong các nhà trường THPT. Có thể nhận thấy, giữa chất lượng hoạt động của TCM với chất lượng giáo dục của nhà trường có quan hệ nhân - quả. Trong đó hoạt động của TCM tác động có tính nguồn gốc tạo ra kết quả chất lượng giáo dục. Điều này cần được khẳng định như là một tiếp cận chính để kiến tạo toàn TCM về mặt lý luận và thực tiễn. Ngược lại, chất lượng giáo dục của nhà trường cũng có vai trò tác động trở lại đối với hoạt động của TCM trong vai trò thúc đẩy hoặc kìm hãm hoạt động

của TCM. Người HT lúc này sẽ đóng vai trò là người chỉ huy, giám sát, kết nối mối quan hệ biện chứng này, mà nói theo cách nói của tác giả Hà Sĩ Hồ, đó là, “*HT là người luôn luôn biết kết hợp một cách hữu cơ sự quản lý dạy và học các môn và các hoạt động khác hỗ trợ cho hoạt động dạy nhằm làm cho tác động giáo dục hoàn chỉnh và trọn vẹn*”

Ở Việt Nam, có khá nhiều công trình khoa học nghiên cứu về vấn đề hoạt động TCM và quản lý hoạt động chuyên môn ở các trường THPT, có thể kể ra một số công trình tiêu biểu như sau:

*Phạm Quỳnh Anh:* Hoàn thiện một số biện pháp quản lý chuyên môn của HT nhằm góp phần nâng cao hiệu quả học tập cho học sinh THPT DL Hà Nội, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2000.

*Nguyễn Khắc Tâm:* Một số biện pháp quản lý chuyên môn của HT nhằm góp phần nâng cao hiệu quả học tập cho HS THPT tỉnh Sơn La, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2000.

*Nguyễn sỹ Khiêm:* Các biện pháp quản lý hoạt động chuyên môn của HT THPT TP Hà Đông - Hà Tây, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2002.

*Trần Thị Minh Nguyệt:* Một số biện pháp quản lý chuyên môn của HT trường THPT thành phố Thái Nguyên, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2002.

*Ma Trọng Hưng:* Các biện pháp quản lý hoạt động giảng dạy của HT nhằm nâng cao kết quả học tập của HS THPT miền núi Chiêm Hoá Tuyên Quang, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2002.

*Trần Thị Hoài:* Những biện pháp tăng cường quản lý hoạt động DH của HT trường THPT, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2002

*Phạm Khánh Trường:* Các biện pháp quản lý chuyên môn của HT đối với GV mới vào nghề của một số trường THPT ở Hải Phòng, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2002.

*Doãn Văn Quân:* Các biện pháp tăng cường quản lý hoạt động dạy của HT trường THPT thành phố Hải Phòng, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2003.

*Phạm Văn Kính:* Một số biện pháp quản lý chuyên môn của HT nhằm nâng cao chất lượng DH ở trường THPT chuyên Hạ Long, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2004.

*Nguyễn Nho Hoài:* Một số biện pháp quản lý hoạt động chuyên môn của Sở GD - ĐT tỉnh Quảng Ninh đối với các trường ngoài công lập, Luận văn thạc sĩ QLGD - 2004.

*Nguyễn Mạnh Hà:* Biện pháp quản lý bồi dưỡng nâng cao năng lực cho TTCM trường THPT tỉnh Yên Bái, Luận văn Thạc sĩ quản lý giáo dục - 2005.

*Nguyễn Thế Quang,* “Một số biện pháp quản lý nhằm nâng cao chất lượng hoạt động TCM ở các trường THPT thành phố Hà Đông - tỉnh Hà Tây”, Luận văn Thạc sĩ quản lý giáo dục - 2007.

Tuy nhiên, chưa có công trình nào tập trung đi sâu nghiên cứu vấn đề quản lý hoạt động của TCM ở một trường đặc thù như trường PTDT Nội trú, ở khu vực miền núi. Vì vậy, nét mới của luận văn là khai thác những đặc điểm riêng đó.

## **1.2. Quản lý và quản lý giáo dục**

### **1.2.1 Khái niệm về quản lý**

Quản lý là một trong những loại hình lao động quan trọng nhất trong các hoạt động của con người. Đây là lĩnh vực lao động trí tuệ và thực tiễn phức tạp nhất nhằm điều khiển lao động thúc đẩy xã hội phát triển trên tất cả các bình diện. Khoa học quản lý cũng như nhiều khoa học xã hội - nhân văn khác gắn với tiến trình phát triển của xã hội loài người, nên nó luôn mang tính lịch sử, tính giai cấp, tính dân tộc, tính thời đại... Quản lý là một khoa học, nhưng nó còn mang tính nghệ thuật.

Cùng với sự phát triển ngày một đa dạng phong phú của xã hội thì khoa học quản lý cũng ngày càng phát triển theo nội tại của mọi quá trình lao động. Quản lý là một khoa học sử dụng tri thức của nhiều môn khoa học tự nhiên, xã hội - nhân văn khác như: Toán học, thống kê, kinh tế, tâm lý học, giáo dục học, đạo đức học, xã hội học.v.v. Nó còn là một nghệ thuật đòi hỏi sự khôn khéo và tinh tế cao độ để đạt được mục đích. Đồng thời, khoa học quản lý sẽ cung cấp những kiến thức cơ bản làm nền tảng cho nghiên cứu sâu các môn học về quản lý tổ chức theo lĩnh vực hoặc theo ngành chuyên môn từ quản lý nhà nước, quản lý xã hội, quản lý nhân lực, quản lý tài chính...

Có nhiều thuật ngữ gần gũi với thuật ngữ quản lý. Theo góc độ tổ chức, đó là: Cai quản, chỉ huy, lãnh đạo, chỉ đạo, kiểm tra. Theo góc độ điều khiển thì quản lý có nghĩa là cái điều khiển, điều chỉnh. Theo cách tiếp cận hệ thống thì quản lý là sự tác động của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý (hay đối tượng quản lý) nhằm tổ chức, phối hợp hoạt động của con người trong các quá trình sản xuất - xã hội để đạt được mục đích đã định.

Có nhiều quan điểm khai thác các góc độ khác nhau về quản lý của các học giả trong và ngoài nước. F.W Taylor cho rằng: Quản lý là biết chính xác điều muốn người khác làm và sau đó thấy rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất. H. Koontz thì khẳng định: Quản lý là một hoạt động thiết yếu, nó đảm bảo phối hợp những nỗ lực hoạt động cá nhân nhằm đạt được các mục đích của nhóm (tổ chức).

- “Quản lý là thiết kế một môi trường mà trong đó con người cùng làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các mục tiêu” [13, tr. 32].

- “Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến tập thể những người lao động (nói chung là khách thể quản lý) nhằm thực hiện được mục tiêu dự kiến”[20, tr.32].

- “Quản lý là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý (người quản lý, tổ chức quản lý) lên khách thể quản lý (đối tượng quản lý) về các mặt chính trị, văn hóa, xã hội, kinh tế,...bằng một hệ thống các luật lệ, các chính sách, các nguyên tắc, các PP và các giải pháp cụ thể nhằm tạo ra môi trường và điều kiện cho sự phát triển của đối tượng” [12, tr.7].

Từ điển của viện ngôn ngữ học, Nhà xuất bản (NXB) Giáo dục (1994) viết: “Quản lý là trông coi, giữ gìn theo yêu cầu nhất định. Là tổ chức và điều khiển các hoạt động theo những điều kiện nhất định” [24].

Theo từ điển Tiếng Việt thông dụng, nhà xuất bản (NXB) Giáo dục 1998, quản lý là: tổ chức, điều khiển hoạt động của một đơn vị, cơ quan.

Theo Nguyễn Ngọc Quang: “Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến tập thể những người lao động nói chung là khách thể quản lý nhằm thực hiện được mục tiêu dự kiến” [23, tr. 24].

Theo Trần Kiểm: “Quản lý là những tác động của chủ thể quản lý trong việc huy động, phát huy, kết hợp, sử dụng, điều chỉnh, điều phối các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực) trong và ngoài tổ chức (chủ yếu là nội lực) một cách tối ưu nhằm đạt mục đích của tổ chức với hiệu quả cao nhất” [14, tr. 15].

Nguyễn Quốc Chí và Nguyễn Thị Mỹ Lộc cho rằng: “Hoạt động quản lý là tác động có định hướng, có chủ đích của chủ thể quản lý (người quản lý) đến khách thể quản lý (người bị quản lý) trong một tổ chức nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích của tổ chức” [5, tr. 1].

Tác giả Vũ Dũng quan niệm: “Quản lý là sự tác động có định hướng, có mục đích, có kế hoạch và có hệ thống thông tin của chủ thể đến khách thể của nó” [8, tr. 47].

Tác giả Đặng Quốc Bảo cho rằng: “Bản chất hoạt động quản lý gồm hai quá trình tích hợp vào nhau: quá trình “quản” gồm sự coi sóc, giữ gìn, duy trì hệ ở trạng thái “ổn định”; quá trình “lý” gồm sự sửa sang, sắp xếp, đổi mới hệ, đưa hệ vào thế “phát triển” [2, tr. 14].

Tuy có các quan niệm khác nhau về quản lý nhưng trong quá trình nghiên cứu chúng tôi thấy khái niệm quản lý bao hàm ý nghĩa chung đó là:

- Quản lý là các hoạt động tác động để đảm bảo mục đích chung là hoàn thành công việc qua sự nỗ lực của các cá thể trong tổ chức. Đối tượng tác động của quản lý là một hệ thống xã hội hoàn chỉnh như một cơ thể sống gồm nhiều yếu tố liên kết hữu cơ theo một quy luật nhất định tồn tại trong thời gian, không gian cụ thể. Ví dụ: Một doanh nghiệp, một trường THPT, một thành phố, một tỉnh, một quốc gia...

- Quản lý là hoạt động trí tuệ mang tính sáng tạo bằng những quyết định đúng quy luật, hợp thời điểm và có hiệu quả của quản lý nhưng cũng phải tuân theo những nguyên tắc nhất định hướng đến mục tiêu đó là đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ và ăn ý những nỗ lực của các cá thể nhằm đạt được mục đích chung của tổ chức hay nói cách khác là nguyên tắc đảm bảo phát huy cao độ năng lực của các cá nhân trong tổ chức để đạt được mục đích chung.

- Hệ thống quản lý bao giờ cũng gồm 2 phân hệ là: Chủ thể quản lý và khách thể quản lý (người quản lý và người bị quản lý). Tác động quản lý là tác động có định hướng, có tổ chức mang tính tổng hợp bao gồm nhiều giải pháp khác nhau thông qua cơ chế quản lý để sử dụng có hiệu quả cao nhất nguồn lực sẵn có của tổ chức trong điều kiện nhất định nhằm đảm bảo cho hệ thống ổn định phát triển và đạt được mục tiêu đã định.

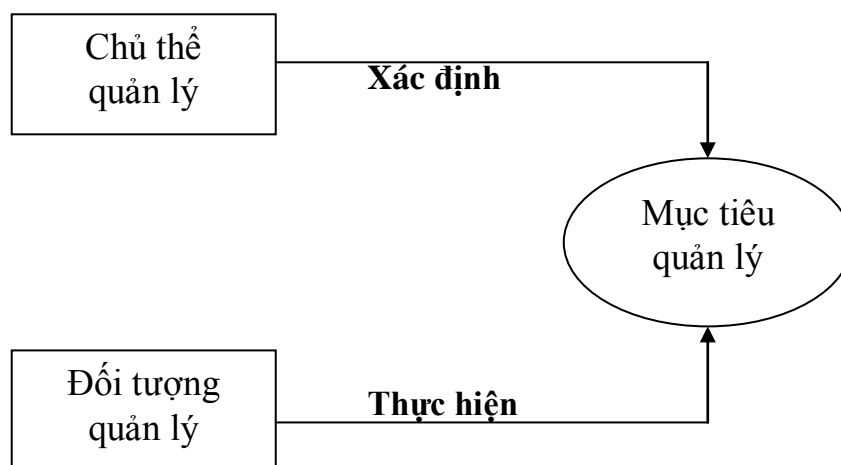
- Mục tiêu cuối cùng của quản lý là chất lượng sản phẩm vì lợi ích phục vụ con người. Người quản lý tựu trung lại là nghiên cứu khoa học nghệ thuật giải quyết các mối quan hệ giữa con người với nhau vô cùng phức tạp không chỉ giữa chủ thể và khách thể trong hệ thống mà còn trong mối quan hệ tương tác với các hệ thống khác nhằm hướng đến mục tiêu chung của tổ chức mình.

Bản chất của quản lý là một lao động để điều khiển lao động. Đó là quá trình tác động có định hướng của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý nhằm sử dụng có

hiệu quả các tiềm năng, các cơ hội của tổ chức để đạt mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường. Xã hội ngày càng phát triển, các loại hình lao động ngày càng phong phú, phức tạp, tinh vi thì hoạt động quản lý càng có vai trò quan trọng và quyết định để tổ chức hướng tới đích bằng con đường ngắn nhất, hiệu quả nhất.

Từ những khái niệm và sự phân tích trên chúng ta có thể hiểu một cách khái quát: Quản lý là quá trình tác động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý trong một tổ chức bằng việc thông qua công cụ và phương pháp quản lý, nhằm sử dụng có hiệu quả nhất những tiềm năng, cơ hội của tổ chức, làm cho tổ chức đó vận hành hợp quy luật để đạt được mục tiêu đề ra.

Quá trình quản lý có thể được mô tả bằng sơ đồ 1.1:



**Sơ đồ 1.1: Quan hệ chủ thể quản lý - Đối tượng quản lý - Mục tiêu quản lý**

### 1.2.2. Chức năng quản lý

Chức năng quản lý gắn liền với sự xuất hiện và sự tiến bộ của phân công hợp tác lao động trong quá trình phát triển sản xuất xã hội. Trong nền sản xuất thủ công riêng lẻ, một người thợ khi muốn làm ra một sản phẩm phải thực hiện cả một chuỗi những hành động liên tiếp theo quy trình sản xuất từ nguyên liệu đến sản phẩm. Chuyển sang nền sản xuất công nghiệp do áp dụng



tiền bộ khoa học kỹ thuật, sự phân công lao động diễn ra theo lối chia quá trình sản xuất thành nhiều công đoạn, mỗi công đoạn có nhiệm vụ thực hiện một dạng hoạt động sản xuất nhất định, được chuyên môn hóa tạo ra số lượng nhiều, chất lượng cao của sản phẩm. Phối hợp và liên kết cả chuỗi dây chuyền sản xuất đó lại thành một hệ thống nhất theo một quy trình công nghệ liên tục tạo thành chức năng của hệ thống quản lý. Từ đó xuất hiện các hoạt động khác nhau trong một dây chuyền sản xuất ra một sản phẩm và chức năng quản lý ra đời. Chức năng quản lý có 2 loại đó là: Chức năng chung và chức năng đặc thù.

Qua quá trình học tập, nghiên cứu chúng tôi thấy rằng chức năng chung của quản lý được hội tụ và thống nhất ở bốn điểm sau đây:

\* **Chức năng lập kế hoạch:** Là chức năng hạt nhân quan trọng nhất của quá trình quản lý. Kế hoạch được hiểu là tập hợp những mục tiêu cơ bản được sắp xếp theo một trình tự nhất định, logic với một chương trình hành động cụ thể để đạt được hoạch định. Trước khi tiến hành thực hiện những nội dung mà chủ thể quản lý đề ra. Kế hoạch đặt ra xuất phát từ đặc điểm tình hình cụ thể của tổ chức và những mục tiêu định sẵn mà tổ chức có thể hướng tới và đạt được theo mong muốn dưới sự tác động có định hướng của chủ thể quản lý.

\* **Chức năng tổ chức:** Là sắp xếp, bố trí một cách khoa học và phù hợp những nguồn lực (nhân lực, vật lực và tài lực) của hệ thống thành một hệ toàn vẹn nhằm đảm bảo cho chúng tương tác với nhau để đạt được mục tiêu của hệ thống một cách tối ưu nhất, hiệu quả nhất.

Đây là một chức năng quan trọng, đảm bảo tạo thành sức mạnh của tổ chức để thực hiện thành công kế hoạch.

\* **Chức năng chỉ đạo:** Chức năng này có tính chất tác nghiệp, điều chỉnh, điều hành hoạt động của hệ thống nhằm thực hiện đúng kế hoạch đã định để biến mục tiêu trong dự kiến, chỉ đạo bám sát các hoạt động, các trạng

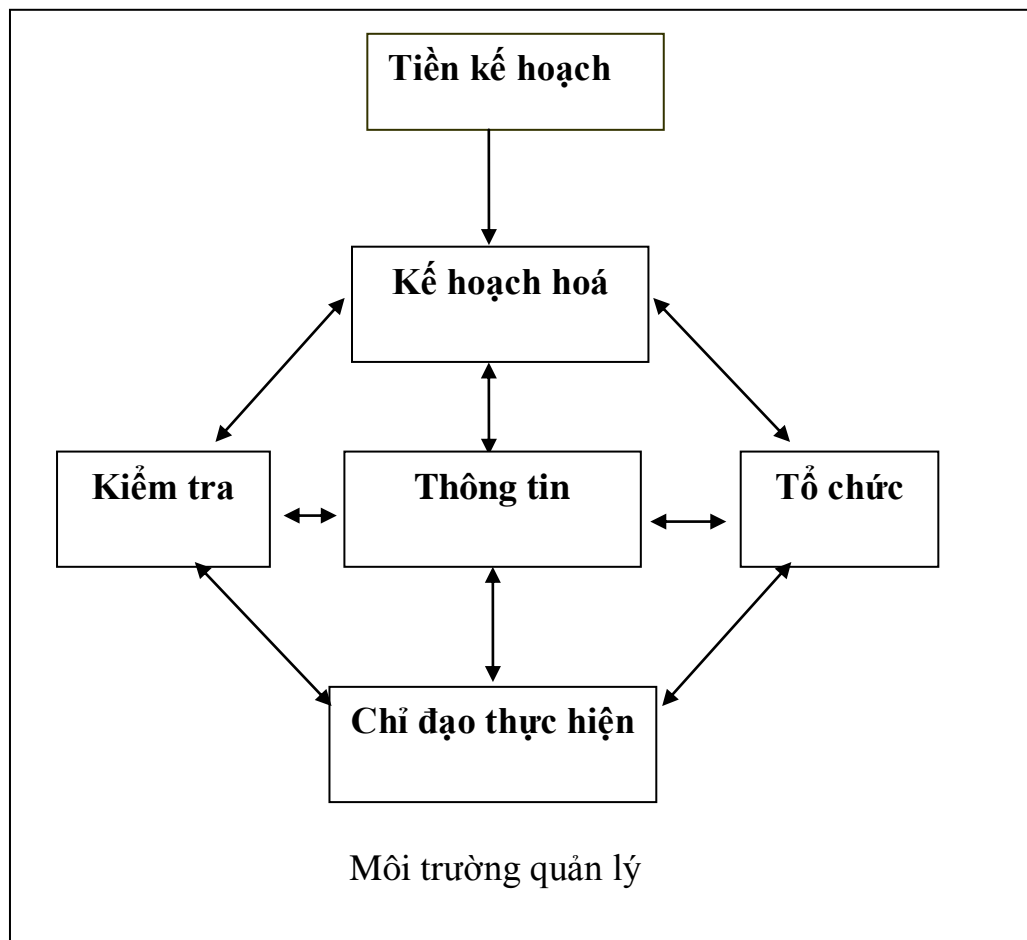
thái vận hành của hệ thống đúng tiến trình, đúng kế hoạch đã định, Đồng thời phát hiện ra những sai sót để kịp thời sửa chữa, uốn nắn không làm thay đổi mục tiêu, hướng vận hành của hệ thống nhằm giữ vững mục tiêu chiến lược mà kế hoạch đã đề ra.

\* **Chức năng kiểm tra đánh giá:** Thu thập những thông tin ngược từ đối tượng quản lý trong quá trình vận hành của hệ thống để đánh giá xem trạng thái của hệ thống đã đến đâu, xem mục tiêu dự kiến ban đầu và toàn bộ kế hoạch đã đạt đến mức độ nào? Trong quá trình kiểm tra kịp thời phát hiện những sai sót trong quá trình hoạt động để kịp thời điều chỉnh, sửa chữa mục tiêu, đồng thời tìm ra nguyên nhân thành công, thất bại giúp cho chủ thể quản lý rút ra được bài học kinh nghiệm để thực hiện cho quá trình quản lý tiếp theo.

Tổng hợp tất cả các chức năng quản lý tạo nên nội dung của quá trình quản lý. Nội dung lao động của đội ngũ cán bộ quản lý là cơ sở để phân công lao động quản lý giữa những cán bộ quản lý và là nền tảng để hình thành cấu trúc tổ chức sự quản lý. Điều đáng chú ý là trong quá trình quản lý người quản lý phải thực hiện một dãy chức năng kế tiếp nhau một cách logic, bắt buộc. Bắt đầu từ việc xác định mục tiêu và nhiệm vụ quản lý cho đến khi kiểm tra kết quả đạt được và tổng kết quá trình quản lý. Mỗi quá trình quản lý xảy ra trong một thời gian cụ thể của một chu trình quản lý nhất định. Trong một chu kỳ quản lý các chức năng có thể diễn ra đồng thời hoặc kết hợp với việc thực hiện các chức năng khác.

Ngoài 4 chức năng nêu trên trong chu trình quản lý, chủ thể quản lý phải sử dụng thông tin như một công cụ hay chức năng đặc biệt để thực hiện các chức năng đó.

Chúng ta có thể biểu diễn chu trình quản lý theo sơ đồ 1.2:



**Sơ đồ 1.2: Mối quan hệ giữa các chức năng trong chu trình quản lý**

### **1.2.3. Quản lý giáo dục**

#### **1.2.3.1. Khái niệm quản lý giáo dục**

QLGD là một lĩnh vực nghiên cứu khoa học và ứng dụng trong thực tiễn nảy sinh từ các nguyên tắc quản lý. Vào khoảng giữa năm 1990, QLGD từ chỗ là một lĩnh vực nghiên cứu mới, phụ thuộc vào các ý tưởng nảy sinh trong một bối cảnh khác đã trở thành một lĩnh vực có lý luận riêng và có các dữ liệu thực nghiệm với độ tin cậy được kiểm tra trong giáo dục.

Về thuật ngữ QLGD cũng có nhiều quan điểm khác nhau của các học giả trong và ngoài nước.

Theo M.Mecchitizade: “QLGD là tập hợp những biện pháp (tổ chức, phương pháp, cán bộ giáo dục, kế hoạch hóa, tài chính...), nhằm đảm bảo sự vận hành bình thường của các cơ quan trong hệ thống giáo dục, đảm bảo sự tiếp tục phát triển và mở rộng cả về mặt số lượng cũng như chất lượng” [19, tr. 17].

Theo P.V.Khudôminxky: “QLGD là tác động có hệ thống, có kế hoạch, có ý thức và có mục đích của các chủ thể quản lý ở các cấp khác nhau đến tất cả các khâu của hệ thống (Bộ Giáo dục và Đào tạo đến nhà trường) nhằm mục đích đảm bảo việc giáo dục Cộng sản chủ nghĩa cho thế hệ trẻ, đảm bảo sự phát triển toàn diện, hài hòa của họ” [18, tr. 50].

Theo tác giả Đặng Quốc Bảo: “QLGD theo nghĩa tổng quát là hoạt động điều hành, phối hợp các lực lượng xã hội nhằm thúc đẩy công tác đào tạo thế hệ trẻ theo yêu cầu của xã hội” [3, tr.3].

Theo tác giả Nguyễn Kỳ, Bùi Trọng Tuân: “QLGD được hiểu là những tác động tự giác (có ý thức, có mục đích, có kế hoạch, có hệ thống, hợp quy luật) của chủ thể quản lý đến tất cả các mắt xích của hệ thống (từ cấp cao nhất đến các cơ sở giáo dục là nhà trường) nhằm thực hiện có chất lượng và hiệu quả mục tiêu phát triển giáo dục, đào tạo thế hệ trẻ theo yêu cầu của xã hội” [16, tr. 14].

Tác giả Trần Kiểm cho rằng: “QLGD là hoạt động tự giác của chủ thể quản lý nhằm huy động, tổ chức, điều phối điều chỉnh, giám sát,...một cách có hiệu quả các nguồn lực giáo dục, đáp ứng yêu cầu phát triển KT - XH” [15, tr.36].

Từ những quan điểm và khái niệm trên, có thể hiểu: ***QLGD là hệ thống những tác động có tổ chức có định hướng của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý nhằm đưa hoạt động giáo dục của từng cơ sở và của toàn bộ hệ thống giáo dục đạt mục tiêu đã đề ra.***

### **1.2.3.2. Các nguyên tắc trong quản lý giáo dục**

Như trên đã trình bày, QLGD thuộc lĩnh vực khoa học quản lý. Vì vậy QLGD có đầy đủ nguyên tắc chung của một khoa học quản lý đó là:

- Nguyên tắc đảm bảo sự lãnh đạo toàn diện và tuyệt đối của Đảng trong giáo dục;
- Nguyên tắc đảm bảo tính tập trung dân chủ;
- Nguyên tắc đảm bảo tính pháp chế;
- Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả;
- Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống.

Do đặc thù của QLGD: Sản phẩm giáo dục là con người (hình thành nhân cách). Vì vậy quá trình giáo dục phải diễn ra trong một thời gian dài và có nhiều lực lượng tham gia cùng một lúc. Chính vì vậy nên trong quá trình QLGD còn có những nguyên tắc đặc thù có tính riêng đó là:

- Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa;
- Nguyên tắc nhà nước và nhân dân cùng chăm lo sự nghiệp giáo dục.

Nguyên tắc này xuất phát từ tính chất: Giáo dục là sự nghiệp của toàn xã hội. “Giáo dục là sự nghiệp của Đảng, Nhà nước và của toàn dân”. Vì vậy các nhà QLGD cần phải thấm nhuần nguyên tắc này để làm tốt công tác xã hội hoá giáo dục trong quá trình quản lý.

- Nguyên tắc kết hợp thuyết phục với công tác tổ chức, động viên tinh thần với khuyến khích vật chất, chăm lo đời sống giáo viên và cán bộ giáo dục.

Trong công tác QLGD xã hội chủ nghĩa cần coi trọng các biện pháp giáo dục để nâng cao ý thức giác ngộ về quyền lợi và nghĩa vụ, ý thức trách nhiệm của người làm công tác giáo dục. Đồng thời cần có biện pháp tổ chức chặt chẽ để đảm bảo mọi người thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Bảo đảm tính tổ chức kỷ luật trong lao động tập thể, có biện pháp cưỡng bức với những trường hợp lười nhác, vô trách nhiệm. Trong QLGD thì giáo dục và thuyết

phục về trách nhiệm để hình thành tinh thần trách nhiệm, ý thức tự giác hoàn thành nhiệm vụ giáo dục có vị trí đặc biệt quan trọng. Bên cạnh đó cần có những biện pháp tổ chức chặt chẽ để nâng cao ý thức kỷ luật trong quá trình giáo dục, đồng thời phải động viên khuyến khích kịp thời để phát huy sức mạnh của các tập thể và cá nhân trong quá trình giáo dục.

Tuy nhiên do mối quan hệ giữa người với người trong quá trình giáo dục có những nét đặc thù riêng, nên trong quá trình QLGD, nhà quản lý phải kết hợp đầy đủ các nguyên tắc trên một cách đồng bộ, khéo léo, đúng lúc, đúng đối tượng một cách tế nhị và hợp lý, có như vậy mới phát huy được nội lực của hệ thống trong quá trình giáo dục.

#### **1.2.3.3. Quản lý nhà trường**

Thế kỷ XX đánh dấu nhiều thành tựu của giáo dục học, đặc biệt là lý luận QLNT. Trường học là một đơn vị cấu trúc cơ sở của hệ thống giáo dục quốc dân. Nhà trường trong nền kinh tế công nghiệp không chỉ là thiết chế sư phạm đơn thuần. Công việc diễn ra trong nhà trường có mục tiêu cao nhất là hình thành “nhân cách - sức lao động”, phục vụ phát triển cộng đồng làm tăng cả nguồn vốn con người, vốn tổ chức và vốn xã hội. “Nhà trường là vàng trán của cộng đồng” và đến lượt mình “cộng đồng là trái tim của nhà trường”. Từ nhà trường, hai quá trình “xã hội hóa giáo dục” và “giáo dục hóa xã hội” quyện chặt với nhau để hình thành xã hội học tập, tạo nên sự đồng thuận xã hội, tăng trưởng kinh tế cho mỗi quốc gia với mục tiêu phát triển nhân văn. Vì vậy, QLNT là một trong những nội dung quan trọng của hệ thống QLGD.

Theo Giáo sư, viện sĩ Phạm Minh Hạc: “QLNT là thực hiện đường lối giáo dục của Đảng trong phạm vi trách nhiệm của mình, tức là đưa nhà trường vận hành theo nguyên lý giáo dục, để tiến tới mục tiêu giáo dục, mục tiêu đào tạo đối với ngành giáo dục, với thế hệ trẻ và tới từng HS” [11, tr. 22].

Tác giả Hồ Văn Liên cho rằng: “QLNT là quản lý hoạt động dạy của giáo viên, hoạt động học của học sinh, hoạt động phục vụ việc dạy và việc học của cán bộ, nhân viên trong nhà trường” [17, tr.117].

Tác giả Trần Kiểm cho rằng: “QLNT là hệ thống những tác động tự giác (có ý thức, có mục đích, có kế hoạch, có hệ thống, hợp quy luật) của chủ thể quản lý đến tập thể GV, công nhân viên, tập thể HS, cha mẹ HS và các lực lượng xã hội trong và ngoài nhà trường nhằm thực hiện có chất lượng và hiệu quả mục tiêu giáo dục của nhà trường” [15, tr 37 - 38].

Giáo Sư Nguyễn Ngọc Quang cho rằng: “QLNT là quản lý hoạt động DH, tức là làm sao đưa hoạt động đó từ trạng thái này sang trạng thái khác để dần dần tiến tới mục tiêu giáo dục” [23, tr.34].

Như vậy, có thể nói: QLNT thực chất là những tác động của chủ thể quản lý (HT) vào quá trình giáo dục (được tiến hành bởi tập thể GV và HS, với sự hỗ trợ đắc lực của các lực lượng xã hội) nhằm hình thành và phát triển toàn diện nhân cách HS theo mục tiêu đào tạo của nhà trường. Trong đó, vai trò của người HT đặc biệt quan trọng. Sinh thời, Bác Hồ coi người QLNT như người làm ra hàng...Người căn dặn: “...làm ra hàng phải đúng với nhu cầu của người tiêu thụ. Nếu người ta cần nhiều xe mà mình làm ra nhiều bình tích thì hàng ế” (Hồ Chí Minh, Toàn tập, tập 6, tr48)

### **1.3. Tổ chuyên môn và hoạt động của tổ chuyên môn**

#### **1.3.1. Tổ chuyên môn**

TCM được quy định tại khoản 1 Điều 16 Chương II của Điều lệ Trường Trung học cơ sở, Trường THPT và Trường phổ thông có nhiều cấp học như sau:

HT, các Phó hiệu trưởng (PHT), GV, Viên chức thư viện, Viên chức thiết bị thí nghiệm của trường trung học được tổ chức thành TCM theo môn học hoặc nhóm môn học ở từng cấp học Trung học cơ sở (THCS), THPT. Mỗi TCM có tổ trưởng, từ một đến hai tổ phó chịu sự quản lý, chỉ đạo của HT, do HT bổ nhiệm và giao nhiệm vụ vào đầu năm học [4].

TCM trong các nhà trường được kiện toàn sau mỗi năm học. Căn cứ vào tình hình cụ thể của nhà trường mà HT quyết định thành lập TCM cho phù hợp. Có những TCM gồm hai hoặc ba nhóm chuyên môn sinh hoạt với nội dung giảng dạy khác nhau (như Sinh - kỹ, Thể dục - quốc phòng....) có những TCM chỉ hoạt động dạy trên một chuyên môn duy nhất. Đặc điểm nổi bật của TCM trong các nhà trường THPT là hầu hết các thành viên trong tổ đều được đào tạo ở trình độ chuyên môn có bằng cấp đạt chuẩn theo quy định, tuy tay nghề và thâm niên công tác có thể khác nhau. Song tất cả các thành viên trong TCM đều có thể hoạt động chuyên môn trên cùng đối tượng, nội dung chương trình như nhau.

Như vậy trong thực tế hiện nay ở trường THPT việc biên chế TCM theo hai mô hình chính sau đây:

- TCM đơn môn: Là TCM mà tất cả các GV của tổ đều dạy một môn học và tên gọi của tổ là tên môn học đó, ví dụ tổ Toán, tổ Văn...

- TCM đa môn (còn gọi là tổ ghép môn): GV của tổ là những người dạy các môn học khác nhau tùy theo số lượng GV mỗi môn, hoặc kết hợp với tính chất gần nhau của các môn học mà có số lượng môn ghép là khác nhau. Ví dụ: tổ Toán - lý; tổ Sinh - Kỹ - Thể dục; tổ Sử - Địa - Giáo dục công dân...

### **1.3.2. Vai trò của tổ chuyên môn**

TCM là tổ chức cơ sở của bộ máy hành chính nhà trường; là nơi trực tiếp quản lý, rèn luyện và bồi dưỡng GV về chuyên môn nghiệp vụ, về phẩm chất đạo đức nhà giáo...; thông qua các hoạt động của tổ, năng lực giảng dạy và chuyên môn, nghiệp vụ của GV từng bước được nâng cao. Mặt khác, TCM có vai trò quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ, quản lý kế hoạch và hoạt động của tổ viên; là nơi để triển khai, kiểm tra, đánh giá các mục tiêu và nội dung của việc đổi mới chương trình giáo dục phổ thông.



### **1.3.3. Nhiệm vụ của tổ chuyên môn**

Tại khoản 2 và 3 Điều 16 Chương I của Điều lệ Trường THCS, Trường THPT và Trường phổ thông có nhiều cấp học quy định:

2. TCM có những nhiệm vụ sau

a) Xây dựng kế hoạch hoạt động chung của tổ, hướng dẫn xây dựng và quản lý kế hoạch cá nhân của tổ viên theo kế hoạch giáo dục, phân phối chương trình môn học của Bộ GD - ĐT và kế hoạch năm học của nhà trường;

b) Tổ chức bồi dưỡng chuyên môn và nghiệp vụ; Tham gia đánh giá, xếp loại các thành viên của tổ theo các quy định của Bộ GD - ĐT;

c) Đề xuất khen thưởng, kỷ luật đối với GV.

3. TCM sinh hoạt hai tuần một lần [4]

### **1.3.4. Hoạt động của tổ chuyên môn**

Hoạt động của TCM là hoạt động chuyên môn, chính là hoạt động giảng dạy trên phân môn chính mà các thành viên của tổ đã được đào tạo theo chương trình đào tạo ở trường đại học theo quy định hiện hành của Bộ GD - ĐT.

Hoạt động chuyên môn là hoạt động quan trọng nhất trong các nhà trường, hoạt động này có vai trò quyết định đến chất lượng giáo dục của nhà trường. Hoạt động của TCM phải bám sát nội dung chương trình dạy học theo quy định của Bộ giáo dục, Sở giáo dục và của nhà trường.

TCM là nơi thực hiện mọi chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, Nhà nước, của Bộ, Sở, Địa phương và của nhà trường về giáo dục.

TCM chịu trách nhiệm trực tiếp thực hiện quá trình đổi mới PP để nâng cao chất lượng dạy và học trong nhà trường. Chính vì vậy mà HT quản lý tốt các hoạt động của TCM thì sẽ nâng cao chất lượng DH và giáo dục trong nhà trường.

Hoạt động của TCM trong trường học gồm có:

- Hoạt động giảng dạy của các GV ở trên lớp theo phân phối chương trình; hoạt động kiểm tra, đánh giá HS theo quy định của Bộ GD - ĐT.
- Hoạt động bồi dưỡng, nâng cao năng lực học tập cho HS khá giỏi và phụ đạo cho HS yếu kém theo kế hoạch của trường.
- Hoạt động tự học, tự bồi dưỡng theo chuyên đề bồi dưỡng GV theo chu kỳ hàng năm của Bộ GD - ĐT.
- Hoạt động nghiên cứu khoa học, viết sáng kiến kinh nghiệm và tổ chức các hoạt động giáo dục, hoạt động ngoại khóa khác.
- Ngoài các hoạt động trên, các thành viên trong TCM còn phải tham gia các công tác khác như: Công tác Đảng, công tác đoàn thể, công tác hội chữ thập đỏ, công tác chủ nhiệm...khi được nhà trường giao nhiệm vụ.

Như vậy, với chức năng nhiệm vụ nêu trên cho thấy TCM là đơn vị “tế bào”, là đơn vị thi công một “hạng mục” nhất định trong quá trình hoạt động giáo dục của nhà trường THPT. TCM vừa có cấu trúc nhân sự và cấu trúc này có tính chỉnh thể, vừa là một đơn vị cơ bản liên quan đến các đơn vị khác trong chỉnh thể “hệ nhà trường”.

### **1.3.5. Tổ trưởng chuyên môn**

TTCM do HT chỉ định và giao nhiệm vụ, chịu trách nhiệm trực tiếp quản lý điều hành mọi hoạt động của tổ.

TTCM là người đứng đầu TCM chịu trách nhiệm quản lý trực tiếp hoạt động của TCM. TTCM là người có năng lực chuyên môn giỏi, có tay nghề thành thạo, có phẩm chất đạo đức tốt, có khả năng trong công tác quản lý. TTCM trong các trường THPT được hưởng chế độ phụ cấp là 0,30% lương và giảm 3 giờ dạy/ 1 tuần so với GV.

TTCM là người chịu trách nhiệm trước HT về chất lượng hoạt động chuyên môn của tổ mình. Trong thực tiễn TCM là đơn vị cơ sở để tổ chức và triển khai thực hiện các hoạt động chuyên môn một cách cụ thể và có hiệu

quả. Đây cũng là nơi quản lý trực tiếp công tác bồi dưỡng GV và phát hiện ra những điểm mạnh, điểm yếu, thuận lợi và khó khăn của việc thực hiện mục tiêu DH. Vì vậy trong quá trình điều hành quản lý hoạt động TCM, tổ trưởng được HT uỷ quyền để tổ chức cho TCM thực hiện tốt những nội dung sau đây:

- Tổ chức cho GV học tập và nắm vững các mục tiêu chuyên môn, chương trình sách giáo khoa (SGK), các quy định, quy chế chuyên môn.

- Tổ chức bàn bạc, xây dựng kế hoạch thực hiện những mục tiêu chuyên môn.

- Tổ chức quán triệt chương trình SGK để chuẩn bị bài lên lớp theo nhóm chuyên môn. Thống nhất việc tổ chức các hoạt động chuyên môn nội, ngoại khoá, kiểm tra đánh giá bồi dưỡng HS giỏi, phụ đạo HS yếu kém, tổ chức cho HS học ngoại khoá, học ở nhà.

- Thường xuyên chỉ đạo và giám sát các khâu soạn giảng, kiểm tra đánh giá HS của GV.

- Tổ chức các chuyên đề về đổi mới PP DH.

- Chỉ đạo việc sử dụng thiết bị và đồ dùng dạy học (ĐDDH)

- Xây dựng tổ, nhóm chuyên môn thành một tập thể sư phạm đoàn kết nhất trí giúp đỡ nhau về mọi mặt.

- TTCM môn cùng với HT tham gia thanh kiểm tra GV theo kế hoạch năm học.

- TTCM đề đạt những ý kiến của các thành viên trong tổ đến HT, và triển khai đầy đủ các kế hoạch hoạt động của HT đến các thành viên trong tổ.

Tóm lại TTCM là người quản lý trực tiếp hoạt động chuyên môn của tổ, vì thế cần phải nắm rõ nguyên tắc, chức năng của chu trình quản lý, và chu trình quản lý giáo dục.

## **1.4. Hiệu trưởng với công tác quản lý hoạt động của tổ chuyên môn**

### **1.4.1. Vị trí, vai trò, quyền hạn của hiệu trưởng**

\* Luật giáo dục Khoản 1, Điều 54 ghi rõ: “HT là người chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của nhà trường, do cơ quan Nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận với nhiệm kỳ 5 năm” [22]. Thời gian đảm nhiệm chức vụ này không quá 2 nhiệm kỳ ở một trường trung học. Với yêu cầu HT phải là người giảng dạy ít nhất 5 năm ở bậc trung học hoặc bậc cao hơn, có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt, có trình độ chuyên môn vững vàng, có năng lực quản lý, được bồi dưỡng lý luận và nghiệp vụ QLGD, có sức khỏe, được tập thể GV, nhân viên tín nhiệm. Như vậy, HT trong nhà trường là người đại diện chức trách hành chính. HT phải quán triệt đầy đủ các văn bản pháp quy của Đảng và Nhà nước trong toàn bộ cơ quan.

- HT có thể đưa ra quyết định luôn luôn phù hợp với quy chế.

- Bồi dưỡng nâng cao trình độ nhận thức của GV về đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước và tạo điều kiện cho họ cùng tham gia QLNT.

- Phổ biến cho cha mẹ HS và các tổ chức xã hội liên quan đến nhà trường hiểu biết về đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước để họ có điều kiện cùng với nhà trường tham gia tích cực và có kết quả vào việc giáo dục của nhà trường.

- Để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình, HT phải nắm vững quy trình quản lý, quy trình đó thể hiện qua các chức năng cụ thể đó là: Kế hoạch hoá và thống kê, quản lý thực hiện chương trình giáo dục thông qua hoạt động độc lập và thực hiện kế hoạch dạy, học, quản lý nhân sự, quản lý cơ sở vật chất và thiết bị dạy học, quản lý tài chính. HT phải luôn suy nghĩ, tìm tòi học hỏi để nhà trường luôn đổi mới, cải cách giáo dục phù hợp với yêu cầu đào tạo con người mới góp phần tạo ra nguồn nhân lực cho đất nước.

- Điều lệ trường trung học quy định HT nhà trường có những nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

- + Xây dựng bộ máy nhà trường.

- + Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện nhiệm vụ năm học.
  - + Quản lý GV, nhân viên, HS, quản lý chuyên môn phân công công tác kiểm tra đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của GV, nhân viên.
  - + Quản lý và tổ chức giáo dục HS.
  - + Thực hiện chế độ chính sách của Nhà nước đối với GV, nhân viên, HS.
- Tổ chức thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động của nhà trường.
- + Được học theo các lớp chuyên môn nghiệp vụ và hưởng chế độ hiện hành.

#### **1.4.2. Quản lý hoạt động của tổ chuyên môn của hiệu trưởng**

##### **1.4.2.1. Vai trò của hiệu trưởng trong quản lý hoạt động của tổ chuyên môn**

Tại Khoản 1 Điều 58 Luật giáo dục ghi rõ nhà trường có nhiệm vụ: “Tổ chức giảng dạy học tập và các hoạt động giáo dục khác theo mục tiêu chương trình giáo dục”. Điều đó có nghĩa là QLNT chủ yếu là quản lý hoạt động dạy học và các hoạt động giáo dục khác. Trong đề tài này chúng tôi đi sâu một khía cạnh quản lý của HT về hoạt động DH, một hoạt động chủ yếu của TCM trong nhà trường. Để làm tốt nhiệm vụ quản lý này thì người HT thực sự phải là con chim đầu đàn trong tập thể sư phạm. HT phải am hiểu việc giảng dạy, nắm vững chương trình các môn học, nắm vững đặc trưng của từng bộ môn. Nhạy bén nắm bắt sự đổi mới chương trình, nội dung PP giảng dạy, đặc biệt là thường xuyên cập nhật kiến thức và thành tựu khoa học về đổi mới PP DH, khoa học giáo dục để chỉ đạo tập thể sư phạm nhà trường thực hiện và học tập những điển hình tiên tiến, phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện nhà trường. HT phải có năng lực tổ chức điều hành chỉ đạo các TCM thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ của TCM để từ đó nâng cao chất lượng hoạt động TCM, thúc đẩy quá trình DH trong nhà trường, làm cho chất lượng DH ngày càng được nâng cao.

##### **1.4.2.2. Nội dung quản lý hoạt động của tổ chuyên môn của người hiệu trưởng**

Hoạt động DH là hoạt động cơ bản, chủ yếu của nhà trường. Trong khuôn khổ của luận văn chúng tôi nghiên cứu nội dung quản lý hoạt động của TCM trong tổ chức hoạt động DH, vì vậy nội dung quản lý hoạt động của TCM gồm các nội dung cơ bản sau đây:

- Quản lý công tác tổ chức, chỉ đạo hoạt động DH của TCM theo chương trình, SGK đã ban hành; Quản lý hoạt động kiểm tra, đánh giá kết quả DH của TCM theo qui định của Bộ GD - ĐT và theo điều lệ, nội quy nhà trường.

- Quản lý công tác tổ chức, chỉ đạo thực hiện nội dung công tác bồi dưỡng HS giỏi, giúp đỡ HS yếu kém, công tác nâng cao năng lực học tập các bộ môn cho HS thuộc khối lớp khác nhau.

- Quản lý công tác bồi dưỡng nâng cao năng lực cho GV của TCM:

+ Công tác tự bồi dưỡng của TCM.

+ Các hoạt động sinh hoạt chuyên đề, hội thảo.

+ Các hoạt động bồi dưỡng theo định kỳ.

+ Công tác cử, động viên GV đi học nâng cao trình độ và năng lực chuyên môn.

+ Hoạt động bồi dưỡng thường xuyên và bồi dưỡng theo định kỳ của TCM.

- Quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học, các hoạt động giáo dục khác của TCM:

+ Quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học của TCM theo định hướng của từng phân môn.

+ Quản lý các hoạt động chuyển giao công nghệ ứng dụng các thành tựu mới của lý luận dạy học và lý luận giáo dục vào trong DH của các môn học.

+ Tổ chức quản lý các sáng kiến kinh nghiệm, đổi mới PP quản lý của TCM và đổi mới PP DH của TCM. Công tác thăm lớp dự giờ, rút kinh nghiệm.

+ Quản lý các hoạt động ngoại khoá theo môn học của TCM, các hoạt động thực hành, thực tế của TCM.

+ Quản lý các hoạt động giáo dục thuộc TCM phụ trách

Ví dụ: Hoạt động giáo dục hướng nghiệp, giáo dục môi trường, giáo dục kỹ năng sống cho HS....

- Quản lý công tác kiểm tra đánh giá của TCM:

+ Công tác lập kế hoạch kiểm tra đánh giá.

+ Công tác tổ chức lực lượng kiểm tra đánh giá.

+ Công tác sử dụng phương pháp, hình thức kiểm tra đánh giá.

+ Công tác xây dựng nội dung kiểm tra đánh giá

- + Kết quả đánh giá:
  - Tính khách quan
  - Tính toàn diện
  - Tính hệ thống
  - Tính hiệu quả.

- Quản lý công tác quản lý TCM của tổ trưởng:

+ Quản lý công tác lập kế hoạch của TTCM.

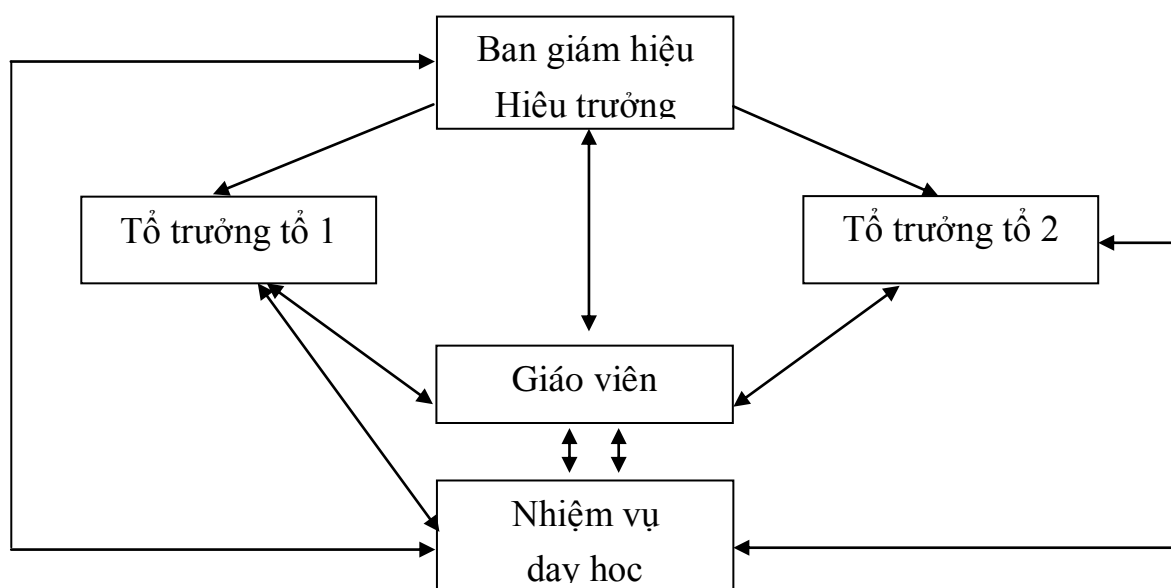
+ Quản lý công tác tổ chức, bố trí nhân sự của TTCM.

+ Quản lý công tác chỉ đạo hoạt động DH của TTCM: Công tác chỉ đạo thực hiện mục tiêu, nội dung, chương trình DH, công tác thực hiện nề nếp chuyên môn, công tác kiểm tra đánh giá kết quả DH.

+ Công tác bồi dưỡng nâng cao năng lực cho tổ viên của TTCM.

+ Công tác tự kiểm tra, tự đánh giá của trưởng bộ môn.

Có thể mô hình hóa sơ đồ quản lý hoạt động của TCM trong nhà trường như sơ đồ 1.3:



**Sơ đồ 1.3: Sơ đồ quản lý hoạt động của tổ chuyên môn trong trường THPT**

Qua sơ đồ trên cho thấy HT quản lý hoạt động DH của GV vừa trực tiếp vừa gián tiếp thông qua TCM. Từ đó HT quản lý và phối hợp được các TCM và tất cả các GV trong một chỉnh thể.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Hoạt động của TCM là hoạt động quan trọng nhất trong các nhà trường, hoạt động này có vai trò quyết định đến chất lượng giáo dục của nhà trường. Hoạt động của TCM phải bám sát nội dung chương trình DH theo quy định của Bộ giáo dục, Sở giáo dục và của nhà trường nhằm đảm bảo chất lượng của hoạt động chuyên môn trong nhà trường.

Quản lý hoạt động của TCM là chức năng, nhiệm vụ và nội dung công tác của người HT trường THPT. HT trường THPT quản lý hoạt động của TCM với nhiệm vụ và nội dung cụ thể: Quản lý việc thực hiện nội dung, chương trình kế hoạch DH của TCM, xây dựng và thực hiện nề nếp chuyên môn, bồi dưỡng và nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ, thực hiện đổi mới PP DH và công tác quản lý của TTCM. Quản lý hoạt động TCM dựa trên các nguyên tắc QLGD, dựa vào chức năng nhiệm vụ của TCM. Trên cơ sở đó đánh giá một cách khách quan, chính xác công bằng kết quả hoạt động của TCM và có những biện pháp tác động nhằm nâng cao chất lượng của hoạt động quản lý chuyên môn nói riêng và hoạt động quản lý nói chung của nhà trường.



## **Chương 2**

### **THỰC TRẠNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHUYÊN MÔN Ở TRƯỜNG PHỔ THÔNG DÂN TỘC NỘI TRÚ TỈNH HÀ GIANG**

#### **2.1. Một vài nét về trường phổ thông Dân tộc nội trú tỉnh Hà Giang**

##### **2.1.1. Vài nét về sự ra đời và phát triển của trường Phổ thông dân tộc nội trú tỉnh Hà Giang**

Trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang được thành lập ngày 18/02/1992. Nhiệm vụ của nhà trường là tuyển chọn và đào tạo trình độ THPT cho các em HS người dân tộc thiểu số ở các xã vùng cao, vùng sâu, vùng xa của tất cả các huyện trong toàn tỉnh, tạo nguồn cán bộ có đủ phẩm chất và năng lực cho vùng kinh tế - xã hội (KT - XH) còn chậm phát triển của tỉnh Hà Giang.

##### **2.1.2. Thực trạng giáo dục ở trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang từ năm học 2005 – 2006 đến nay**

Tổng số HS từ năm học 2005 - 2006 đến nay giữ mức ổn định là 450/năm với 22 dân tộc khác nhau đã và đang theo học tại trường. Về cơ cấu dân tộc cũng tương đối ổn định. Song, về số lượng HS mỗi dân tộc còn chênh lệch tương đối lớn, chủ yếu là dân tộc Tày, H'Mông, Nùng, Dao. Về giới tính, tỷ lệ HS nam nhìn chung nhiều hơn HS nữ từ 5% đến 10%. Trong những năm tới, theo chủ trương của tỉnh, quy mô nhà trường sẽ tăng dần đảm bảo từ 600 đến 1.000 HS mỗi năm. Đây là một thử thách lớn đối với đội ngũ GV và đội ngũ lãnh đạo quản lý nhà trường. Nhưng đồng thời cũng là niềm vui phấn khởi của ngành GD - ĐT Hà Giang, của tập thể nhà trường trong quá trình phát triển và mở rộng quy mô hệ thống trường DTNT.

##### **2.1.3. Chất lượng giáo dục toàn diện học sinh**

###### **+ Chất lượng giáo dục đạo đức**

Về cơ bản, có thể khẳng định kỷ cương nề nếp của trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang luôn được giữ vững, phát huy một cách tích cực góp phần không nhỏ vào việc nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện cho HS.

**Bảng 2.1: Thống kê kết quả xếp loại đạo đức học sinh  
từ năm học 2005 -2006 đến nay**

Năm học	Tổng số HS	Tốt	Khá	Trung bình	Yếu
2005-2006	424	60 (14,2%)	326 (76,9%)	34 (8,0%)	04 (0,9%)
2006-2007	430	107 (24,9%)	292 (67,9%)	23 (5,3%)	08 (1,9%)
2007-2008	445	161 (36,2)	241 (54,2%)	40 (8,9%)	03 (0,7%)
2008-2009	441	273 (61,9%)	141 (32,4%)	27 (6,2%)	00 (0,0%)
2009-2010	430	317 (73,7%)	89 (20,7%)	24 (5,6%)	00 (0%)

Tuy đã có rất nhiều cố gắng trong công tác giáo dục đạo đức cho HS những năm qua, song thực tế mặt công tác này vẫn còn một số hạn chế cần được nhìn nhận, đánh giá đúng mức và có biện pháp khắc phục đó là:

Một số ít HS mục đích học tập, rèn luyện không rõ ràng, ý chí phấn đấu kém. Điều này bộc lộ qua sinh hoạt, nói năng hoặc những sở thích thiếu lành mạnh như: Thích uống rượu, hút thuốc lá, cục tính, hay gây gổ, nếu không có những biện pháp ngăn chặn kịp thời sẽ rất dễ dẫn đến đánh nhau gây hậu quả khó lường. Một số ít lười học tập, thiếu niềm tin, ỷ lại, dễ nhiễm tính xấu, thích khác người trong cách ăn mặc, đầu tóc, đi đứng, khi bị xúc phạm thường có những hành vi phản ứng tức thì không suy nghĩ...

Qua thực tế cho thấy, nguyên nhân dẫn đến những biểu hiện trên xuất phát từ nhiều yếu tố: Nguyên nhân về mặt tâm lý, về gia đình, về xã hội, nguyên nhân từ phía bạn bè, từ thầy cô giảng dạy, thầy cô chủ nhiệm...

Tuy nhiên, những biểu hiện sa sút về đạo đức trong HS của trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang là không nhiều, song, đó cũng là những khó khăn cần được khắc phục một cách thường xuyên và tích cực.

#### **+ Chất lượng giáo dục văn hoá**

Là một trường chuyên biệt, cơ sở vật chất còn nhiều thiếu thốn, chưa tương xứng với quy mô nhà trường, đội ngũ GV chưa đồng đều về năng lực, chất lượng HS đầu vào còn quá thấp... Nhưng những năm gần đây, bằng sự cố gắng, nỗ lực của tập thể sư phạm nhà trường chất lượng giáo dục văn hoá của HS từng bước được nâng cao.

**Bảng 2.2: Thống kê kết quả xếp loại văn hoá HS  
từ năm học 2005 - 2006 đến nay**

Năm học	Tổng số học sinh	Giỏi	Khá	Trung bình	Yếu	kém
2005-2006	424	02 (0,5%)	58 (13,7%)	350 (82,5%)	14 (3,3%)	00 (0%)
2006-2007	430	00 (0%)	52 (12,1%)	348 (80,9%)	30 (7,0%)	00 (0%)
2007-2008	445	00 (0%)	67 (15,1%)	353 (79,3%)	25 (5,6%)	00 (0%)
2008-2009	441	02 (0,5%)	88 (20,2%)	318 (72,1%)	33 (7,6%)	00 (0%)
2009-2010	430	04 (0,9%)	126 (29,3%)	279 (64,9%)	21 (4,9%)	00 (0%)

**Bảng 2.3: Thống kê kết quả HS lên lớp, thi đỗ tốt nghiệp và thi đỗ các trường chuyên nghiệp từ năm học 2005-2006 cho đến nay**

Năm học	Lên lớp	Đỗ tốt nghiệp	Đi học trung cấp	Thi đỗ cao đẳng	Thi đỗ đại học	Đi học cử tuyển, trở về địa phương
2005-2006	278/285 (97,5%)	147/147 (100%)	28 (19,0%)	16 (10,9%)	09 (6,1%)	94 (63,9%)
2006-2007	268/285 (94,0%)	135/145 (93,1%)	24 (17,8%)	27 (17,8%)	25 (18,5%)	69 (47,6%)
2007-2008	308/318 (96,9%)	119/127 (93,7%)	23 (19,3%)	40 (33,6%)	22 (18,5%)	42 (33,1%)
2008-2009	284/302 (94,0%)	128/133 (96,2%)	21 (16,4%)	32 (25,0%)	47 (36,7%)	33 (20,8%)
2009-2010	276/281 (98,2%)	149/149 (100%)	Chưa có số liệu			

Qua các số liệu thống kê trên, chúng ta có thể nhận thấy chất lượng văn hoá của HS trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang so với yêu cầu của thời kỳ đổi mới vẫn còn hạn chế, cụ thể:

- Chất lượng đầu vào của HS còn thấp, trình độ nhận thức của HS từng vùng có khác nhau, hơn nữa, các em thuộc nhiều thành phần dân tộc nên phong tục, tập quán, nếp sống sinh hoạt cũng khác nhau, từ đó dẫn đến việc tổ chức QLGD khá phức tạp. Với khoảng trống kiến thức cấp dưới không nhỏ, nên khi về trường, các em thường chậm theo kịp lượng kiến thức mới hơn, nhiều hơn và khó hơn. Muốn lấp khoảng trống kiến thức ấy và vươn lên ngang bằng với các bạn cùng cấp, ngoài yếu tố người thầy thì người trò phải kiên trì, bền bỉ, quyết tâm cao trong học tập, mà tố chất này ở HS DTNT không phải sẵn có.

#### **2.1.4. Đội ngũ cán bộ giáo viên và cán bộ quản lý nhà trường**

Đội ngũ GV có vai trò hết sức to lớn và được coi là yếu tố quyết định cho chất lượng giáo dục toàn diện trong nhà trường. Tính đến tháng 5 năm 2010 nhà trường có 36 GV trực tiếp đứng lớp, chiếm tỷ lệ 2,8 GV trên một lớp học. Nhìn chung, đội ngũ cán bộ GV của nhà trường đã phát huy được vai trò cá nhân trong các hoạt động giáo dục, đặc biệt là trong hoạt động DH. Về trình độ đào tạo, 100% GV được đào tạo chuẩn, số trên chuẩn còn khiêm tốn, hiện nay nhà trường mới có 01 GV có trình độ thạc sĩ và 05 GV đang theo học chương trình sau đại học. Thiếu GV mũi nhọn và không cân đối giữa các môn.

#### **2.1.5. Cơ sở vật chất của nhà trường**

Ngay từ ngày thành lập, trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang đã được nhà nước đầu tư, xây dựng CSVC đảm bảo cho 300 HS học tập, ăn ở, sinh hoạt tại trường. Cụ thể, CSVC hiện tại của nhà trường gồm: 10 phòng học kiên cố, 03 phòng học cấp bốn, 34 phòng ký túc xá HS, 01 nhà hiệu bộ 3 tầng là nơi làm việc của cán bộ GV và cán bộ quản lý nhà trường, 01 nhà đa chức năng để tổ chức các hoạt động ngoại khóa và sinh hoạt tập thể, 01 nhà ăn đảm bảo phục vụ được 600 HS. Với hệ thống CSVC như trên, so với quy mô phát triển của nhà trường thì còn thiếu chỗ ở, cho 150 HS, vì vậy tạm thời phải cho HS ở ghép trong ký túc xá. Thiếu phòng học bộ môn, thiếu thư viện, phòng đọc. Không có nhà truyền thống, thiếu sân chơi, bãi tập cho các hoạt động ngoài giờ lên lớp...

Về trang thiết bị DH, đồ dùng thực hành thí nghiệm và SGK, sách tham khảo, nhà trường được tỉnh quan tâm, trang cấp tương đối đầy đủ. Nhưng do thiếu phòng học bộ môn nên GV chỉ tiến hành thí nghiệm ở những bài, những tiết đơn giản có thể làm tại lớp hay những bài thực hành bắt buộc.

Thực trạng CSVC trên của trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang đang là thách thức lớn đối với thầy và trò của nhà trường, đặc biệt đối với việc nâng cao chất lượng DH, gắn học với thực hành.

## 2.2. Thực trạng công tác quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở trường phổ thông Dân tộc nội trú tỉnh Hà Giang

Tiến hành khảo sát trên 4 cán bộ BGH và 5 TTCM và 31 GV của trường bằng phiếu hỏi, kết hợp với phỏng vấn, trò chuyện, nghiên cứu hồ sơ chúng tôi thu được kết quả như sau:

### 2.2.1 Thực trạng nhận thức của cán bộ Lãnh đạo và giáo viên về vai trò quản lý của tổ chuyên môn

Sử dụng mẫu phiếu số 1 và số 2 phần câu hỏi số 1 khảo sát trên cán bộ quản lý và GV, chúng tôi thu được kết quả ở bảng 2.4

**Bảng 2.4: Nhận thức của cán bộ quản lý, GV về chức năng, nhiệm vụ của TCM**

TT	Nội dung nhận thức	Cán bộ QL		GV		Tổng hợp	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	Chỉ đạo thực hiện chương trình dạy học theo định hướng chỉ đạo của HT	9	100	31	100	40	100
2	Lập kế hoạch hoạt động của tổ, bố trí nhân sự thực hiện kế hoạch chuyên môn	9	100	31	100	40	100
3	Bồi dưỡng chuyên đề cho GV	7	77,8	27	87,1	34	85
4	Triển khai và chỉ đạo GV đổi mới phương pháp dạy học	8	88,9	29	93,5	37	92,5
5	Tổ chức thực hiện nề nếp chuyên môn, kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện nề nếp chuyên môn.	9	100	30	96,8	39	97,5
6	Kiểm tra, đánh giá kết quả dạy học của TCM	9	100	31	100	40	100
7	Các nhiệm vụ khác						

Qua kết quả khảo sát ở bảng trên, chúng tôi thấy phần lớn cán bộ quản lý (CBQL) đều nhận thức đúng về vai trò của TCM trong quản lý và chỉ đạo hoạt động của TCM.

Qua sử dụng câu hỏi số 2 ở phần phụ lục, chúng tôi thu được kết quả: 100% cán bộ quản lý và GV đều trả lời hoạt động của TCM được thực hiện dưới sự quản lý của BGH, của TTCM.

Như vậy phần lớn CBQL và GV đều có những nhận thức đúng về vai trò hoạt động của TCM. Tuy nhiên bên cạnh còn một số GV chưa nhận thức được đầy đủ về trách nhiệm và vai trò của TCM sẽ là một trong những nguyên nhân dẫn tới ý thức chấp hành chuyên môn của GV khi triển khai hoạt động dưới góc độ TCM chưa được tốt.

### **2.2.2. Thực trạng công tác lập kế hoạch hoạt động của tổ chuyên môn**

Tìm hiểu công tác chỉ đạo của BGH nhà trường đối với công tác lập kế hoạch của TCM, chúng tôi sử dụng câu hỏi số 3 phần phụ lục 1 và phụ lục 2, kết quả khảo sát thu được ở bảng 2.5:

**Bảng 2.5: Thực trạng công tác chỉ đạo lập kế hoạch hoạt động của BGH đối với TCM**

TT	Nội dung biện pháp	CB QL		GV		Tổng hợp	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	Định hướng cho hoạt động của TCM trong năm học, học kỳ	9	100	31	100	40	100
2	Hướng dẫn TCM xây dựng kế hoạch năm học	9	100	31	100	40	100
3	Kiểm tra việc xây dựng kế hoạch của TCM	9	100	23	74,2	32	80
4	Chỉ đạo việc xây dựng kế hoạch của TCM theo kế hoạch hoạt động của nhà trường	9	100	25	80,6	34	85
5	Các biện pháp khác						

Qua kết quả khảo sát nêu trên, chúng tôi nhận xét như sau: BGH nhà trường đã quan tâm sát sao tới việc lập kế hoạch của TCM, đã có những biện pháp định hướng, tổ chức, chỉ đạo TCM làm tốt công tác lập kế hoạch, tuy nhiên một số biện pháp chỉ đạo của BGH chưa được đa số GV đánh giá cao như: Kiểm tra việc xây dựng kế hoạch của TCM (74,2%); Biện pháp chỉ đạo việc xây kế hoạch hoạt động của TCM theo kế hoạch hoạt động của trường (80,6%).

Tìm hiểu sâu hơn về vấn đề trên chúng tôi khảo sát kết quả của hoạt động này qua đánh giá về công tác lập kế hoạch của TCM, kết quả thu được ở bảng 2.6.

**Bảng 2.6: Tổng hợp ý kiến đánh giá về công tác lập kế hoạch hoạt động của TCM**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	TTCM cùng các thành viên tổ xây dựng kế hoạch hoạt động của TCM.	90,0	10,0	0	0
2	Nội dung kế hoạch cụ thể, chi tiết, khoa học.	87,5	12,5	0	0
3	Công tác chỉ đạo, theo dõi, rút kinh nghiệm và tổng kết của HT.	92,5	7,5	0	0

Qua kết quả điều tra cho thấy: Công tác lập kế hoạch hoạt động của TCM dưới sự chỉ đạo, theo dõi, rút kinh nghiệm và tổng kết của HT được đánh giá tốt. Ngay từ đầu các năm học HT đã quán triệt đến cán bộ GV đặc điểm, tình hình, nhiệm vụ năm học, chỉ rõ mặt mạnh, mặt yếu của nhà trường



và hướng khắc phục. Thống nhất với TTCM về mẫu kế hoạch và kế hoạch cá nhân; thời gian duyệt kế hoạch vào tuần 2 tháng 09. Chỉ đạo thực hiện kế hoạch bắt đầu từ tuần 3 tháng 9 đến hết năm học, đồng thời thường xuyên theo dõi, rút kinh nghiệm và tổng kết.

### **2.2.3. Thực trạng quản lý việc phân công lao động sư phạm của tổ trưởng chuyên môn**

Kết quả khảo sát ở 05 TCM trong nhà trường như sau (xem bảng 2.7)

**Bảng 2.7: Tổng hợp ý kiến đánh giá về việc quản lý phân công lao động sư phạm của TTCM**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Công khai việc phân công giảng dạy.	95,0	5,0	0	0
2	Có chú ý điều hoà chất lượng GV bộ môn của lớp, khối lớp.	90,0	10.0	0	0
3	Có sự điều chỉnh tiết dạy của GV sau một học kỳ cho phù hợp.	75,0	20.0	5,0	0

Kết quả khảo sát cho thấy, công tác quản lý phân công giảng dạy ở 05 TCM trong nhà trường được đa số GV và HT đánh giá tốt. Việc phân công giảng dạy được thực hiện công khai từ đầu năm học, công bố trước ngày khai giảng ít nhất hai tuần, có điều chỉnh hợp lý sau khi nhận được ý kiến phản hồi từ phía GV. Việc điều hoà chất lượng GV bộ môn cho từng lớp, khối lớp cũng được chú trọng đúng mức, đặc biệt ở các lớp cuối cấp. Tuy nhiên, vấn đề chất lượng GV cũng gây khó khăn không nhỏ cho công tác phân công giảng dạy.

## 2.2.4. Quản lý các biện pháp chỉ đạo triển khai thực hiện kế hoạch chuyên môn của tổ chuyên môn

### 2.2.4.1. Biện pháp chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện kế hoạch chuyên môn của năm học

Sử dụng câu hỏi ở phần phụ lục, khảo sát trên CBQL và GV, chúng tôi thu được kết quả ở bảng 2.8:

**Bảng 2.8: Biện pháp chỉ đạo của HT đối với thực hiện kế hoạch chuyên môn của TCM**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Chỉ đạo TCM thực hiện chương trình kế hoạch DH	100%		
2	Chỉ đạo TCM xây dựng nề nếp và sinh hoạt chuyên môn	85,2%	14,8%	
3	Chỉ đạo công tác sinh hoạt chuyên đề,	24,4%	75,6%	
4	Phát triển chuyên môn cho GV	40,5%	59,5%	
5	Phối hợp với TCM chỉ đạo việc đổi mới PP DH	53%	47%	
6	Chỉ đạo TCM kiểm tra, đánh giá KQ DH	100%		
7	Các biện pháp khác			

Qua kết quả khảo sát của bảng 2.8 chúng tôi nhận xét như sau: Các biện pháp chỉ đạo thực hiện kế hoạch hoạt động của TCM, được BGH quan tâm thực hiện thường xuyên đó là: chỉ đạo thực hiện chương trình và kế hoạch dạy học, chỉ đạo kiểm tra, đánh giá kết quả dạy học (100%). Biện pháp chỉ đạo thực hiện sinh hoạt chuyên môn và xây dựng nề nếp chuyên môn (85.1%). Biện pháp phát triển chuyên môn cho GV chiếm tỷ lệ (59,5%) là không thường xuyên. Nguyên nhân do nhà trường ít có điều kiện để thực hiện nhiệm vụ này vì phần lớn phụ thuộc vào chương trình kế hoạch bồi dưỡng của Sở

GD - ĐT, công tác tự bồi dưỡng của GV chưa được phát huy. Biện pháp chỉ đạo đổi mới PP cũng được (57%) cán bộ GV đánh giá là chưa thường xuyên, thực hiện chưa đều mang tính chất mùa vụ. Vì vậy mà việc đổi mới được tiến hành chưa đồng bộ, chưa có chiều sâu và chưa mang lại hiệu quả cao.

#### **2.2.4.2. Biện pháp chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện chương trình kế hoạch dạy học**

Hình thức quản lý công tác chỉ đạo của TCM đối với việc thực hiện nội dung chương trình DH ở trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang là HT giao cho PHT phụ trách chuyên môn quản lý (HT có kiểm tra), đây là hình thức phù hợp nhất với điều kiện nhà trường vì hiện nay nhà trường có 03 PHT. Khi được giao quyền, PHT sẽ chủ động hơn trong công việc của mình. Khi sử dụng hình thức này chúng tôi nhận thấy sẽ tạo ra sự chuyên môn hóa trong công tác quản lý của BGH, giúp cho người HT giảm bớt gánh nặng trong công việc đồng thời phát huy được năng lực sáng tạo của PHT.

Các biện pháp chỉ đạo của BGH đã được triển khai tới từng TCM và được TTCM đánh giá với kết quả thu được ở bảng 2.9.

**Bảng 2.9: Thực trạng các biện pháp chỉ đạo TCM thực hiện nội dung, chương trình DH**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Hướng dẫn các TCM thực hiện đúng và đủ chương trình DH do Bộ GD - ĐT ban hành	100%		
2	Chỉ đạo thực hiện chương trình tự chọn dành cho địa phương	100%		
3	Chỉ đạo nâng cao chất lượng chương trình GD	14,9%	85,1%	
4	Chỉ đạo phát triển chương trình DH		100%	
5	Thường xuyên kiểm tra TCM thực hiện chương trình DH	100%		

Qua kết quả khảo sát nêu trên chúng tôi nhận thấy: BGH nhà trường đã quan tâm chỉ đạo thường xuyên TCM thực hiện đúng, đủ nội dung chương trình DH, thực hiện chương trình tự chọn dành cho địa phương của mỗi môn học, chỉ đạo việc kiểm tra đánh giá kết quả của môn học. Tuy nhiên bên cạnh đó việc phát triển chương trình dạy học (100%) cán bộ, GV đánh giá là chưa được cán bộ QLNT quan tâm chỉ đạo thường xuyên. Nguyên nhân là do nhà trường thực hiện đúng theo chương trình DH do Bộ, Sở quy định. Chỉ phát triển chương trình ở cấp độ bài giảng của từng môn học.

Tìm hiểu về hiệu quả quản lý của hoạt động trên chúng tôi khảo sát đánh giá về việc thực hiện nội dung, chương trình DH của các TCM và thu được kết quả ở bảng 2.10.

**Bảng: 2.10: Tổng hợp ý kiến đánh giá về quản lý việc thực hiện nội dung chương trình DH của TCM**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Xây dựng kế hoạch rõ ràng, cụ thể, đúng đắn.	85,0	15.0	0	0
2	Tổ chức thực hiện nội dung chương trình, kế hoạch đúng đắn, sáng tạo.	77.5	17.5	5.0	0
3	Chỉ đạo việc thực hiện nội dung chương trình, kế hoạch DH sát sao.	72,5	22,5	5,0	0
4	Chỉ đạo việc cải tiến nội dung DH.	37,5	27,5	25,0	10,0
5	Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện chương trình.	80,0	15.0	5,0	0

Kết quả khảo sát cho thấy, quản lý công tác chỉ đạo của TCM đối với việc thực hiện nội dung chương trình DH của HT được đa số GV và các thành viên trong BGH nhà trường đánh giá khá, tốt. Điều này chứng tỏ việc xây dựng kế hoạch, tổ chức và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch đã được HT quan

tâm đúng mức. Cũng từ kết quả khảo sát cho thấy, việc cải tiến nội dung DH đã được quan tâm, đa số ý kiến cho rằng việc thực hiện nội dung này bước đầu đã có những chuyển biến tích cực, có (65,0%) ý kiến đánh giá ở mức độ khá, tốt. Điều này chứng tỏ rằng, nhận thức của GV và cán bộ quản lý về yêu cầu nâng cao chất lượng DH trong nhà trường đã có những chuyển biến nhất định, để nâng cao hơn nữa tỷ lệ đánh giá nội dung này ở mức khá, tốt HT cần yêu cầu cao về cải tiến nội dung DH đã được đặt ra và được quy định một cách cụ thể rõ ràng, mang tính pháp lý cao để thực hiện.

#### **2.2.4.3. Quản lý công tác của tổ chuyên môn chỉ đạo sinh hoạt chuyên đề và sinh hoạt chuyên môn, thực hiện nề nếp dạy học**

Tiến hành khảo sát trên CBQL và GV về hoạt động trên chúng tôi thu được kết quả ở bảng 2.11.

**Bảng 2.11: Các biện pháp chỉ đạo thực hiện nề nếp, sinh hoạt CM của HT đối với TCM**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Hướng dẫn TCM học tập quy chế chuyên môn và văn bản có tính pháp quy	100%		
2	Chỉ đạo TCM tổ chức phổ biến cho GV học tập nội quy, điều lệ nhà trường	14,8%	85,2%	
3	Phát huy vai trò của TTCM trong việc kiểm tra, giám sát thực hiện nề nếp DH.	100%		
4	Quy định hoạt động sinh hoạt chuyên môn của TCM	100%		
5	Kiểm tra, đánh giá thực hiện nề nếp và sinh hoạt chuyên môn	57%	43%	
6	Các biện pháp khác			

Qua kết quả trên chúng tôi nhận thấy các biện pháp quản lý hoạt động của TCM đã được HT quan tâm tiến hành thường xuyên như: Hướng dẫn TCM học tập nội quy, quy chế hoạt động chuyên môn (100%); Phát huy vai trò của TCM trong việc kiểm tra, giám sát thực hiện nề nếp DH. Quy định hoạt động, sinh hoạt của TCM (100%). Tuy nhiên biện pháp kiểm tra, đánh giá thực hiện nề nếp chuyên môn lại chưa được BGH quan tâm một cách thường xuyên. Qua trao đổi với BGH nhà trường chúng tôi được biết nguyên nhân có kết quả trên là BGH lấy TCM làm trung tâm và phát huy vai trò tự kiểm tra, tự đánh giá của TTCM về hoạt động của TCM. Biện pháp chỉ đạo TCM tổ chức cho GV học tập nội quy, quy chế của nhà trường có (85,2%) ý kiến đánh giá chưa thường xuyên.

Tìm hiểu sâu về thực trạng trên chúng tôi khảo sát kết quả thực hiện nhiệm vụ trên của TCM và thu được kết quả ở bảng 2.12.

**Bảng 2.12: Tổng hợp ý kiến đánh giá về quản lý công tác của TCM chỉ đạo sinh hoạt chuyên đề và sinh hoạt chuyên môn, thực hiện nề nếp DH**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Duy trì sinh hoạt theo đúng kế hoạch	67.5	25,0	7,5	0
2	Nội dung sinh hoạt TCM tinh giản về hành chính, chủ yếu đi sâu vào những nội dung thiết thực phục vụ cho công tác chuyên môn.	22.5	72.5	5.0	0
3	Nội dung sinh hoạt chuyên đề phong phú, cụ thể.	35,0	57.5	7.5	0
4	Đánh giá rút kinh nghiệm thường xuyên về nề nếp DH	70.0	25,0	5.0	0

Kết quả trên cho thấy, công tác quản lý TCM chỉ đạo sinh hoạt chuyên đề và sinh hoạt chuyên môn, thực hiện nề nếp DH của TCM được đa số GV và các thành viên trong BGH nhà trường đánh giá khá, tốt. Theo kế hoạch chung của nhà trường các TCM sẽ họp định kỳ vào đầu mỗi tháng có sự tham dự của HT hoặc PHT, trong trường hợp không có HT hoặc PHT tham dự, HT yêu cầu TTCM báo cáo bằng biên bản họp tổ cho BGH với các nội dung cơ bản sau:

\* Kiểm điểm tình hình tháng trước theo từng nội dung, với kết quả đạt được thừa nhận năng lực tổ viên để tạo niềm tin cho đồng nghiệp. Tìm hiểu nguyên nhân những tồn tại để đưa ra hướng giải quyết cụ thể.

\* Phổ biến công tác trong tháng theo kế hoạch chung của BGH, cùng với kế hoạch cụ thể chuyên môn của tổ và có sự phân công từng thành viên tùy theo trách nhiệm (tổ phó, nhóm trưởng ...). Từng bước đưa sinh hoạt tổ vào nề nếp với kế hoạch hàng tuần, hàng tháng với những nội dung cụ thể về báo giảng, thao giảng, chuyên đề, kiểm tra giáo án, sổ dự giờ, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ... Nội dung họp định kỳ hàng tháng tinh giản về hành chính theo tinh thần cải cách hành chính, chủ yếu đi sâu vào những nội dung thiết thực phục vụ cho công tác chuyên môn như rút kinh nghiệm tháng qua, triển khai kế hoạch tháng tới, bàn thảo về những khó khăn và cách giải quyết, về một đơn vị kiến thức nào đó hoặc những vướng mắc về một phân môn giảng dạy gặp phải trong tuần, trong tháng để GV trong tổ, trong khối cùng bàn bạc, tìm hướng giải quyết thỏa đáng.

Qua sinh hoạt tổ định kỳ, định hướng các TTCM tham mưu với BGH kịp thời về các yêu cầu chuyên môn nhằm đáp ứng hoạt động chung của nhà trường trong việc thực hiện đúng, hiệu quả tiến độ kế hoạch đã đề ra.

#### **2.2.4.4. Quản lý công tác chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho giáo viên của TCM**

Sử dụng câu hỏi khảo sát ở phần phụ lục 1 và phụ lục 2 chúng tôi thu được kết quả ở bảng 2.13.

**Bảng 2.13: Biện pháp chỉ đạo của HT đối với TCM với nội dung công tác đổi mới PP DH và nâng cao năng lực cho GV**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện chương trình, sách giáo khoa mới	100%		
2	Chỉ đạo thực hiện thăm lớp dự giờ GV có chuyên môn giỏi	85,1%	14,9%	
3	Chỉ đạo tập huấn cho GV về các PP DH mới	14,9%	85,1%	
4	Chỉ đạo việc ứng dụng công nghệ thông tin trong DH	48,5%	51,5%	
5	Chỉ đạo sinh hoạt theo chuyên đề	19,9%	80,1%	
6	Nâng cao năng lực cho trưởng bộ môn về đổi mới PP DH và quản lý hoạt động DH theo định hướng đổi mới PP DH.	85,1%	14,9%	
7	Tổ chức thao giảng	40%	60%	
8	Các biện pháp khác			

Qua kết quả khảo sát thu được ở bảng trên, chúng tôi nhận thấy BGH nhà trường đã có những biện pháp quan tâm chỉ đạo thường xuyên đối với TCM thực hiện các nội dung công tác: Thường xuyên chỉ đạo thực hiện nội dung, chương trình SGK mới (100%); Thường xuyên chỉ đạo thăm lớp dự giờ (85,1%); chỉ đạo biện pháp nâng cao năng lực cho TTCM về quản lý và đổi mới phương pháp DH (85,1%). Tuy nhiên vẫn còn một số biện pháp chưa được tiến hành thường xuyên nên đã ảnh hưởng tới kết quả của đổi mới PP



DH: Chỉ đạo việc ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học (51,5%); Tổ chức thao giảng (60%), qua tìm hiểu chúng tôi thấy các tiết dạy thao giảng được tiến hành chủ yếu ở cấp tổ. Cấp trường mỗi năm chỉ tổ chức một lần. Phần đông GV còn ngại khi đồng nghiệp đến dự giờ nên ít tự giác đăng ký, mà phần lớn do BGH giao chỉ tiêu cho các TCM.

Tìm hiểu về kết quả thực hiện nội dung quản lý đổi mới PP DH của TCM, chúng tôi tiến hành đánh giá về kết quả thực hiện nội dung công tác của TCM và thu được kết quả ở bảng 2.14.

**Bảng 2.14: Tổng hợp ý kiến đánh giá về quản lý công tác của TCM chỉ đạo đổi mới PP DH, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho GV**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN (%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Bồi dưỡng cho GV về các PP DH mới.	22.5	50,0	27,5	0
2	Công tác kiểm tra đánh giá hồ sơ chuyên môn của GV khi lên lớp.	62.5	30,0	7.5	0
3	Tổ chức thăm lớp dự giờ rút kinh nghiệm.	25.0	67.5	7.5	0
4	Khuyến khích GV sử dụng và ứng dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy, tự bồi dưỡng nâng cao tay nghề của GV.	45.0	55.0	0	0
5	Cử GV đi bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn.	87,5	12,5	0	0
6	Tạo điều kiện cho GV đi đào tạo trên chuẩn về chuyên môn.	90.0	10.0	0	0
7	Tổ chức thao giảng trong TCM	55.0	30.0	15,0	0
8	Việc tổ chức tham quan, học tập kinh nghiệm ở các cơ sở giáo dục khác.	22,5	25,0	50.0	2,5

Kết quả trưng cầu ý kiến cho thấy, việc chỉ đạo đổi mới PP DH của TCM bước đầu có hiệu quả và được đánh giá khá. Hoạt động đổi mới PP DH trong nhà trường đã có những khởi sắc nhất định, phần nào đáp ứng được yêu cầu phát triển giáo dục. HT nhà trường đã chỉ đạo TCM triển khai đổi mới PP DH, song việc thực hiện còn một số hạn chế do nhận thức, năng lực ở một số GV vẫn còn hạn chế và công tác bồi dưỡng đổi mới PP DH trong trường THPT chưa thật hiệu quả. Ngoài ra, không thể không đề cập đến nguyên nhân do CSVC - thiết bị dạy học còn thiếu thốn, không có phòng bộ môn, phòng thí nghiệm và thiếu các phương tiện kỹ thuật chuyên dụng phục vụ cho việc tiếp cận phương pháp dạy học hiện đại.

Việc bồi dưỡng nâng cao năng lực cho GV qua khảo sát cho thấy các mục 2,4,5,6 được đánh giá khá, tốt. Biện pháp thường xuyên kiểm tra, đánh giá đội ngũ GV rất được chú trọng, qua đó dễ thấy được GV còn yếu những mặt nào trong công việc để có kế hoạch bồi dưỡng cụ thể.

HT nhà trường rất quan tâm đến biện pháp cử GV đi bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn. Bởi vì đây là vấn đề cốt lõi nhất giúp GV nâng cao tay nghề, nắm được các nội dung đổi mới về chương trình và PP giảng dạy..., giúp người GV có kiến thức, cập nhập kịp thời những điểm mới trong giáo dục.

Trong thực tế, biện pháp nâng cao năng lực tự bồi dưỡng của GV đã được HT nhà trường thực sự quan tâm.

Biện pháp cử GV đi đào tạo trên chuẩn về chuyên môn mặc dù trên lý thuyết là rất quan trọng được HT nhà trường quan tâm nhưng đến nay việc thực hiện biện pháp này còn gặp không ít khó khăn về kinh phí, thiếu hụt lao động, chỉ tiêu biên chế hàng năm...

Biện pháp tổ chức tham quan, học tập kinh nghiệm ở các cơ sở giáo dục khác đã được thực hiện nhưng còn khiêm tốn. Bởi vì khi thực hiện biện pháp này nhà trường khó chủ động về thời gian, đồng thời đòi hỏi kinh phí khá cao.

Về cơ bản, HT nhà trường cũng đã cố gắng đầu tư, tạo mọi điều kiện cho TCM hoạt động trong khả năng hiện có của trường.

Biện pháp tổ chức thao giảng trong TCM được TCM thực hiện tương đối tốt đây là mặt mạnh được giữ vững và phát huy trong nhà trường.

### **2.2.5. Công tác kiểm tra của Hiệu trưởng đối với hồ sơ quản lý của tổ trưởng chuyên môn**

Để tiến hành khảo sát, chúng tôi đã tìm hiểu và đưa ra kết quả đánh giá. Kết quả điều tra được thể hiện ở bảng 2.15.

**Bảng 2.15: Kết quả khảo sát công tác kiểm tra của HT đối với hồ sơ quản lý của TTCM (theo đánh giá của đoàn kiểm tra giúp việc cho HT)**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Lập kế hoạch theo dõi kiểm tra	75,0	25,0	0	0
2	Kiểm tra định kỳ	90,0	7,5	2,5	0
3	Kiểm tra đột xuất	57,5	22,5	20,0	0
4	Kết hợp các hình thức trên	62,5	22,5	15,0	0
5	Không kiểm tra vì tin vào sự tự giác hoạt động của TCM	0	0	0	0
6	Các hình thức khác	0	0	0	0

Kết quả trên cho thấy, không có ý kiến nào đồng tình với hình thức không kiểm tra vì tin vào đội ngũ TTCM. Điều này chứng tỏ, lãnh đạo nhà trường rất quan tâm đến công tác kiểm tra hồ sơ quản lý của TTCM nhằm phát hiện, điều chỉnh, uốn nắn, sửa chữa kịp thời những sai lệch để giúp TTCM hoàn thành nhiệm vụ.

Hình thức kiểm tra định kỳ được HT sử dụng khá nhiều, thời điểm kiểm tra trung bình một học kỳ 2 lần (giữa kỳ và cuối kỳ).

Trong các hình thức kiểm tra, phần lớn các ý kiến đều cho rằng, kết hợp cả 3 hình thức: Lập kế hoạch theo dõi kiểm tra; kiểm tra định kì và kiểm tra đột xuất là hiệu quả nhất. Điều này cho thấy công tác kiểm tra của HT rất linh hoạt, tùy thuộc vào từng đối tượng, vào công việc, hoàn cảnh cụ thể để sử dụng hình thức kiểm tra thích hợp nhằm đánh giá đúng thực chất hơn công tác quản lý tổ của TTCM.

## **2.3. Đánh giá chung thực trạng công tác quản lý hoạt động tổ chuyên môn của Hiệu trưởng ở trường phổ thông Dân tộc nội trú tỉnh Hà Giang**

### **2.3.1. Nhận định chung về thực trạng**

Từ thực tế và qua khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng đội ngũ TTCM và công tác quản lý đội ngũ TTCM của HT nhà trường chúng tôi có nhận định chung như sau:

#### **+ Ưu điểm:**

Trong những năm gần đây, đội ngũ TTCM của trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang đã có sự chuyển biến khá rõ nét ngày càng đáp ứng tốt vai trò của mình trong việc nâng cao chất lượng DH, giáo dục trong nhà trường.

Nhìn chung, đội ngũ TTCM có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt, chấp hành nghiêm túc các chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước.

Đội ngũ TTCM đã được đào tạo đạt chuẩn nên trình độ chuyên môn vững vàng, có ý thức học hỏi, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc.

Phần lớn đội ngũ TTCM đã xác định được vai trò và trách nhiệm của mình nên đã không ngừng phấn đấu vươn lên, tích cực tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao trình độ, năng lực và uy tín nghề nghiệp; tích lũy kinh nghiệm trong công tác quản lý.

HT nhà trường đã xác định được vị trí, vai trò quan trọng của người TTCM trong nhà trường. Từ đó đã đưa ra các nội dung và biện pháp quản lý

đội ngũ TTCM phù hợp: Từ công tác tuyển chọn nguồn, phân công trách nhiệm, kế hoạch giao ban... Luôn quan tâm, tạo điều kiện để người TTCM phát huy hết năng lực của mình trong công việc, thực hiện được sứ mệnh làm cầu nối giữa HT và GV trong các TCM.

**+ Tồn tại, bất cập:**

Với tư cách là một nhà quản lý TCM, nhưng đa số đội ngũ TTCM chưa qua đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ QLGD. Vì vậy, công tác quản lý tổ chỉ thực hiện bởi vốn kinh nghiệm được tích lũy trong quá trình công tác, tự học hỏi và tìm hiểu qua đồng nghiệp; điều này dẫn đến việc quản lý tổ thiếu khoa học, chất lượng và hiệu quả quản lý tổ chưa cao là điều tất yếu.

Hiện nay, năng lực nghiên cứu khoa học; năng lực quản lý, xây dựng đội ngũ, quản lý hành chính, tài chính của TTCM chưa được đánh giá cao.

Trong đội ngũ TTCM vẫn có người tuổi đời cao, làm công tác quản lý tổ nhiều năm nên thường ngại đổi mới, thiếu năng động, sáng tạo, đôi khi còn biểu hiện sự bảo thủ trì trệ, “dĩ hòa vi quý” trong công việc.

Tỷ lệ TCM có từ 2 bộ môn trở lên chiếm tỷ lệ 100% trong nhà trường cũng gây khó khăn trong việc điều hành, quản lý TCM của người tổ trưởng.

Trong công tác quản lý đội ngũ TTCM của HT còn gặp không ít khó khăn bất cập: Thiếu GV có năng lực thật sự để lựa chọn làm TTCM, công tác lãnh đạo, bồi dưỡng đội ngũ TTCM chưa được Sở giáo dục quan tâm đúng mức, chủ yếu là công tác tự bồi dưỡng, học tập kinh nghiệm trong nhà trường.

Điều kiện cho các TCM hoạt động còn hạn chế, đặc biệt nhà trường còn thiếu phòng bộ môn; kinh phí cho các hoạt động hội thảo, hỗ trợ tự thiết kế đồ dùng DH... rất hạn hẹp.

### **2.3.2. Nguyên nhân**

Cho đến nay việc nâng cao chất lượng đội ngũ TTCM vẫn chưa có tính đồng bộ, đa số chỉ chú trọng đến bồi dưỡng trình độ chuyên môn mà xem nhẹ

khâu bồi dưỡng chính trị, nghiệp vụ QLGD. Vấn đề này về phía nhà trường không thể tự giải quyết được mà cần phải có sự hỗ trợ về mặt chính sách từ Sở GD - ĐT.

Ý thức của một bộ phận TTCM trong việc trau dồi, rèn luyện năng lực, phẩm chất chưa cao nên chưa làm tốt vai trò của mình, chưa tạo được uy tín đối với GV trong tổ;

Mặc dù nhà trường đã tạo điều kiện thuận lợi cho TCM hoạt động, nhưng nhìn chung vẫn chưa đáp ứng tốt nhu cầu của TCM trong giai đoạn đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay, đặc biệt là về CSVC, tài chính;

Những hạn chế trên đây đã không tạo được động lực thúc đẩy đội ngũ TTCM trong công tác mà còn ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng DH, giáo dục trong nhà trường. Do đó, người HT cần phải xác định được những thuận lợi cơ bản, những hạn chế, bất cập của đội ngũ TTCM và xem xét, rà soát lại quá trình quản lý của mình để tìm ra nguyên nhân; từ đó để xác định các biện pháp quản lý đội ngũ TTCM phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của nhà trường nhằm nâng cao chất lượng DH và giáo dục, từng bước đáp ứng những yêu cầu đổi mới hiện nay.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Qua khảo sát thực trạng cho thấy: đội ngũ TTCM của trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang hiện nay nhìn chung đảm bảo về số lượng và chất lượng, được lựa chọn từ những GV đạt chuẩn và trên chuẩn, nổi trội về năng lực chuyên môn và năng lực quản lý trong nhà trường...

Ở góc độ quản lý, vai trò, vị trí của người TTCM cũng được HT đánh giá cao và luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi cho đội ngũ TTCM hoạt động. Công tác bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ TTCM cũng được quan

tâm. Quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm và quản lý các hoạt động của TTCM cũng khá chặt chẽ và khoa học...

Hoạt động quản lý của TCM đã được triển khai và thực hiện tuy nhiên vẫn còn một số điểm hạn chế: Chỉ đạo triển khai đổi mới PP DH, nâng cao năng lực công nghệ thông tin, bồi dưỡng nghiệp vụ cho GV. v.v.

Phần lớn đội ngũ TTCM chưa được bồi dưỡng, đào tạo về khoa học quản lý và lý luận chính trị; điều kiện hoạt động chuyên môn của trường đang còn khó khăn, CSVC kỹ thuật phục vụ DH còn thiếu thốn, HT chưa có điều kiện xây dựng kế hoạch bồi dưỡng TTCM để sử dụng lâu dài...

### **Chương 3**

## **CÁC BIỆN PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHUYÊN MÔN Ở TRƯỜNG PHỔ THÔNG DÂN TỘC NỘI TRÚ TỈNH HÀ GIANG**

### **3.1. Cơ sở xác lập các biện pháp**

#### **3.1.1. Định hướng phát triển giáo dục của Đảng, Nhà nước, của ngành và địa phương**

Quan điểm xuyên suốt của Đảng và Nhà nước ta từ trước đến nay về phát triển Giáo dục và Đào tạo đã được tiếp tục khẳng định trong Báo cáo chính trị của Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X: Ưu tiên hàng đầu cho việc nâng cao chất lượng dạy và học; đổi mới chương trình, nội dung, PP DH, nâng cao chất lượng đội ngũ GV và tăng cường CSVC của nhà trường, phát huy khả năng sáng tạo và độc lập suy nghĩ của HS, sinh viên; coi trọng bồi dưỡng cho HS, sinh viên khát vọng mãnh liệt xây dựng đất nước giàu mạnh, gắn liền lập nghiệp bản thân với tương lai của cộng đồng, của dân tộc, trau dồi cho HS, sinh viên bản lĩnh, phẩm chất và lối sống của thế hệ trẻ Việt Nam hiện đại [10, tr. 207].

Về bồi dưỡng, đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL, Chỉ thị số 40/CT-TW ngày 15 tháng 6 năm 2004 của Ban Bí thư Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam (khóa IX) đã nêu rõ: “Mục tiêu là xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD được chuẩn hóa, bảo đảm chất lượng, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất, lối sống, lương tâm, tay nghề của nhà giáo” [1]. Chỉ thị còn yêu cầu: “Rà soát, sắp xếp lại đội ngũ nhà giáo, cán bộ QLGD để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đảm bảo đủ số lượng và cân đối về cơ cấu; nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức cho đội ngũ nhà giáo, cán bộ QLGD” [1].

Trong Chiến lược phát triển giáo dục 2001 - 2010 của Thủ tướng Chính phủ ban hành (kèm theo quyết định số 201/2001/QĐ-TTg ngày 28/12/2001)



đã chỉ rõ mục tiêu chung của ngành là: “Đổi mới mục tiêu, nội dung, PP, chương trình giáo dục các cấp học, bậc học và trình độ đào tạo; phát triển đội ngũ nhà giáo đáp ứng yêu cầu vừa tăng quy mô, vừa nâng cao chất lượng, hiệu quả và đổi mới PP DH; đổi mới QLGD tạo cơ sở pháp lý và phát huy nội lực phát triển giáo dục...” [6, tr. 23]; “Xây dựng và thực hiện chuẩn hóa đội ngũ cán bộ QLGD. Đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên cán bộ QLGD kiến thức kỹ năng quản lý và rèn luyện phẩm chất đạo đức đồng thời điều chỉnh, sắp xếp lại cán bộ theo yêu cầu mới phù hợp với năng lực và phẩm chất của từng người” [6, tr. 34 - 35].

Quyết định 09/2005/QĐ - TTg của Thủ tướng Chính phủ về “Phê duyệt đề án nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD giai đoạn 2005 - 2010” đã cụ thể hóa:

Đổi mới công tác quản lý nhà giáo và cán bộ QLGD theo hướng nâng cao chất lượng, hiệu quả; quy định cụ thể trách nhiệm, quyền hạn...đẩy mạnh công tác thanh tra, kiểm tra.

Đẩy mạnh công tác tuyên truyền, nâng cao nhận thức của toàn xã hội về vai trò, trách nhiệm của nhà giáo và nhiệm vụ xây dựng đội ngũ nhà giáo, cán bộ QLGD có chất lượng cao, giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ, trong sáng về đạo đức, tận tụy với nghề nghiệp [7].

Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ Tỉnh Hà Giang lần thứ XIV cũng đã xác định: “Tiếp tục thực hiện đổi mới nội dung, PP, chương trình giáo dục ở các cấp học, ngành học theo chủ trương của Bộ GD - ĐT, tạo bước chuyển biến rõ rệt về chất lượng GD - ĐT. Nâng cao chất lượng đội ngũ GV và cán bộ QLGD ” [9, tr. 67 - 68].

Trên cơ sở quan điểm chỉ đạo của Đảng và Nhà nước, ngành GD - ĐT cũng đã tiến hành những bước đi cụ thể. Điều này được thể hiện qua phương hướng, nhiệm vụ các năm học và các văn bản chỉ đạo khác của Bộ và Sở GD

- ĐT Hà Giang. Trong đó, đã chú trọng đến công tác rà soát, sắp xếp, bố trí lại đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD; tiến hành bồi dưỡng, đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao nhận thức chính trị; quy định cụ thể về chức trách, quyền hạn, trách nhiệm của đội ngũ nhà giáo, cán bộ QLGD các cấp.

### **3.1.2. Các nguyên tắc xây dựng biện pháp**

Việc xây dựng biện pháp quản lý hoạt động TCM của HT trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang được dựa trên cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn mà chúng tôi đã nghiên cứu ở Chương 1, Chương 2 và mục 3.1.1 của luận văn. Để đạt được hiệu quả như mong muốn, các biện pháp phải tuân theo những nguyên tắc cơ bản sau đây:

#### **3.1.2.1. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa**

Kế thừa là một nguyên tắc nhằm phát huy những điểm mạnh từ thực tiễn QLGD và phát triển nó lên ở một mức độ cao hơn. Vì vậy, các biện pháp đưa ra phải kế thừa và phát huy những điểm mạnh trong quản lý của quá trình trước đó và xem đây như là một nguyên tắc không thể thiếu.

#### **3.1.2.2. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống, toàn diện**

Biện pháp quản lý hoạt động TCM của HT về cơ bản phải nằm trong tổng thể hoạt động quản lý chung của nhà trường thông qua việc thực hiện và vận dụng theo các qui định, qui chế đã ban hành. Các biện pháp quản lý không thể tách rời nhau mà phải gắn kết giữa biện pháp này với biện pháp khác thành một hệ thống nhằm đảm bảo sự toàn diện. Nếu không tuân thủ nguyên tắc này, các biện pháp quản lý hoạt động TCM của HT sẽ khó có thể thực hiện được.

#### **3.1.2.3. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn**

Các biện pháp quản lý đều xuất phát từ đòi hỏi của thực tiễn. Do đó, muốn áp dụng thành công biện pháp quản lý trong lĩnh vực nào đó thì cần phải nắm chắc được yêu cầu của thực tiễn đang đặt ra. Thực tiễn công tác

QLGD chính là dựa trên cơ sở xu thế, tình hình chung của môi trường giáo dục song cũng phải phù hợp với điều kiện giáo dục, chủ thể cũng như khách thể giáo dục, hoàn cảnh mang tính đặc thù của địa phương...Chất lượng giáo dục của nhà trường phụ thuộc vào tính khả thi của các biện pháp quản lý. Thực tiễn cũng đã có những biện pháp quản lý khi đưa ra tưởng chừng là phù hợp nhưng trong quá trình thực thi mới sinh ra những bất cập, phản tác dụng, ảnh hưởng không tốt đến quá trình giáo dục. Do đó, nhà quản lý cần phải thận trọng khi đưa ra các biện pháp quản lý, biết điều chỉnh, dừng lại hoặc hoãn thực thi nếu như chưa đảm bảo nguyên tắc này.

#### **3.1.2.4. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả**

Tính hiệu quả chính là kết quả cuối cùng trong quá trình quản lý sẽ đạt được mà các biện pháp quản lý cần phải đưa ra. Tính hiệu quả không chỉ thể hiện ở từng biện pháp riêng lẻ mà là sự gắn kết thống nhất giữa các biện pháp trong từng khâu của quá trình quản lý hoạt động TCM của HT nhưng tựu trung lại đều mang đến mục đích cuối cùng là đạt hiệu quả và chất lượng trong công tác quản lý hoạt động TCM của HT.

#### **3.1.2.5. Nguyên tắc đảm bảo tính pháp chế**

Đòi hỏi nhà quản lý phải nắm vững pháp luật, nắm vững các quy định của ngành (Luật giáo dục, điều lệ nhà trường, các nội dung, chỉ thị, thông tư của Bộ, các văn bản hướng dẫn của Sở, ban, ngành...) để quản lý hoạt động giáo dục theo đúng pháp luật và điều lệ. Cơ quan QLGD là cơ quan có công quyền, trong QLGD phải có đủ quyền lực thực thi quyền hành pháp để quản lý các hoạt động giáo dục bằng pháp luật. Nhà trường và tổ chức giáo dục, CBQL phải thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn theo quy định. Cán bộ GV, người học phải được giáo dục về pháp luật và thực hiện đúng pháp luật trong hoạt động của nhà trường. Nhà lãnh đạo, QLGD phải tăng cường kiểm tra, giám sát việc thực thi pháp luật và điều lệ nhà trường của cán bộ GV, nhân viên, người học, phát hiện những sai sót để kịp thời điều chỉnh.

Năm nguyên tắc trên có quan hệ mật thiết với nhau. Nguyên tắc thứ nhất có ý nghĩa là nền tảng. Nguyên tắc thứ hai là góp phần thúc đẩy hoạt động quản lý đạt được kết quả nhanh chóng. Nguyên tắc thứ ba là cơ sở để đảm bảo cho các nguyên tắc trước tồn tại. Nguyên tắc thứ tư chính là đảm bảo đạt được mục tiêu của biện pháp quản lý hoạt động TCM của HT đang hướng đến. Nguyên tắc thứ năm chính là để đảm bảo cho HT quản lý hoạt động giáo dục theo đúng chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước và điều lệ nhà trường.

### **3.2. Các biện pháp quản lý cụ thể**

#### **3.2.1. Nhóm biện pháp quản lý về nhân sự đội ngũ tổ trưởng chuyên môn. (Quy hoạch, bổ nhiệm, bố trí, sử dụng, bồi dưỡng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn)**

##### **3.2.1.1. Khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn**

###### **+ Mục tiêu:**

Trong công tác quản lý nhân sự, người HT phải làm tốt khâu khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ TTCM. Bởi vì, kết quả của nó là căn cứ rất quan trọng để xây dựng quy hoạch, xác định hướng đào tạo, bồi dưỡng, tuyển chọn, bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm TTCM trong nhà trường.

###### **+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

Muốn khảo sát, đánh giá đúng thực trạng, người HT phải căn cứ vào kết quả hoạt động của TCM, vì đây là thước đo về năng lực quản lý của người tổ trưởng. Để đánh giá toàn diện và có hệ thống, sau mỗi học kỳ hoặc cuối năm học, người HT cần lấy phiếu tín nhiệm đội ngũ TTCM từ GV trong tổ; từ ý kiến nhận xét của các tổ chức đoàn thể trong nhà trường...

Nếu khảo sát, đánh giá đúng thực trạng, HT sẽ thấy được những mặt mạnh và những hạn chế về phẩm chất, năng lực của đội ngũ TTCM. Qua đó để phân loại và có kế hoạch sử dụng, bồi dưỡng hợp lý. Về cơ bản, có thể phân thành các loại sau: Loại TTCM cần thay thế (do không thể đảm đương

được chức vụ vì không đáp ứng đủ các yêu cầu về năng lực, phẩm chất của người TTCM, khó có khả năng bồi dưỡng, đào tạo lại); Loại TTCM cần đào tạo, bồi dưỡng (có khả năng hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế một mặt nào đó về phẩm chất và năng lực nên cần phải được đào tạo, bồi dưỡng để hoàn thiện); Loại TTCM cần tiếp tục bố trí (đã được đào tạo cơ bản, có đầy đủ phẩm chất và năng lực của người TTCM).

**+ Điều kiện thực hiện:**

- HT phải xây dựng chuẩn đánh giá TTCM và coi chuẩn đó làm công cụ khảo sát TTCM.
- Công tác khảo sát phải khách quan, chính xác, công bằng, đánh giá đúng người, đúng việc.
- HT phải sử dụng nhiều nguồn thông tin khác để đánh giá năng lực, phẩm chất của TTCM.
- Kết hợp đánh giá thường xuyên, đánh giá quá trình và đánh giá tổng kết.

**3.2.1.2. Quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn**

**+ Mục tiêu:**

Quy hoạch TTCM là một nội dung công tác quản lý của người HT trong quản lý nhân sự, trong xây dựng phát triển đội ngũ cán bộ QLNT. Quy hoạch TTCM giúp người HT phát huy năng lực cán bộ. Trong công tác tổ chức quản lý của nhà trường, bố trí nhân sự đúng với trình độ và năng lực hiện có của họ giúp HT có thể làm tốt công tác bổ nhiệm và bổ nhiệm lại cán bộ TTCM.

**+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

- HT phải xây dựng tầm nhìn về xu thế phát triển của đội ngũ cán bộ.
- Tiến hành rà soát, đánh giá đúng năng lực của cán bộ TTCM và năng lực của GV.
- Thường xuyên làm công tác quy hoạch nói chung và công tác quy hoạch TTCM nói riêng.

- Phát hiện và bồi dưỡng GV có năng lực chuyên môn và năng lực quản lý làm cán bộ nguồn.

**+ Điều kiện thực hiện:**

- Xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ từng giai đoạn và từng năm học.

- HT phải có tầm nhìn về mục tiêu và sứ mạng của nhà trường.

- HT phải có năng lực đánh giá và sử dụng cán bộ.

Quy hoạch đội ngũ TTCM là một việc làm mang tính chiến lược, nó thể hiện được tầm nhìn của người HT trong công tác tổ chức. Để quy hoạch chính xác, người HT phải dự báo được quy mô phát triển, sự biến động về số lượng HS, đội ngũ GV nhà trường trong thời điểm hiện tại và tương lai (từ 5 đến 10 năm). Quan trọng nhất là phải tính đến việc xây dựng đội ngũ kế cận cho số lượng TTCM cần phải thay thế. Tiếp tục bồi dưỡng cho TTCM đang đảm nhiệm chức vụ; Bảo đảm sự chuyển tiếp liên tục và vững vàng giữa các thế hệ TTCM của nhà trường.

**3.2.1.3. Thực hiện dân chủ, công khai trong bổ nhiệm TTCM**

**+ Mục tiêu:**

Nhằm phát huy vai trò của cán bộ, GV trong công tác xây dựng phát triển đội ngũ cán bộ QLNT, nâng cao hiệu quả quản lý của nhà trường về công tác nhân sự sắp xếp cán bộ theo đúng năng lực và trình độ được đào tạo, phát huy sức mạnh đoàn kết của tập thể trong phát triển nhà trường.

**+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

**- Công tác tuyển chọn đội ngũ kế cận:**

Các tiêu chí để lựa chọn TTCM phải được công khai rộng rãi trong nhà trường. TTCM phải thực sự là con chim đầu đàn trong hoạt động chuyên môn, có năng lực quản lý, nhiệt tình trong công tác, yêu ngành, yêu nghề, có khả năng tập hợp quần chúng, có thâm niên công tác từ 5 năm trở lên, đã dạy

cả 3 khối học trong trường THPT và phải được thành viên trong tổ chuyên môn tín nhiệm cao. Ngoài việc dựa vào quá trình phấn đấu, rèn luyện của GV trong công tác (qua đánh giá, xếp loại năng lực sư phạm, phẩm chất đạo đức hàng năm...), BGH nhà trường và TTCM phải tiến hành rà soát, lựa chọn những GV có phẩm chất và năng lực nổi trội trong các tổ, nhóm để tiến hành bồi dưỡng, thử thách...như: Giao bồi dưỡng HS giỏi, HS năng khiếu; tổ chức các buổi sinh hoạt chuyên đề ở quy mô tổ, nhóm; tham gia các cuộc thi GV giỏi cấp trường, cấp tỉnh... Khi chọn được đội ngũ kế cận, HT cần tạo điều kiện cho họ tập làm quen với công tác quản lý TCM (như bổ nhiệm phó tổ trưởng, nhóm trưởng chuyên môn).

**- Giới thiệu nhân sự TTCM:**

Trước khi đưa ra lấy phiếu tín nhiệm ở TCM, lãnh đạo nhà trường phải bàn bạc và chốt lại danh sách những người đã được theo dõi, bồi dưỡng trong đội ngũ kế cận. Người được giới thiệu về cơ bản phải đảm bảo được các yêu cầu về phẩm chất và năng lực của người TTCM trong giai đoạn đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay. Điều cần lưu ý là khi lựa chọn để giới thiệu nhân sự không nên quá chú ý về năng lực chuyên môn mà xem nhẹ phẩm chất đạo đức, chính trị bởi vì phẩm chất vừa là điều kiện vừa là phương tiện để thực hiện hoạt động giáo dục.

**- Lấy phiếu tín nhiệm:**

Để công tác bổ nhiệm TTCM đúng quy trình, đảm bảo khách quan, thật sự dân chủ, HT cần tổ chức họp TCM để công khai giới thiệu nhân sự. Trong một số trường hợp, GV trong tổ cũng có thể giới thiệu thêm vào danh sách để lấy phiếu tín nhiệm nhưng số lượng phải hạn chế. Kết quả tín nhiệm của tất cả các thành viên trong tổ là kênh thông tin rất quan trọng để HT tham khảo trước khi đưa ra quyết định bổ nhiệm.

**- Trao đổi thống nhất trong cấp ủy, BGH:**

Qua quá trình theo dõi, bồi dưỡng và kết quả tín nhiệm của GV trong tổ, HT cùng tập thể cấp ủy, BGH nghiên cứu, phân tích và thống nhất ý kiến về nhân sự sẽ bổ nhiệm TTCM.

**- Ra quyết định bổ nhiệm:**

Dựa trên cơ sở tín nhiệm của GV, ý kiến của cấp ủy, BGH, HT xem xét, đánh giá, lựa chọn một cách thận trọng để ra quyết định bổ nhiệm và giao nhiệm vụ cho TTCM .

**+ Điều kiện thực hiện:**

- Quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm phải dựa trên kết quả của quy hoạch cán bộ.

- Các PP và biện pháp tiến hành phải công khai minh bạch, tránh bè phái gây mất đoàn kết nội bộ.

- Tạo được dư luận đồng tình trong tập thể cán bộ GV về công tác bổ nhiệm TTCM.

**3.2.1.4. Bồi dưỡng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn**

**+ Mục tiêu:**

Bồi dưỡng phẩm chất và năng lực cho đội ngũ TTCM là nhiệm vụ trọng tâm của nhà trường, là điều kiện cần và đủ để nâng cao chất lượng DH, giáo dục của nhà trường nói chung và chất lượng đội ngũ cán bộ nói riêng.

**+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

Công tác bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ TTCM phải có kế hoạch, lộ trình và bước đi cụ thể; phải được thực hiện thường xuyên... Để triển khai có hiệu quả nhóm biện pháp này, theo chúng tôi HT cần thực hiện các biện pháp cụ thể sau:



**\* Nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức nhà giáo cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn.**

TTCM là người trực tiếp điều hành các hoạt động của TCM, là lực lượng nòng cốt quyết định chất lượng giáo dục của nhà trường. Vì vậy, bồi dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức cho đội ngũ TTCM là nhằm nâng cao nhận thức về thế giới quan, nhân sinh quan, PP luận khoa học của người quản lý để từ đó họ có nhận thức đúng đắn hơn về sứ mệnh và trách nhiệm của mình.

HT nhà trường cần tạo điều kiện cho TTCM được tham gia các lớp bồi dưỡng về lý luận chính trị; cung cấp đầy đủ, kịp thời các văn bản của Đảng, Nhà nước, của ngành và các cơ quan liên quan. Đây chính là những cơ sở pháp lý để định hướng và điều chỉnh mọi hoạt động của nhà trường, đồng thời là căn cứ về đổi mới mục tiêu, nội dung, chương trình, PP DH của từng môn học cụ thể mà người TTCM cần phải nghiên cứu, nắm vững để vận dụng trong công việc.

Thường xuyên bồi dưỡng, nhắc nhở đội ngũ TTCM giữ gìn đạo đức nghề nghiệp, lối sống mẫu mực để tạo uy tín trong đồng nghiệp, HS và nhân dân; có ảnh hưởng tốt trong nhà trường và ngoài xã hội. Thông qua các tổ chức đoàn thể và các kênh thông tin trong nhà trường, người HT phải nhạy bén trong việc nắm bắt tình hình, diễn biến tư tưởng, quan điểm lập trường của đội ngũ TTCM, từ đó có những biện pháp tác động để chấn chỉnh kịp thời.

**\* Nâng cao nghiệp vụ quản lý cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn.**

Để bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ TTCM, HT cần thực hiện các biện pháp sau đây:

- Trang bị cho đội ngũ TTCM đầy đủ các văn bản quy định về trách nhiệm và quyền hạn của TTCM, các tài liệu nghiên cứu về lĩnh vực QLNT, quản lý TCM.

- Nhà trường cần tham mưu với Sở GD - ĐT Hà Giang tổ chức lớp bồi

dưỡng nghiệp vụ QLGD, QLNT cho đội ngũ TTCM nhằm củng cố, nâng cao về mặt lý luận quản lý, đồng thời cập nhật các thông tin về đổi mới DH trong nhà trường THPT...

- Trong nhà trường, HT cần tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho TTCM theo từng chuyên đề. Vì vậy, ngay từ đầu năm học BGH nhà trường phải xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cụ thể (thời điểm, thời gian, nội dung, PP bồi dưỡng) để triển khai một cách đồng bộ, có hệ thống. Trong đó, cần lưu ý bồi dưỡng các nội dung quan trọng sau:

- + Các chức năng quản lý trong nhà trường;
- + Hướng dẫn xây dựng kế hoạch và quản lý thực hiện kế hoạch của GV và TCM;
- + Tổ chức, chỉ đạo TCM sinh hoạt chuyên đề, ngoại khóa;
- + Thanh tra, kiểm tra, đánh giá, xếp loại GV, HS;
- + Quản lý và sử dụng có hiệu quả CSVC, phương tiện, đồ dùng DH;
- + Quản lý công tác bồi dưỡng và tự bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ của GV;
- + Công tác phối hợp với các tổ chức, đoàn thể trong và ngoài nhà trường.

**\* Nâng cao năng lực sư phạm, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn**

Trọng tâm của công tác quản lý TCM là quản lý hoạt động DH, do đó người HT phải xem việc nâng cao năng lực sư phạm, trình độ chuyên môn cho đội ngũ TTCM là một việc làm thường xuyên nhằm nâng cao chất lượng DH trong nhà trường. Để làm tốt công tác này, người HT cần thực hiện một số biện pháp sau:

- Xây dựng kế hoạch, tạo điều kiện thuận lợi về thời gian và kinh phí cho đội ngũ TTCM nâng cao trình độ như: Đào tạo trên chuẩn, tham gia bồi dưỡng chuyên đề do Sở và Bộ GD - ĐT tổ chức.
- Bồi dưỡng cho đội ngũ TTCM năng lực sử dụng các phương tiện DH

hiện đại, đặc biệt là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào trong giảng dạy và quản lý.

- Bồi dưỡng cho đội ngũ TTCM năng lực tự học, tự bồi dưỡng. Nội dung tự học, tự bồi dưỡng phải thiết thực, có chất lượng, có mục đích cụ thể nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực quản lý.

- Bồi dưỡng cho đội ngũ TTCM năng lực nghiên cứu khoa học, khuyến khích việc ứng dụng các đề tài sáng kiến kinh nghiệm vào thực tiễn.

- Tổ chức, chỉ đạo đội ngũ TTCM học tập nghiên cứu, thảo luận các chuyên đề DH theo PP đổi mới.

- Tạo điều kiện cho đội ngũ TTCM có cơ hội học hỏi, trao đổi chuyên môn với đồng nghiệp của các trường THPT trong và ngoài tỉnh.

**+ Điều kiện thực hiện:**

- HT phải thường xuyên quan tâm, phát hiện và khích lệ sự sáng tạo trong hoạt động chuyên môn của đội ngũ TTCM, giúp họ tự tin đề xuất ý tưởng của mình trong đổi mới DH, giáo dục.

- HT phải đánh giá đúng năng lực phẩm chất của TTCM.

- Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng phát triển đội ngũ CBQL nói chung và đội ngũ TTCM nói riêng hàng năm.

- Sở giáo dục có sự hỗ trợ về mặt tài chính để phát triển năng lực và nhân cách cho TTCM.

### **3.2.2. Nhóm biện pháp quản lý việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chuyên môn**

#### **3.2.2.1. Quản lý công tác xây dựng và thực hiện kế hoạch tổ chuyên môn**

**+ Mục tiêu:**

Xây dựng và thực hiện kế hoạch của TCM nhằm nâng cao chất lượng quản lý của TCM, nâng cao chất lượng DH của nhà trường.

**+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

**- Quản lý công tác xây dựng kế hoạch TCM:**

Kế hoạch TCM được xây dựng dựa trên kế hoạch chung của nhà trường,

thể hiện chương trình hành động của tổ nhằm đảm bảo thực hiện chất lượng giảng dạy, giáo dục. TCM cần tập trung xây dựng các loại kế hoạch cơ bản sau đây: Kế hoạch năm học, kế hoạch tháng, kế hoạch tuần.

**Kế hoạch năm học của TCM** phải bao quát được các mặt: Chỉ tiêu chất lượng (dự báo mục tiêu chất lượng cần đạt tới); nội dung công tác (mô hình hóa nội dung công việc); biện pháp thực hiện (lựa chọn các giải pháp tối ưu); phân công người chịu trách nhiệm và thời gian hoàn thành.

Căn cứ vào tình hình thực tế của nhà trường; kế hoạch, nhiệm vụ năm học và văn bản chỉ đạo của Sở GD - ĐT...; ngay từ khi chuẩn bị bước vào năm học mới, HT cần phải cụ thể hóa các nhiệm vụ và chỉ tiêu kế hoạch chuyên môn của nhà trường.

Để đảm bảo cho kế hoạch TCM được xây dựng khoa học, sát đúng với tình hình thực tế của tổ và nhà trường; HT cần cung cấp những thông tin cơ bản và trao đổi với đội ngũ TTCM những căn cứ cần thiết để các TCM xây dựng kế hoạch như: Các văn bản về chương trình, nhiệm vụ năm học; dự kiến kế hoạch năm học và kế hoạch chuyên môn của nhà trường; tình hình thực tế của nhà trường về đội ngũ GV, HS, CSVN, thiết bị, đồ dùng DH; những yêu cầu của nhà trường đối với chất lượng DH, giáo dục. TTCM cũng cần rà soát lại tình hình chung của tổ để báo cáo, kiến nghị với nhà trường những vấn đề cần hỗ trợ, bổ sung, để chuẩn bị cho năm học mới.

TTCM xây dựng bản dự kiến kế hoạch dựa trên những yêu cầu của nhà trường. Tiến hành họp TCM để thống nhất nội dung cơ bản kế hoạch chung của tổ. Cụ thể, cần bàn bạc, thống nhất các nội dung cơ bản sau:

- Nhận định chung về đặc điểm tình hình (số lượng, chất lượng GV; điều kiện hỗ trợ hoạt động DH của tổ...); phân tích những thuận lợi, khó khăn và những tác động của nó đến các hoạt động của tổ.

- Dự kiến các mục tiêu, chỉ tiêu cần đạt được: Cần xác định sát đúng các chỉ tiêu về chất lượng đại trà của HS; kết quả đạt được trong công tác bồi

dưỡng HS giỏi; số lượng, chất lượng về thao giảng, dự giờ, các hoạt động hội thảo, ngoại khóa, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ; đánh giá chất lượng, xếp loại GV cuối kỳ, cuối năm...

- Xác định các biện pháp, giải pháp để thực hiện mục tiêu đã dự kiến.

- Phân công nhiệm vụ, thời gian thực hiện và hoàn thành công việc: Dự kiến phân công nhiệm vụ cho GV trong tổ; phân công bồi dưỡng HS giỏi, phụ đạo HS yếu kém; phân công thực hiện các hoạt động khác...; dự kiến kinh phí, thời gian để hoàn thành các công việc đề ra.

Kế hoạch năm học của TCM phải được HT phê duyệt và trở thành văn bản pháp lý để TTCM chỉ đạo triển khai các hoạt động của tổ, đồng thời làm căn cứ để HT kiểm tra tiến độ thực hiện, đánh giá hiệu quả công việc của tổ.

**Kế hoạch hoạt động từng tháng** được xây dựng dựa trên kế hoạch năm học của tổ. Kế hoạch phải chi tiết, cụ thể, phải lượng hóa các công việc và các kết quả đạt được.

**Kế hoạch tuần** được xây dựng để triển khai cụ thể các công việc trong tuần, được thông báo từ đầu tuần (lich thao giảng, dự giờ, dạy thay, hội họp...) cho từng nhóm chuyên môn và GV thực hiện.

#### **- Quản lý việc thực hiện kế hoạch TCM:**

Kế hoạch TCM chính là sự quy định về chuyên môn mà tất cả GV trong tổ phải thực hiện. Vì vậy, trong công tác quản lý thực hiện kế hoạch cần phân công rõ ràng từng nội dung công việc đến từng người thực hiện. Sự phân công phải cụ thể, đúng người, đúng việc.

Xác lập cơ cấu phối hợp với các bộ phận chức năng, các tổ chức đoàn thể trong nhà trường để công việc của TCM được tiến hành đồng bộ, toàn diện, đúng với tiến độ của kế hoạch chung toàn trường.

Trong quá trình thực hiện cần thường xuyên rút kinh nghiệm; tiếp nhận các nguồn bổ sung về nhân sự, thiết bị, tài chính và các tài liệu thông tin khoa học mới phục vụ cho công tác giảng dạy và giáo dục HS.

Giám sát thực hiện công việc và điều chỉnh kịp thời những bất hợp lý, tháo gỡ những khó khăn và trở ngại trong quá trình thực hiện kế hoạch, uốn nắn kịp thời những lệch lạc theo đúng quỹ đạo của nhà trường.

**- Quản lý việc hướng dẫn lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch của GV:**

Sau khi ban hành kế hoạch năm học của nhà trường, của TCM, HT chỉ đạo TTCM hướng dẫn GV trong toàn trường xây dựng kế hoạch cá nhân. Kế hoạch của GV gồm hai loại: Kế hoạch năm học và kế hoạch tuần.

**Xây dựng kế hoạch năm học của GV:** Để xây dựng kế hoạch cá nhân, GV phải căn cứ vào kế hoạch năm học của nhà trường, kế hoạch của TCM, nhiệm vụ được phân công và yêu cầu của chương trình, điều kiện của nhà trường (SGK, sách hướng dẫn giảng dạy, tài liệu tham khảo, đồ dùng DH...). Kế hoạch cá nhân phải đảm bảo các nội dung cơ bản sau:

- Nhiệm vụ được phân công (Các khối lớp giảng dạy, công tác kiêm nhiệm, định mức lao động);
- Những khó khăn, thuận lợi khi thực hiện các công việc được giao;
- Dự kiến mục tiêu, biện pháp thực hiện các công việc được phân công;
- Đăng ký danh hiệu thi đua.

Sau hàng tháng, học kỳ, năm học, TTCM căn cứ vào kế hoạch cá nhân của GV để đánh giá, nhận xét tiến độ thực hiện và mức độ hoàn thành kế hoạch, đây cũng là một căn cứ quan trọng để xếp loại thi đua.

**Xây dựng kế hoạch tuần:** GV căn cứ vào phân phối lịch trình và chương trình giảng dạy của Bộ GD - ĐT quy định để xây dựng kế hoạch DH hàng tuần, kế hoạch tuần được thể hiện qua lịch báo giảng và đây là căn cứ để TTCM và HT quản lý hoạt động sư phạm của GV trong từng ngày.

**+ Điều kiện thực hiện:**

- HT nhà trường cần có định hướng cho TCM trong xây dựng kế hoạch chuyên môn.

- Kế hoạch TCM phải thống nhất với kế hoạch hoạt động chung của trường và phù hợp với mục tiêu, nội dung, chức năng, nhiệm vụ của TCM.

- HT cần bồi dưỡng chuyên môn tác nghiệp trong phát triển kỹ năng lập kế hoạch và quản lý cho TTCM.

### **3.2.2.2. Quản lý công tác thực hiện quy chế chuyên môn**

#### **+ Mục tiêu:**

Nhằm đảm bảo tính pháp chế, tính hiệu quả trong QLNT, nâng cao chất lượng DH và giáo dục của TCM và chất lượng DH và giáo dục của nhà trường.

#### **+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

Tất cả GV trong nhà trường đều phải có trách nhiệm thực hiện nghiêm túc quy chế chuyên môn. Để thực sự quản lý tốt công tác này, người HT cần phải:

Cung cấp và quán triệt cho đội ngũ TTCM, cán bộ, GV trong toàn trường nội dung các văn bản quy định về quy chế chuyên môn do Bộ GD - ĐT ban hành; các quy định của Sở, của trường như: Luật Giáo dục; Điều lệ nhà trường; phương hướng, nhiệm vụ năm học; các thông tư quy định về thi đua khen thưởng; đánh giá, xếp loại GV, HS; phân phối chương trình...; các quy định, nội quy của nhà trường...

HT quản lý việc thực hiện quy chế chuyên môn của GV thông qua các thông tin báo cáo của TTCM, các bộ phận chức năng của nhà trường và qua phản hồi từ HS. HT thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động của TCM theo chức năng, nhiệm vụ và nội dung công tác, đánh giá đúng thực trạng. Phân tích những tồn tại và giúp TCM phát huy mặt mạnh, khắc phục hạn chế, yếu kém.

#### **+ Điều kiện thực hiện:**

- HT phải nắm vững quy chế chuyên môn.
- Xây dựng quy chế, nội dung hoạt động của nhà trường và quán triệt quy

chế độ trong CBQL, GV, cán bộ nhân viên, HS.

- Chế độ kiểm tra, đánh giá phải khách quan, chính xác, công bằng.
- Thưởng phạt phải công minh và tạo động lực cho cán bộ, GV và HS hoàn thành nhiệm vụ.

### **3.2.2.3. Quản lý công tác thực hiện nội dung, chương trình dạy học**

#### **+ Mục tiêu:**

Nhằm quản lý có chất lượng hoạt động DH của nhà trường, giúp cán bộ, GV thực hiện đúng, đủ, có chất lượng nội dung, chương trình, kế hoạch DH để nâng cao hiệu quả QLNT.

#### **+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

“Chương trình DH là văn kiện do Nhà nước ban hành trong đó quy định một cách cụ thể: Vị trí, mục đích môn học, phạm vi và hệ thống nội dung môn học, số tiết dành cho môn học nói chung, cho từng phần, từng chương, từng bài nói riêng” [21, tr.66]. Chương trình DH là căn cứ để GV và HS tiến hành công tác giảng dạy và học tập. Quản lý việc thực hiện nội dung, chương trình DH theo quy định của Bộ GD - ĐT là nhiệm vụ quan trọng của người HT.

Để quản lý tốt việc thực hiện nội dung, chương trình đòi hỏi đội ngũ TTCM phải nắm vững các văn bản chỉ đạo của Bộ, Sở GD - ĐT về các mặt: Yêu cầu, nội dung, PP, đặc trưng của bộ môn; chuẩn bị điều kiện CSVC đảm bảo cho việc thực hiện chương trình; sử dụng các phương tiện hỗ trợ cho việc theo dõi: Phiếu báo giảng, sổ ghi đầu bài dạy, bài soạn lên lớp...

HT phải thường xuyên theo dõi việc thực hiện chương trình của các tổ, nhóm chuyên môn và của từng GV hàng tuần, hàng tháng; kiểm tra đột xuất hoặc định kỳ việc thực hiện chương trình thông qua dự giờ, sổ ghi đầu bài, sổ báo giảng...

Trong công tác quản lý việc thực hiện nội dung, chương trình DH, các TCM cần tổ chức thường xuyên các hoạt động: Thao giảng, thi GV dạy giỏi, làm



đồ dùng DH, báo cáo chuyên đề, sáng kiến kinh nghiệm, đổi mới PP DH, ...chỉ đạo tốt việc sinh hoạt tổ, nhóm chuyên môn để góp ý giờ dạy, trao đổi những kiến thức mới, khó của nội dung DH, thống nhất PP dạy từng chương từng bài trong các nhóm chuyên môn, động viên GV tích cực tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

**+ Điều kiện thực hiện:**

- HT phải nắm vững nội dung chương trình DH của từng TCM. Nắm vững các nội dung văn bản hướng dẫn thực hiện chương trình kế hoạch DH của Bộ, Sở GD - ĐT.

- Thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động dạy học của TCM một cách hiệu quả.

- Sử dụng nhiều nguồn thông tin khác để giám sát quản lý thực hiện nội dung, chương trình DH.

### **3.2.2.4. Quản lý công tác đổi mới phương pháp dạy học của giáo viên**

**+ Mục tiêu:**

Đổi mới PP DH là vấn đề tất yếu để nâng cao chất lượng và hiệu quả DH trong nhà trường.

**+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

Trọng tâm của việc đổi mới chương trình giáo dục THPT là đổi mới PP DH theo định hướng: Phát huy tính tích cực, tự giác, chủ động, sáng tạo của HS; phù hợp với đặc điểm của từng lớp học, từng môn học; bồi dưỡng PP tự học, khả năng làm việc theo nhóm; rèn luyện kỹ năng vận dụng kiến thức vào thực tiễn; tạo niềm vui, hứng thú học tập cho HS. HT quản lý, chỉ đạo TCM đổi mới PP DH trong nhà trường thông qua các biện pháp sau:

- Làm cho đội ngũ GV nhận thức được bản chất của việc đổi mới PPDH là đổi mới phương thức sử dụng các PP DH. Phải hiểu biết về lý luận, thành thạo về quy trình thao tác (vận dụng) từng PP. Từ đó tiến hành thảo luận trong

TCM đề khẳng định những PP nào là tích cực và lựa chọn các PP DH phù hợp với nội dung kiến thức của từng môn, từng chương, từng bài và từng tiết học, từng thể loại bài giảng (lý thuyết, thực hành) và phù hợp với tâm sinh lý HS, với điều kiện và phương tiện DH.

- Trong sinh hoạt TCM cần chú trọng tập trung đến nội dung đổi mới thiết kế bài dạy, trao đổi góp ý trong quá trình soạn giáo án, tìm hiểu những vấn đề khó, thảo luận đổi mới cách thiết kế bài học; đổi mới PP đánh giá hiệu quả bài học (chuyển từ chú ý đến nghệ thuật truyền thụ của GV sang chú ý đánh giá năng lực tổ chức các hoạt động tự lực, khám phá, sáng tạo cho HS).

- Bồi dưỡng lực lượng GV nòng cốt đóng vai trò hạt nhân ở mỗi tổ, nhóm chuyên môn trong việc thực hiện đổi mới PPDH. Tạo mọi điều kiện thuận lợi cho GV nghiên cứu, học tập, trao đổi các chuyên đề về đổi mới PP DH. Thông qua hoạt động thao giảng theo chủ đề đổi mới PP DH để trao đổi rút kinh nghiệm và triển khai đến các GV trong tổ.

- Đầu tư CSVC, thiết bị, nguồn tài chính phục vụ cho đổi mới PP DH.

- Tổ chức cho GV tham quan, học tập, trao đổi kinh nghiệm với những đơn vị điển hình trong việc thực hiện đổi mới PP DH.

- Chỉ đạo TCM trong quản lý đổi mới PP DH phải gắn liền với đổi mới nội dung, chương trình, SGK và thiết bị DH, đặc biệt là năng lực người dạy. Kiên quyết bác bỏ các PP lạc hậu, truyền thụ ngược chiều biến HS thụ động mất đi tính tích cực, độc lập, tự chủ và sáng tạo. Đổi mới PP DH phải tập trung vào sự phân hoá đối tượng HS, nghĩa là DH phải sát từng đối tượng; tập trung vào hoạt động dạy - tự học.

#### **+ Điều kiện thực hiện:**

- HT phải tổ chức tập huấn cho GV về đổi mới PP DH nhằm nâng cao năng lực cho GV.

- Nhà trường cần có đầy đủ CSVC phục vụ cho DH nhằm đổi mới PP DH.

- HT có biện pháp động viên khuyến khích GV trong đổi mới PP DH, các chế độ thi đua, khen thưởng phải rõ ràng, tạo động lực cho GV đổi mới PP DH.

### **3.2.2.5. Quản lý việc sử dụng cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học**

#### **+ Mục tiêu:**

CSVC, trang thiết bị DH là một trong những điều kiện quan trọng góp phần thực hiện đổi mới nội dung, PP DH, nhằm giúp nhà trường nâng cao chất lượng DH. Việc sử dụng phương tiện DH không chỉ để minh họa bài giảng mà còn có tác dụng thúc đẩy quá trình nhận thức, phát triển tư duy sáng tạo, rèn luyện kỹ năng học tập, bước đầu tập dượt nghiên cứu khoa học cho HS.

#### **+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

- Nâng cao nhận thức cho đội ngũ TTCM, cán bộ, GV trong nhà trường về vai trò, ý nghĩa của CSVC, phương tiện DH (đặc biệt là các phương tiện DH hiện đại). Để tổ chức bảo quản hệ thống CSVC, thiết bị DH được tốt, bên cạnh việc giáo dục tinh thần trách nhiệm, ý thức tiết kiệm, HT cần phải xây dựng các quy định về việc bảo quản, sử dụng CSVC, thiết bị DH trong nhà trường; phải có sổ sách theo dõi tài sản: Tình trạng các phương tiện, nhật ký sử dụng, kiểm kê định kỳ...xử lý nghiêm khắc những trường hợp vi phạm làm tổn hại CSVC của nhà trường.

- Bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ thuật bảo quản, sử dụng phương tiện DH cho GV như: Cử đi tập huấn ở các lớp do ngành tổ chức, huấn luyện tại chỗ thông qua TCM.

- Việc sử dụng CSVC, thiết bị DH của GV phải được thể hiện ở trong lịch báo giảng hàng tuần và sổ đăng ký mượn thiết bị. Qua đó giúp cho công việc kiểm tra của HT và TTCM thuận lợi hơn. Sử dụng phải đúng mục đích, nội dung từng môn học, tiết học, phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý lứa tuổi HS cũng như phù hợp với điều kiện hiện có của nhà trường.

- Kết hợp sử dụng các phương tiện DH đã được trang bị hoặc tự làm với việc hướng dẫn, khai thác, sử dụng triệt để các phương tiện kỹ thuật hiện đại ở gia đình và ngoài xã hội.

- Trong các phiên họp Hội đồng sư phạm hàng tháng, HT phải có nhận xét, đánh giá việc bảo quản và sử dụng CSVC, thiết bị DH của từng TCM, có những chỉ đạo để uốn nắn kịp thời. Bên cạnh đó, HT cần khuyến khích, tạo điều kiện về kinh phí, phát động phong trào tự thiết kế, sáng tạo, cải tiến đồ dùng DH phục vụ cho đổi mới PP của từng bộ môn. Từng học kỳ nên tổ chức hội thi sáng tạo và sử dụng đồ dùng DH trong nhà trường, lấy đây là một trong những tiêu chuẩn đánh giá, xếp loại GV cuối năm.

**+ Điều kiện thực hiện:**

- HT cần đầu tư nguồn tài chính cho sửa chữa, mua mới CSVC.

- HT phải phát huy vai trò của GV trong làm mới và bảo quản, sử dụng đồ dùng DH, CSVC nhà trường.

**3.2.2.6. Quản lý việc tổ chức bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên**

**+ Mục tiêu:**

Trong thời đại ngày nay, cuộc cách mạng khoa học - kỹ thuật - công nghệ phát triển như vũ bão với sự bùng nổ thông tin và sự lão hóa tri thức đang diễn ra ở mọi lĩnh vực khoa học và đời sống xã hội, đòi hỏi đội ngũ GV trong nhà trường cần phải luôn cập nhật những tri thức mới, đổi mới PP DH. Mặt khác, trong quá trình đào tạo ở trường sư phạm, người GV tương lai được chuẩn bị về mặt tâm lý, trí tuệ và năng lực thực hành, nhưng nhìn chung chỉ đem lại cho người GV những hiểu biết tối thiểu về DH và giáo dục. Muốn trở thành người GV giỏi thì trong suốt cuộc đời phải không ngừng nghiên cứu, cập nhật, hiện đại hóa kiến thức, nâng cao trình độ nghề nghiệp của mình. Do đó, việc tổ chức bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho đội

ngũ GV là nhiệm vụ cấp thiết và thường xuyên, là điều kiện cơ bản để thực hiện thành công mục tiêu giáo dục.

**+ Nội dung, cách thực hiện:**

Theo chúng tôi, người HT cần quản lý, chỉ đạo TCM thực hiện tốt các biện pháp sau đây trong công tác bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho GV:

- Quán triệt toàn bộ mục đích, yêu cầu về đổi mới giáo dục phổ thông của Đảng, Nhà nước, của ngành cho GV nắm vững.

- Tiến hành rà soát lại chất lượng DH của GV trong tổ để nắm được những hạn chế về chuyên môn, nghiệp vụ, từ đó có kế hoạch bồi dưỡng sát đối tượng mới nâng cao được chất lượng bồi dưỡng cho GV.

- Quản lý chặt chẽ việc tham gia bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của GV (về thời gian, thái độ, kết quả đạt được...).

- Nội dung bồi dưỡng phải toàn diện nhưng phải có trọng tâm. Cần tập trung vào các nội dung chủ yếu sau: Những điểm mới và những nội dung tích hợp trong chương trình và SGK; thiết kế, xây dựng bài giảng, tổ chức các hoạt động DH theo PP mới; đổi mới cách kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của HS; sử dụng các phương tiện DH hiện đại, ứng dụng công nghệ thông tin vào trong DH và nghiên cứu khoa học.

- Đổi mới cách thức quản lý, chỉ đạo học tập bồi dưỡng theo hướng thiết thực, hiệu quả. Kết hợp bồi dưỡng tập trung trong hè với tự bồi dưỡng trong năm học. Chú trọng hơn tới hình thức học tập theo tổ, nhóm chuyên môn.

**+ Điều kiện thực hiện:**

- HT nhà trường cần nhận thức rõ về tầm quan trọng của việc xây dựng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý TTCM.

- HT phải phát huy được năng lực tự bồi dưỡng của TTCM trong công tác quản lý TCM và các hoạt động DH.

- Nhà trường cần kết hợp nhiều hình thức bồi dưỡng thường xuyên, bồi dưỡng theo chu kỳ một cách thiết thực, hiệu quả.

### **3.2.2.7. Quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học của tổ chuyên môn**

#### **+ Mục tiêu:**

Nhằm nâng cao chất lượng quản lý hoạt động của TCM, nâng cao chất lượng DH nói chung và năng lực chuyên môn cho GV nói riêng.

#### **+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

- HT cần phải định hướng cho TCM tổ chức các chuyên đề, hội thảo khoa học theo chủ đề.

- Tổ chức các hội thi sáng kiến kinh nghiệm.

- Triển khai các đề tài nghiên cứu khoa học trong giáo viên và trong các TCM.

- Tăng cường ứng dụng các thành tựu của lý luận dạy học hiện đại vào quá trình DH của TCM.

#### **+ Điều kiện thực hiện:**

- Nhà trường cần có định hướng rõ ràng cho hoạt động nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ.

- Cán bộ quản lý, GV cần nhận thức đúng về vai trò của nghiên cứu khoa học trong DH, giáo dục HS.

- Nhà trường cần phát huy vai trò tích cực chủ động của GV trong hoạt động nghiên cứu khoa học.

### **3.2.2.8. Quản lý nội dung sinh hoạt tổ chuyên môn**

#### **+ Mục tiêu:**

Nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của TCM, nâng cao hiệu quả của hoạt động sinh hoạt chuyên môn, phát huy vai trò của cán bộ, GV trong sinh hoạt chuyên môn.

#### **+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

Theo quy định, mỗi tháng TCM sinh hoạt 2 lần, để nâng cao hiệu quả quản lý nội dung sinh hoạt tổ, theo chúng tôi, người HT cần sử dụng các biện pháp sau:

- HT quán triệt cho đội ngũ TTCM về việc triển khai các nội dung công việc của nhà trường trong tháng qua cuộc họp giao ban. TTCM căn cứ kế hoạch của nhà trường, của tổ để xây dựng nội dung sinh hoạt. Trước khi triển khai họp tổ, TTCM phải chuẩn bị kỹ lưỡng về nội dung (nội dung phải thiết thực, có tác dụng nâng cao chất lượng DH và chất lượng đội ngũ).

- Sinh hoạt TCM phải đảm bảo các nội dung cơ bản sau: Nhận xét, đánh giá các hoạt động của tổ; phân công thực hiện nhiệm vụ các công việc sắp triển khai; tập trung giải quyết một chuyên đề về đổi mới PP; thống nhất yêu cầu, nội dung, PP, phương tiện DH, tư liệu tham khảo, phương án dạy các tiết khó. Thảo luận những vấn đề chuyên môn của tổ: Nội dung ôn tập kiểm tra, cách thức ra đề và tổ chức kiểm tra; góp ý, rút kinh nghiệm giờ dạy; kiểm tra việc thực hiện kế hoạch, chương trình giảng dạy của GV trong tổ.

- BGH nên thường xuyên tham gia sinh hoạt với các TCM để nắm được nội dung và chất lượng sinh hoạt của tổ.

- Nên tổ chức các buổi giao lưu, học tập kinh nghiệm về sinh hoạt TCM với các trường trong địa bàn (ít nhất 1 lần/học kỳ) để đội ngũ TTCM và GV các trường có điều kiện trao đổi, học tập lẫn nhau về kinh nghiệm quản lý, giảng dạy, cùng nhau tháo gỡ các vấn đề khó khăn trong đổi mới PP DH.

#### **+ Điều kiện thực hiện:**

Nhà trường cần cụ thể hoá nội dung hoạt động của TCM trong quy chế hoạt động, xây dựng khung pháp lý rõ ràng cho hoạt động của TCM. Chi bộ Đảng nhà trường, BGH cần có những định hướng chỉ đạo cho hoạt động của TCM. TTCM phải chủ động xây dựng kế hoạch hoạt động của TCM.

### **3.2.2.9. Quản lý công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá, xếp loại giáo viên của tổ chuyên môn**

#### **+ Mục tiêu:**

Thông qua công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá, xếp loại GV của TCM, HT phát hiện ra được những mặt hạn chế, những mặt mạnh của đội

ngũ GV, đồng thời cũng đánh giá được năng lực quản lý của đội ngũ TTCM trong nhà trường.

**+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

Quản lý công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá, xếp loại GV của TCM sẽ nâng cao được ý thức tự giác và trách nhiệm của TTCM trong công việc, giúp HT nắm bắt kịp thời, đầy đủ các thông tin để điều khiển tối ưu hoạt động DH, giáo dục trong nhà trường. Để công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá, xếp loại GV của TCM đúng thực chất, HT cần tiến hành quản lý và chỉ đạo các vấn đề sau:

- Từ đầu năm học, HT phê duyệt kế hoạch thanh tra, kiểm tra của các TCM, lấy đó làm căn cứ để giám sát công tác thanh tra, kiểm tra của TTCM đối với GV trong tổ.

- HT phải có kế hoạch kiểm tra định kỳ và đột xuất hoặc thực hiện nhiều hình thức kiểm tra để xem xét cách thức, quy trình và lộ trình kiểm tra, đánh giá GV trong tổ của tổ trưởng có đảm bảo tính chính xác, khách quan, trung thực, công khai, dân chủ, kịp thời, khoa học hay không. Để từ đó có kế hoạch bồi dưỡng nghiệp vụ thanh tra, kiểm tra, đánh giá cho đội ngũ TTCM.

- Trong công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá đòi hỏi đội ngũ TTCM phải nắm vững chương trình các môn học, yêu cầu từng chương, từng bài của từng bộ môn ở các khối, lớp (được ghi trong phân phối chương trình, trong hướng dẫn thực hiện chương trình các môn học); nắm vững các PP DH các bộ môn, kinh nghiệm giảng dạy tiên tiến và các thành tựu khoa học về đổi mới PP DH; nắm vững PP phân tích sự phạm một bài lên lớp (các khâu soạn bài, giảng bài và đánh giá kết quả DH); chuẩn đánh giá giờ lên lớp, yêu cầu của chương trình giáo dục toàn diện đối với HS.

**+ Điều kiện thực hiện:**

Thanh tra, kiểm tra GV, TTCM cần chú trọng vào việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch, nội dung chương trình, PP DH và quy chế chuyên môn, quy chế thi cử...



Kiểm tra, đánh giá để hiểu, giúp đỡ và chủ yếu là giáo dục đối tượng, làm cho đối tượng phát triển. Vì vậy, khi tiến hành công tác này, người TTCM phải thiện chí, có lòng nhân ái sâu sắc, biết tôn trọng quy định, nghiêm khắc nhưng độ lượng đối với GV trong hoạt động kiểm tra.

### **3.2.2.10. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá học sinh của tổ chuyên môn** **+ Mục tiêu:**

- Quản lý được công tác kiểm tra, đánh giá HS của giáo viên giúp HT nắm chính xác chất lượng học tập của HS, từ đó có biện pháp quản lý tốt hơn quá trình giảng dạy của GV để nâng cao chất lượng DH trong nhà trường, vì kết quả học tập của HS là thước đo để đánh giá toàn bộ quá trình hoạt động dạy và học trong nhà trường. Mọi nỗ lực của thầy trò trong nhà trường đều hướng tới mục đích đó là kết quả học tập của HS.

- Quản lý được công tác kiểm tra, đánh giá kết quả HS, sẽ tạo ra được nề nếp học tập nghiêm túc ở HS, tránh tình trạng học lệch, học tủ chạy theo điểm số mà bỏ quên chất lượng thực của bản thân. Đây là một hiện tượng vẫn còn xảy ra ở các nhà trường trong cơ chế thị trường hiện nay.

- Thông qua quản lý công tác kiểm tra, đánh giá HS, HT nắm vững kết quả học tập, biết được ý thức và khả năng học tập của HS. Từ đó có kế hoạch để chỉ đạo GV bồi dưỡng HS giỏi, phụ đạo HS yếu, kém cho phù hợp với các đối tượng HS. Đồng thời có biện pháp để giáo dục HS nâng cao tinh thần trách nhiệm của mình trong học tập.

- Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá HS, tạo ra được sự công bằng trong đánh giá, từ đó khích lệ HS vươn lên để có kết quả học tập tốt hơn. Những HS yếu kém không có tư tưởng mong chờ, ỷ lại mà phải cố gắng bằng chính sức lực của mình để có kết quả học tập tốt hơn. Cũng cố lòng tin, uy tín của nhà trường trước phụ huynh HS và xã hội.

- Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá HS, đổi mới phương pháp kiểm tra đánh giá theo hướng tích cực nhằm ngăn chặn những tiêu cực, gian lận trong thi cử, tránh tình trạng HS ngồi nhầm lớp. Đây là động lực thúc đẩy sự vươn lên trong học tập của HS trong nhà trường.

**+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

Nền kinh tế thị trường với những tiến bộ vượt bậc của nó đã mang lại cho ngành giáo dục những điều kiện tốt nhất để phát huy những thế mạnh và đạt được nhiều thành tựu trong những năm qua. Song mặt trái của cơ chế thị trường cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác dạy và học trong các nhà trường THPT. Một trong những biểu hiện tiêu cực đó chính là công tác kiểm tra, đánh giá HS không đúng, không đảm bảo tính công bằng, tạo nên sự bất bình trong HS, phụ huynh. Sự tồn tại bệnh thành tích, tiêu cực trong học tập, thi cử là vấn đề toàn xã hội đặc biệt quan tâm. Để hạn chế mặt tiêu cực này thì việc quản lý, kiểm tra đánh giá HS của các TCM trong nhà trường rất cần thiết và không thể thiếu được trong quá trình quản lý hoạt động chuyên môn của HT. Để quản lý được công tác kiểm tra, đánh giá HS thì HT cần phải tiến hành những biện pháp sau:

- Ngay từ đầu năm học HT nhà trường tổ chức cho tất cả GV học tập quy chế chuyên môn như: Chấm bài, cho điểm vào sổ đối với HS...

- Quy định mỗi giáo GV đều phải cho điểm HS vào 2 sổ là sổ điểm lớn và sổ điểm cá nhân đồng thời cùng 1 lúc. Tránh tình trạng GV chỉ cho điểm vào sổ cá nhân đến khi tổng kết điểm mới cho vào sổ điểm lớn. Tiến tới áp dụng quản lý điểm số của học sinh bằng công nghệ thông tin, tránh tình trạng nâng điểm, sửa điểm.

- Quy định cụ thể với tất cả GV trong nhà trường thời hạn cho điểm vào sổ điểm lớn như sau: Đối với các môn tự nhiên sau khi kiểm tra 1 tiết hoặc 15 phút theo quy định 1 tuần thì giáo viên phải cho điểm vào sổ điểm lớn. Đối với các môn xã hội thì sau khi kiểm tra 2 tuần.

- Ngay từ đầu năm học các TCM phải họp bàn, thống nhất chương trình kiểm tra 1 tiết, 15 phút đối với tất cả các khối lớp và thời gian kiểm tra đối với bài kiểm tra 15 phút.

- HT nhà trường ủy quyền cho PHT phụ trách chuyên môn thành lập ngân hàng đề thi theo chu trình sau đây: Ở tất cả các khối lớp, các GV giảng dạy đều ra đề thi kiểm tra 15 phút và 1 tiết theo quy định thống nhất của tổ ngay từ đầu năm. Ra đề kèm theo đáp án và nộp lại cho TTCM theo thứ tự đề kiểm tra số 1, số 2, số 3... Sau đó đến thời hạn kiểm tra các GV bộ môn đến nhận đề kiểm tra ở tổ trưởng và lên lớp kiểm tra. Khi GV nộp đề kiểm tra chỉ ghi bài kiểm tra số mấy, khối nào, thời gian 15 phút hay 1 tiết và bỏ vào phong bì có niêm phong để nộp cho tổ trưởng. Quản lý được đề thi theo kiểu ngân hàng đề như vậy thì tạo công bằng trong thi cử. Tránh tình trạng GV ra đề kiểm tra tùy tiện không đánh giá đúng chất lượng HS. Nhà trường chỉ giữ lại bộ đề gốc của tất cả các TCM, lưu trong hồ sơ chuyên môn của trường.

- Đối với kỳ thi chất lượng thì HT ủy quyền cho PHT chuyên môn chỉ đạo các TTCM chịu trách nhiệm ra đề và đáp án chấm. Trước khi ra đề thi các TCM họp thống nhất chương trình thi. Sau đó tổ trưởng chịu trách nhiệm trước HT về việc ra đề ở tổ và nộp lại cho PHT phụ trách chuyên môn. Kỳ thi này nhà trường nên tổ chức HS thi chung theo khối, đánh số báo danh, đọc phách và chấm tập trung nghiêm túc. Làm như vậy tránh tình trạng lộn xộn trong thi cử, tình trạng GV tự dạy, tự ra đề, tự kiểm tra, đánh giá HS của mình. Các bài thi kiểm tra học kỳ phải lưu giữ tại trường một năm. Việc phúc khảo bài thi của HS phải tiến hành đúng quy chế.

#### **+ Điều kiện thực hiện:**

Thực hiện đồng bộ các biện pháp trên sẽ giúp người HT không chỉ quản lý sâu sát chất lượng chuyên môn mà còn tạo ra được nền nếp học tập nghiêm túc trong nhà trường. Đối với HS, đây là hệ thống giải pháp tạo ra

được sự công bằng trong kiểm tra đánh giá HS, động viên các em cố gắng phấn đấu học tập, góp phần nâng cao chất lượng dạy và học trong nhà trường.

HT phải quán triệt nội dung hoạt động đến mọi GV và tiến hành khách quan, chính xác, công bằng.

### **3.2.2.11. Quản lý công tác thi đua, khen thưởng**

#### **+ Mục tiêu:**

Nhằm thưởng phạt công minh, tạo động lực cho cán bộ, GV hoạt động có hiệu quả.

#### **+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

Để phát huy hiệu quả của công tác thi đua, khen thưởng trong nhà trường. HT cần phải quản lý tốt công tác này từ các TCM. Đội ngũ TTCM phải nắm và vận dụng được các quy định về công tác thi đua, khen thưởng, đánh giá, phân loại GV.

Xây dựng kế hoạch và có biện pháp cụ thể tạo ra bước chuyển biến mạnh mẽ về chất. Trong lĩnh vực công tác thi đua, khen thưởng phải làm đầy lên phong trào thi đua sôi nổi nhằm phát huy cao độ tính tích cực của GV trong các TCM, tạo ra động lực hăng hái trong tham gia sáng tạo, cống hiến sức lực, trí tuệ, góp phần làm chuyển biến chất lượng DH và giáo dục trong nhà trường.

Việc tổ chức và phát động phong trào thi đua trong nhà trường phải toàn diện, liên tục, thiết thực, sâu rộng, thực chất, không dàn trải, không chạy theo thành tích; làm thế nào để phong trào thi đua có ảnh hưởng thực sự, động viên GV.

Sau từng đợt phát động phải tổ chức sơ kết, tổng kết, xây dựng điển hình tiên tiến, phát huy các nhân tố tích cực và tăng cường công tác tuyên truyền, nêu gương để mọi người học tập, noi theo.

#### **+ Điều kiện thực hiện:**

Công tác thi đua phải thận trọng, công khai, dân chủ, tạo được sự đoàn kết,

nhất trí cao trong tổ chuyên môn và trong tập thể sư phạm. Việc đánh giá, đề xuất khen thưởng đối với GV phải kết hợp giữa sự động viên về tinh thần và đãi ngộ xứng đáng về vật chất nếu không việc làm đó dễ dẫn đến phản tác dụng.

### **3.2.3. Nhóm biện pháp tổ chức các điều kiện hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chuyên môn**

#### **3.2.3.1. Tăng cường cơ sở vật chất, trang thiết bị, điều kiện làm việc cho tổ chuyên môn**

##### **+ Mục tiêu:**

CSVC, trang thiết bị DH là phương tiện lao động sư phạm của TCM. Muốn nâng cao chất lượng DH và giáo dục trong nhà trường, cần phải đầu tư xây dựng hệ thống CSVC, thiết bị DH đảm bảo phục vụ, đáp ứng nhu cầu đổi mới PP DH trong giai đoạn hiện nay.

##### **+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

- HT cần xây dựng kế hoạch phát triển CSVC, trang thiết bị DH cho mỗi năm học và kế hoạch phát triển lâu dài để từng bước hoàn thiện CSVC theo hướng kiên cố hoá, chuẩn hoá, HĐH.

- Đầu tư thiết bị, phương tiện DH phù hợp tùy theo đặc thù từng bộ môn. Trong điều kiện hiện nay cần ưu tiên trang bị những phương tiện, đồ dùng DH tối thiểu như: Máy chiếu đa năng, máy chiếu Projector, máy vi tính; xây dựng phòng bộ môn, phòng thí nghiệm, thực hành chung...

- Chú trọng công tác xây dựng thư viện đạt chuẩn; đảm bảo có đầy đủ các loại SGK, tài liệu tham khảo, các loại báo, tạp chí khoa học...Phát huy hiệu quả sử dụng phòng đọc, là nơi để GV và HS nâng cao trình độ kiến thức, tự học, tự bồi dưỡng.

- Tạo điều kiện cho mỗi TCM có một phòng sinh hoạt chung được trang bị đầy đủ các điều kiện để phục vụ cho công tác chuyên môn của tổ, đáp ứng yêu cầu của việc đổi mới PP DH.

**+ Điều kiện thực hiện:**

Có nguồn tài chính đáp ứng được nhu cầu hoạt động của nhà trường và các TCM, huy động được nguồn lực để đầu tư CSVC.

**3.2.3.2. Thực hiện chính sách đãi ngộ, khuyến khích đối với đội ngũ giáo viên**

**+ Mục tiêu:**

Để động viên, khuyến khích đội ngũ GV trong nhà trường cống hiến sức lực, trí tuệ của mình, người HT cần phải quan tâm nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của họ một cách phù hợp và kịp thời.

**+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

- Thực hiện đầy đủ các chế độ, chính sách đối với đội ngũ TTCM và GV trong nhà trường như: Vấn đề tiền lương, tiền phụ cấp, tiền thưởng, dạy vượt giờ, làm việc ngoài giờ, bảo hiểm xã hội... Tăng cường bổ sung và sử dụng có hiệu quả các nguồn thu nhập từ hoạt động giảng dạy và dịch vụ của nhà trường để hỗ trợ thêm cho cán bộ, GV cải thiện đời sống, giúp họ an tâm công tác, gắn bó lâu dài với nhà trường.

- Xây dựng quy định chi tiêu nội bộ rõ ràng, công bằng, hợp lý; có chế độ khen thưởng xứng đáng đối với những GV dạy giỏi, có nhiều thành tích đóng góp trong hoạt động giáo dục của nhà trường.

- Tạo điều kiện về mặt thời gian, hỗ trợ một phần kinh phí để khuyến khích, động viên TTCM, GV tham gia các khóa đào tạo đạt chuẩn và trên chuẩn, các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ...

- Tham mưu với Sở GD - ĐT, với chính quyền các cấp có cơ chế phù hợp để thu hút GV giỏi về trường công tác. Có chế độ ưu đãi đối với TTCM, GV giỏi, có nhiều đóng góp cho sự nghiệp giáo dục ở địa bàn miền núi và các trường chuyên biệt

**+ Điều kiện thực hiện:**

- Có cơ chế rõ ràng trong tuyển chọn GV giỏi.

- Công tác thi đua khen thưởng phải công bằng, dân chủ và kịp thời.

### **3.2.3.3. Xây dựng khối đoàn kết, thân ái, dân chủ trong nhà trường**

#### **+ Mục tiêu:**

Xây dựng khối đoàn kết, thân ái, thực hiện dân chủ hóa trường học là một trong những nhiệm vụ quan trọng của người HT nhằm tạo bầu không khí sư phạm lành mạnh, phát huy vai trò tích cực của đội ngũ GV và các tổ chức đoàn thể trong nhà trường.

#### **+ Nội dung, cách thức thực hiện:**

- Xây dựng phong cách lãnh đạo dân chủ, BGH luôn gần gũi cấp dưới, biết lắng nghe ý kiến, thật sự cầu thị, tiếp thu phê bình từ các thành viên và các tổ chức trong nhà trường.

- HT phải thực sự gương mẫu về đạo đức, lối sống; quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ, GV, nhân viên; đối xử công bằng, khách quan và độ lượng với mọi người, tạo bầu không khí tâm lý tích cực trong tập thể sư phạm.

- Xây dựng và duy trì tốt các mối quan hệ, phát hiện kịp thời và giải quyết dứt điểm những mâu thuẫn nảy sinh trong nhà trường. Tạo điều kiện cho các tổ chức, đoàn thể tổ chức các hoạt động tập thể nhằm tăng cường sự hiểu biết, thân ái, đoàn kết, thông cảm lẫn nhau giữa các thành viên trong nhà trường.

#### **+ Điều kiện thực hiện:**

Thực hiện tốt quy chế dân chủ trong trường học, tạo điều kiện để mọi người tham gia ý kiến, đóng góp công sức, trí tuệ, tình cảm của mình trong các hoạt động của nhà trường. Công tác thi đua, khen thưởng, kiểm tra, đánh giá và lĩnh vực tài chính nhà trường phải được công khai, minh bạch, tạo lòng tin của GV vào đội ngũ TTCM cũng như BGH nhà trường.

### **3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp**

Luận văn đã đề xuất 3 nhóm biện pháp, trong mỗi nhóm có các biện pháp cụ thể. Các nhóm biện pháp mà chúng tôi đã đưa ra có mối quan hệ mật

thiết với nhau, nếu như xem nhóm biện pháp 2 là trọng tâm thì nhóm biện pháp 1 là tiền đề, nhóm biện pháp 3 là điều kiện để thực hiện. Tùy thuộc vào từng giai đoạn, hoàn cảnh và điều kiện của từng trường mà mỗi biện pháp có vị trí và vai trò khác nhau.

Các biện pháp trên có mối liên hệ biện chứng, gắn bó chặt chẽ, bổ sung và hỗ trợ cho nhau, tương tác lẫn nhau để tạo nên một chỉnh thể thống nhất.

Kết quả của biện pháp này là yếu tố thành công cho các biện pháp khác, tất cả cùng hướng tới mục tiêu là quản lý có hiệu hoạt động của TCM. Nếu thực hiện đồng bộ, linh hoạt các nhóm biện pháp trên sẽ tạo được sự chuyển biến trong công tác quản lý hoạt động TCM của HT, nâng cao hiệu quả DH và giáo dục trong nhà trường.

### **3.4. Khảo nghiệm về tính hợp lý và tính khả thi của các biện pháp**

Sau khi nghiên cứu lý luận chung về các vấn đề QLGD, QLNT để làm cơ sở nền tảng cho vấn đề nghiên cứu, chúng tôi tiến hành khảo sát thực trạng phát triển giáo dục, thực trạng của TCM và thực trạng quản lý TCM của HT tại trường. Qua khảo sát các biện pháp quản lý hoạt động TCM đang được áp dụng trong nhà trường hiện nay, chúng tôi thấy công tác quản lý hoạt động của TCM của HT có thể tiến hành bằng 3 nhóm biện pháp sau:

- Nhóm biện pháp quản lý về nhân sự đội ngũ tổ TTCM. (Quy hoạch, bổ nhiệm, bố trí, sử dụng, bồi dưỡng đội ngũ TTCM)
- Nhóm biện pháp quản lý việc thực hiện nhiệm vụ của TCM.
- Nhóm biện pháp tổ chức các điều kiện hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ của TCM.

Để khảo sát tính khả thi của các biện pháp đã nêu trên chúng tôi tiến hành như sau:

Bước 1: Xây dựng mẫu phiếu trưng cầu ý kiến chuyên gia

Bước 2: Lựa chọn chuyên gia



Chúng tôi lựa chọn chuyên gia là các ông, bà HT, PHT và TTCM đang trực tiếp quản lý công tác hoạt động của TCM ở 04 trường THPT trên địa bàn Thị xã Hà Giang:

- Trường Phổ thông DTNT tỉnh Hà Giang;
- Trường THPT Lê Hồng Phong tỉnh Hà Giang;
- Trường THPT Ngọc Hà tỉnh Hà Giang;
- Trường THPT Chuyên tỉnh Hà Giang;

Bước 3: Lấy ý kiến chuyên gia và xử lý kết quả nghiên cứu.

Sau khi xây dựng xong phiếu trưng cầu ý kiến và lựa chọn các chuyên gia để xin ý kiến, chúng tôi trực tiếp đến gặp từng chuyên gia để trao đổi mục đích của việc trưng cầu ý kiến, đồng thời xin ý kiến các chuyên gia một cách độc lập bằng phiếu trưng cầu ý kiến

Trong phần trưng cầu ý kiến chúng tôi khảo sát trên 2 lĩnh vực:

- Nhận thức về mức độ cần thiết của 3 nhóm biện pháp đề ra có 3 mức độ:
  - + Rất cần thiết
  - + Cần thiết
  - + Không cần thiết
- Nhận thức về mức độ khả thi có 3 mức độ:
  - + Rất khả thi
  - + Khả thi
  - + Không khả thi

Sau đó chúng tôi lập bảng thống kê cho 03 nhóm biện pháp đã được khảo sát và thu được kết quả ở bảng 3.

**Bảng 3: Thống kê kết quả khảo sát mức độ cần thiết và mức độ khả thi của 3 nhóm biện pháp đề xuất**

TT	Nhóm biện pháp	Tính hợp lý (%)			Tính khả thi (%)		
		Rất cần thiết	Cần thiết	Không cần thiết	Rất khả thi	Khả thi	Không khả thi
1	Quản lý về nhân sự đội ngũ TTCM.	79,4	20,6	0,0	73,5	26,5	0,0
2	Quản lý việc thực hiện nhiệm vụ của TCM.	88,2	11,8	0,0	91,2	8,8	0,0
3	Tổ chức các điều kiện hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ của TCM.	76,5	23,5	0,0	79,4	20,6	0,0

Từ kết quả của bảng 3, chúng tôi nhận thấy:

Các chuyên gia được thăm dò ý kiến đều đồng tình và đánh giá cao về tính cần thiết của các nhóm biện pháp mà tác giả đề xuất. Trong đó, cả 03 nhóm biện pháp đó là nhóm biện pháp quản lý về nhân sự đội ngũ TTCM (rất cần thiết 79,4%), quản lý việc thực hiện nhiệm vụ của TCM (rất cần thiết 88,2%) và tổ chức các điều kiện hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ của TCM (rất cần thiết 76,5%) đều được nhận định là cần thiết và có tính khả thi cao nhưng mức độ mỗi nhóm cũng khác nhau.

Qua phỏng vấn trực tiếp các đồng chí HT, PHT, TTCM có kinh nghiệm, tất cả các ý kiến đều cho rằng: Các nhóm biện pháp chúng tôi đề xuất là phù hợp, đầy đủ, đúng trọng tâm, có ý nghĩa thiết thực đối với công tác quản lý hoạt động của TCM của HT trường phổ thông DTNT tỉnh Hà giang trong giai đoạn hiện nay. Tuy nhiên, để các nhóm biện pháp thực sự có hiệu quả, HT phải biết vận dụng đồng bộ, phối hợp các nhóm biện pháp một cách linh hoạt, sáng tạo, phù hợp tình hình thực tế của nhà trường và địa phương.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn đã nêu ở chương 1 và chương 2, tác giả đề xuất 3 nhóm biện pháp quản lý hoạt động của TCM ở trường phổ thông DTNT tỉnh Hà giang. Trên cơ sở định hướng phát triển giáo dục của Đảng, Nhà nước, của ngành và địa phương và các nguyên tắc xây dựng biện pháp trong QLGD. Các biện pháp tập trung giải quyết vấn đề: Khảo sát, đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm; nâng cao phẩm chất, năng lực đội ngũ TTCM; quản lý việc thực hiện nhiệm vụ của TCM; tổ chức các điều kiện hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ của TCM.

Bằng việc xin ý kiến các chuyên gia, tác giả đã tiến hành khảo nghiệm sự nhận thức về tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp. Kết quả khảo nghiệm cho phép tác giả kết luận rằng: Các biện pháp mà chúng tôi đã đề xuất là cần thiết và khả thi, nếu HT biết vận dụng một cách đồng bộ, linh hoạt trong công tác quản lý sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động của TCM và chất lượng giáo dục của nhà trường.

# KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

## 1. Kết luận

Nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD được xem là một trong những giải pháp cấp bách nhằm nâng cao chất lượng giáo dục trong giai đoạn hiện nay. Trong nhà trường THPT, việc quản lý hoạt động của TCM là một trong những nhiệm vụ cơ bản và quan trọng của HT nhằm nâng cao chất lượng DH và giáo dục, đáp ứng yêu cầu của đổi mới giáo dục phổ thông, góp phần nâng cao nguồn nhân lực phục vụ phát triển KT - XH của địa phương và đất nước.

Xuất phát từ ý nghĩa quan trọng đó, luận văn đã đi sâu vào việc nghiên cứu và giải quyết một số vấn đề cơ bản sau đây:

### 1.1. Về lý luận

Trên cơ sở kế thừa, hệ thống hoá các kết quả nghiên cứu về mặt lý luận, luận văn đã làm sáng tỏ các khái niệm liên quan đến đề tài nghiên cứu như: Khái niệm về quản lý nói chung và QLGD, QLNT nói riêng; nhiệm vụ, quyền hạn, vị trí, vai trò của HT và TCM trong nhà trường THPT. Đặc biệt, tác giả đã làm rõ các nội dung quản lý hoạt động của TCM. Từ đó, xác định rõ vai trò của HT trường THPT nói chung và HT trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang nói riêng trong việc nâng cao hiệu quả công tác quản lý hoạt động của TCM.

### 1.2. Về thực tiễn

Ở góc độ quản lý, vai trò, vị trí của người TTCM cũng được HT đánh giá cao và luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi cho đội ngũ TTCM hoạt động. Công tác bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ TTCM cũng được quan tâm. Hoạt động quản lý TCM đã được triển khai và thực hiện tuy nhiên vẫn còn một số điểm hạn chế: Chỉ đạo triển khai đổi mới PP DH, nâng cao năng lực công nghệ thông tin, bồi dưỡng nghiệp vụ cho GV. v.v.

Phần lớn đội ngũ TTCM chưa được bồi dưỡng, đào tạo về khoa học quản lý và lý luận chính trị, điều kiện hoạt động chuyên môn của trường đang

còn khó khăn, CSVN kỹ thuật phục vụ DH còn thiếu thốn, HT chưa có điều kiện xây dựng kế hoạch bồi dưỡng TTCM để sử dụng lâu dài... Đây là những cơ sở để xây dựng hệ thống các biện pháp quản lý TCM của HT trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang.

**1.3.** Từ kết quả nghiên cứu cơ sở lý luận, khảo sát và phân tích thực trạng, tác giả đã đề xuất 3 nhóm biện pháp nhằm giúp HT trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang quản lý có hiệu quả các hoạt động của TCM, bao gồm:

- Nhóm biện pháp quản lý về nhân sự đội ngũ TTCM (Quy hoạch, bổ nhiệm, bố trí, sử dụng, bồi dưỡng đội ngũ TTCM).
- Nhóm biện pháp quản lý việc thực hiện nhiệm vụ của TCM.
- Nhóm biện pháp tổ chức các điều kiện hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ của TCM.

Các nhóm biện pháp đã nêu có thể được xem là một hệ thống, mỗi nhóm biện pháp bao hàm những biện pháp cụ thể. Các nhóm biện pháp này có mối quan hệ biện chứng, ràng buộc, đan xen nhau tạo nên chỉnh thể thống nhất trong quá trình quản lý hoạt động của TCM của HT trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang. Trong thực tế, nếu thực hiện đồng bộ, linh hoạt và sáng tạo các biện pháp đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý của HT các trường THPT tỉnh Hà Giang nói chung, HT trường PTDT Nội trú tỉnh Hà Giang nói riêng, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay.

Các biện pháp trên đã được kiểm chứng và cho thấy có tính hợp lý và khả thi cao. Như vậy, các nhiệm vụ nghiên cứu đã được thực hiện, mục đích nghiên cứu đã đạt được và giả thuyết nghiên cứu đã được chứng minh.

## **2. Khuyến nghị**

### **2.1. Đối với Bộ Giáo dục - Đào tạo**

Để hạn chế những bất cập trong công tác quản lý hoạt động của TCM của HT các trường THPT, Bộ GD - ĐT cần ban hành văn bản quy định các tiêu chuẩn đối với TTCM để công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm TTCM thực sự

được dân chủ, khách quan, công bằng. Đồng thời cũng nên quy định rõ trường hạng I, hạng II, hạng III, mỗi hạng trường tối thiểu phải có bao nhiêu TCM.

Cần quy định trong các trường Đại học Sư phạm ngoài giảng dạy các kiến thức chuyên ngành phải trang bị cho sinh viên kiến thức về QLGD, QLNT.

Chỉ đạo các Sở GD - ĐT phối hợp với Học viện QLGD, xây dựng nội dung, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ QLGD cho đội ngũ TTCM các trường THPT.

## **2.2. Đối với Ủy ban nhân dân tỉnh Hà Giang**

Tăng cường nguồn tài chính đầu tư cho các trường THPT nói chung, trường PTDT Nội trú tỉnh nói riêng để xây dựng đầy đủ các phòng học, phòng thí nghiệm, thực hành, thư viện, HĐH các trang thiết bị để phục vụ cho hoạt động DH và giáo dục theo yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông.

Có chế độ, chính sách để khuyến khích, tạo điều kiện cho CBQL, TTCM, GV theo học các lớp bồi dưỡng và đào tạo trên chuẩn về trình độ chuyên môn, năng lực quản lý và các năng lực sư phạm khác.

## **2.3. Đối với Sở Giáo dục - Đào tạo tỉnh Hà Giang**

Cần mở lớp tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý ngắn hạn cho đội ngũ TTCM các trường THPT trong toàn tỉnh (ít nhất 2 năm học 1 lần).

Chỉ đạo các cụm trường tổ chức hội thảo, trao đổi kinh nghiệm về công tác quản lý hoạt động của TCM (ít nhất mỗi năm học 1 lần).

Nên tổ chức hội thi TTCM giỏi (2 hoặc 3 năm học một lần) nhằm phát hiện và nhân rộng điển hình, tạo ra phong trào thi đua sôi nổi giữa các TTCM trong nhà trường và đội ngũ TTCM giữa các trường với nhau.

Quan tâm đầu tư CSVC, trang thiết bị giáo dục hiện đại theo hướng đồng bộ, tạo điều kiện thuận lợi cho TCM các trường thực hiện hiệu quả đổi mới PP DH.

## **2.4. Đối với Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông Tỉnh Hà Giang**

- HT các trường THPT cần phân cấp rõ ràng trong quản lý hoạt động chuyên môn để thấy rõ phần việc của HT, tổ trưởng, GV, tránh tình trạng ôm đồm công việc, chồng chéo trong chỉ đạo và thực hiện.

- Lựa chọn và xây dựng đội ngũ TTCM phải phù hợp với điều kiện nhà trường. Quan tâm đúng mức về vật chất, tinh thần đến đội ngũ TTCM, GV nhà trường.

- Sắp xếp phân bổ TCM hợp lý, không nên để một TCM quá nhiều bộ môn, khó khăn cho công tác chỉ đạo chuyên môn và quản lý của tổ trưởng. Để các TCM hoạt động tốt các HT cần có sự đầu tư CSVC, trang thiết bị DH hiện đại cho các phòng học bộ môn.

- Tổ chức phổ biến những sáng kiến kinh nghiệm về quản lý TCM đã được áp dụng thành công để đội ngũ TTCM trong nhà trường tham khảo, học tập.

- Tổ chức cho đội ngũ TTCM giao lưu, tham quan, học tập, trao đổi kinh nghiệm với các đơn vị điển hình trong và ngoài tỉnh, nhất là kinh nghiệm về quản lý TCM. Quan tâm bồi dưỡng quy hoạch và tạo nguồn, mạnh dạn bố trí những GV trẻ có trình độ, năng lực vào vị trí TTCM.

- Tăng cường vai trò quản lý của đội ngũ TTCM trong việc chỉ đạo thực hiện đổi mới PP DH và tiếp cận với các PP DH hiện đại.

- CBQL nhà trường phải không ngừng tự rèn luyện để nâng cao phẩm chất và năng lực nhằm đáp ứng tốt hơn nữa nhiệm vụ quản lý nhà trường trong giai đoạn hiện nay.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Bí thư Trung ương Đảng (2004), *Chỉ thị số 40 - CT/TW Về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*.
2. Đặng Quốc Bảo (1999), *Khoa học tổ chức và quản lý - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. Đặng Quốc Bảo (1997), *Một số vấn đề về quản lý giáo dục*, trường Cán bộ quản lý quản lý giáo dục và đào tạo, Hà Nội.
4. Bộ Giáo dục - Đào tạo (2007), *Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*.
5. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (1996), *Lý luận đại cương về quản lý*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
6. Chính phủ Nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2001), *Chiến lược phát triển giáo dục 2001 - 2010*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
7. Chính phủ Nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005), *Quyết định 09/2005/QĐ-TTg Về việc Phê duyệt đề án nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005 – 2010*.
8. Vũ Dũng (2006), *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
9. Đảng bộ Tỉnh Hà Giang (2005), *Văn kiện Đại hội Đảng bộ tỉnh lần thứ XIV – Nhiệm kỳ 2005 - 2010*, Hà Giang.
10. Đảng Cộng sản Việt Nam (2006), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ X*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
11. Phạm Minh Hạc (Chủ biên) (2001), *Về phát triển con người thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
12. Nguyễn Minh Hào (1997), *Cơ sở của khoa học quản lý*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.



13. Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich (1992), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học - Kỹ thuật, Hà Nội.
14. Trần Kiêm (1997), *Giáo trình Quản lý giáo dục và trường học*, Viện Khoa học giáo dục, Hà Nội.
15. Trần Kiêm (2008). *Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
16. Nguyễn Kỳ, Bùi Trọng Tuấn (1984). *Một số vấn đề của lý luận quản lý giáo dục*, Tủ sách Trường Cán bộ quản lý giáo dục Trung ương I.
17. Hồ Văn Liên (2002), *Những vấn đề chung về quản lý trường phổ thông*, tập bài giảng dùng cho học viên cao học, trường ĐHSP Huế.
18. Chu Trọng Lương (2002), *Thế kỷ XXI làm lãnh đạo như thế nào*, NXB Hà Nội.
19. M.I.Kondakôp (1983), *Quản lý quốc dân trên địa bàn huyện*, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Trung ương I, Hà nội.
20. NXB Tiến bộ Mat – xơ – va (1975), *Tìm hiểu Triết Học*.
21. Trần Thị Tuyết Oanh (2006), *Giáo trình Giáo dục học - Tập 1*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
22. Trần Thị Tuyết Oanh, *Đề cương bài giảng Kiểm định, đánh giá chất lượng giáo dục*, Đại học Sư phạm Hà Nội.
23. Nguyễn Ngọc Quang (1997), *Những khái niệm cơ bản về quản lý giáo dục*, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Trung ương I, Hà Nội.
24. Viện Ngôn ngữ học (1994), *Từ điển ngôn ngữ học*, NXB Giáo dục, Hà Nội.

## PHỤ LỤC

Mẫu 1

### **PHIẾU KHẢO SÁT CÁN BỘ QUẢN LÝ (Dành cho tổ trưởng chuyên môn, giáo viên)**

Xin đồng chí vui lòng trả lời các câu hỏi sau đây:

**Câu 1: Tổ chuyên môn có vai trò gì trong công tác quản lý chuyên môn**

- a. Chỉ đạo thực hiện chương trình dạy học theo định hướng chỉ đạo của hiệu trưởng
- b. Lập kế hoạch hoạt động của tổ, bố trí nhân sự thực hiện kế hoạch chuyên môn
- c. Bồi dưỡng chuyên đề cho giáo viên
- d. Triển khai và chỉ đạo giáo viên đổi mới phương pháp dạy học
- e. tất cả các nhiệm vụ trên

**Câu 2: Hoạt động của tổ chuyên môn ở trường đ/c được thực hiện dưới sự chỉ đạo và quản lý của**

- a. Tổ trưởng chuyên môn
- b. Hiệu phó phụ trách chuyên môn
- c. Hiệu trưởng
- d. Tất cả các lực lượng trên

**Câu 3: Ban Giám hiệu nhà trường đã có những biện pháp nào giúp tổ chuyên môn trong việc xây dựng kế hoạch chuyên môn**

- a. Định hướng cho hoạt động của tổ chuyên môn
- b. Hướng dẫn tổ chuyên môn xây dựng kế hoạch năm học
- c. Kiểm tra việc xây dựng kế hoạch của tổ chuyên môn
- d. Chỉ đạo việc xây dựng kế hoạch của tổ chuyên môn theo kế hoạch hoạt động của nhà trường

**Câu 4: Đồng chí hãy đánh giá về công tác lập kế hoạch của TCM**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Tổ trưởng chuyên môn cùng các thành viên tổ xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ chuyên môn.				
2	Nội dung kế hoạch cụ thể, chi tiết, khoa học.				
3	Công tác chỉ đạo, theo dõi, rút kinh nghiệm và tổng kết của hiệu trưởng				

**Câu 5: Đồng chí đánh giá về sự phân công lao động của TCM**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Công khai việc phân công giảng dạy.				
2	Có chú ý điều hoà chất lượng giáo viên bộ môn của lớp, khối lớp.				
3	Có sự điều chỉnh tiết dạy của giáo viên sau một học kỳ cho phù hợp.				

**Câu 6: Để chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện tốt kế hoạch chuyên môn của năm học, hiệu trưởng nhà trường đã tiến hành những biện pháp nào sau đây:**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Chỉ đạo TCM thực hiện chương trình kế hoạch DH			
2	Chỉ đạo TCM xây dựng nề nếp và sinh hoạt chuyên môn			
3	Chỉ đạo công tác sinh hoạt chuyên đề,			
4	Phát triển chuyên môn cho GV			
5	Phối hợp với TCM chỉ đạo việc đổi mới PP DH			
6	Chỉ đạo TCM kiểm tra, đánh giá kết quả DH			
7	Các biện pháp khác			

**Câu 7: Các biện pháp chỉ đạo của hiệu trưởng đối với việc đổi mới phương pháp dạy học của tổ chuyên môn ở trường ta gồm**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện chương trình, sách giáo khoa mới			
2	Chỉ đạo thực hiện thăm lớp dự giờ GV có chuyên môn giỏi			
3	Chỉ đạo tập huấn cho GV về các PP DH mới			
4	Chỉ đạo việc ứng dụng công nghệ thông tin trong DH			
5	Chỉ đạo sinh hoạt theo chuyên đề			
6	Nâng cao năng lực cho trưởng bộ môn về đổi mới PP DH và quản lý hoạt động DH theo định hướng đổi mới PP DH.			
7	Tổ chức thao giảng			
8	Các biện pháp khác			

**Câu 8: Hiệu trưởng và Phó hiệu trưởng đã tiến hành những biện pháp nào để chỉ đạo TCM thực hiện chương trình kế hoạch dạy học**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Hướng dẫn các TCM thực hiện đúng và đủ chương trình DH do Bộ GD - ĐT ban hành			
2	Chỉ đạo thực hiện chương trình tự chọn dành cho địa phương			
3	Chỉ đạo nâng cao chất lượng chương trình giáo dục			
4	Chỉ đạo phát triển chương trình DH			
5	Thường xuyên kiểm tra TCM thực hiện chương trình			

**Câu 9: Hiệu trưởng đã tiến hành những biện pháp nào để hướng dẫn và chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện nề nếp dạy học và sinh hoạt chuyên môn**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Hướng dẫn TCM học tập quy chế chuyên môn và văn bản có tính pháp quy			
2	Chỉ đạo TCM tổ chức phổ biến cho GV học tập nội quy, điều lệ nhà trường			
3	Phát huy vai trò của TTCM trong việc kiểm tra, giám sát thực hiện nề nếp DH.			
4	Quy định hoạt động sinh hoạt chuyên môn của TCM			
5	Kiểm tra, đánh giá thực hiện nề nếp và sinh hoạt chuyên môn			
6	Các biện pháp khác			

**Câu 10: Đồng chí cho biết việc thực hiện nề nếp chuyên môn của các thành viên trong tổ chuyên môn như thế nào?**

- Rất tốt
- Tốt
- Bình thường
- Không tốt

**Câu 11: Trường ta có thường xuyên thực hiện kiểm tra hồ sơ chuyên môn của tổ chuyên môn và của từng cá nhân không?**

- Thường xuyên
- Không thường xuyên
- Không kiểm tra

**Câu 12: Đồng chí đánh giá nhận xét gì về công tác quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở trường ta.**

.....

.....

.....

.....

**Câu 13: Đồng chí có đề xuất gì cho công tác quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở trường ta.**

.....

.....

.....

.....



**PHIẾU KHẢO SÁT CÁN BỘ QUẢN LÝ**  
**(Dành cho hiệu trưởng và phó hiệu trưởng)**

**Xin đồng chí vui lòng trả lời các câu hỏi sau đây**

**Câu 1: Tổ chuyên môn có vai trò gì trong công tác quản lý chuyên môn**

- a. Chỉ đạo thực hiện chương trình dạy học theo định hướng chỉ đạo của hiệu trưởng
- b. Lập kế hoạch hoạt động của tổ, bố trí nhân sự thực hiện kế hoạch chuyên môn
- c. Bồi dưỡng chuyên đề cho giáo viên
- d. Triển khai và chỉ đạo giáo viên đổi mới phương pháp dạy học
- e. tất cả các nhiệm vụ trên

**Câu 2: Hoạt động của tổ chuyên môn ở trường đ/c được thực hiện dưới sự chỉ đạo và quản lý của**

- a. Tổ trưởng chuyên môn
- b. Hiệu phó phụ trách chuyên môn
- c. Hiệu trưởng
- d. Tất cả các lượng lượng trên

**Câu 3: Ban Giám hiệu nhà trường đã có những biện pháp nào giúp tổ chuyên môn trong việc xây dựng kế hoạch chuyên môn**

- a. Định hướng cho hoạt động của tổ chuyên môn
- b. Hướng dẫn tổ chuyên môn xây dựng kế hoạch năm học
- c. Kiểm tra việc xây dựng kế hoạch của tổ chuyên môn
- d. Chỉ đạo việc xây dựng kế hoạch của tổ chuyên môn theo kế hoạch hoạt động của nhà trường
- e. Các biện pháp khác

**Câu 4: Đồng chí hãy đánh giá về công tác lập kế hoạch của TCM**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Tổ trưởng chuyên môn cùng các thành viên tổ xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ chuyên môn.				
2	Nội dung kế hoạch cụ thể, chi tiết, khoa học.				
3	Công tác chỉ đạo, theo dõi, rút kinh nghiệm và tổng kết của hiệu trưởng				

**Câu 5: Đồng chí đánh giá về sự phân công lao động của TCM**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Công khai việc phân công giảng dạy.				
2	Có chú ý điều hoà chất lượng giáo viên bộ môn của lớp, khối lớp.				
3	Có sự điều chỉnh tiết dạy của giáo viên sau một học kỳ cho phù hợp.				

**Câu 6: Để chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện tốt kế hoạch chuyên môn của năm học, hiệu trưởng nhà trường đã tiến hành những biện pháp nào sau đây.**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Chỉ đạo TCM thực hiện chương trình kế hoạch DH			
2	Chỉ đạo TCM xây dựng nề nếp và sinh hoạt chuyên môn			
3	Chỉ đạo công tác sinh hoạt chuyên đề,			
4	Phát triển chuyên môn cho GV			
5	Phối hợp với TCM chỉ đạo việc đổi mới PP DH			
6	Chỉ đạo TCM kiểm tra, đánh giá kết quả DH			
7	Các biện pháp khác			

**Câu 7: Các biện pháp chỉ đạo của hiệu trưởng đối với việc đổi mới phương pháp dạy học của tổ chuyên môn ở trường ta gồm**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện chương trình, sách giáo khoa mới			
2	Chỉ đạo thực hiện thăm lớp dự giờ GV có chuyên môn giỏi			
3	Chỉ đạo tập huấn cho GV về các PP DH mới			
4	Chỉ đạo việc ứng dụng công nghệ thông tin trong DH			
5	Chỉ đạo sinh hoạt theo chuyên đề			
6	Nâng cao năng lực cho trưởng bộ môn về đổi mới PP DH và quản lý hoạt động DH theo định hướng đổi mới PP DH.			
7	Tổ chức thao giảng			
8	Các biện pháp khác			

**Câu 8: Đồng chí đánh giá về hoạt động của tổ chuyên môn đối với việc chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho giáo viên.**

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Bồi dưỡng cho GV về các phương pháp dạy học mới.				
2	Công tác kiểm tra đánh giá hồ sơ chuyên môn của GV khi lên lớp.				
3	Tổ chức thăm lớp dự giờ rút kinh nghiệm.				
4	Khuyến khích GV sử dụng và ứng dụng CNTT trong giảng dạy, tự bồi dưỡng nâng cao tay nghề của GV.				
5	Cử GV đi bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn.				
6	Tạo điều kiện cho GV đi đào tạo trên chuẩn về chuyên môn.				
7	Việc tổ chức tham quan, học tập kinh nghiệm ở các cơ sở giáo dục khác.				

**Câu 9: Hiệu trưởng và Phó hiệu trưởng đã tiến hành những biện pháp nào để chỉ đạo thực hiện chương trình kế hoạch dạy học**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Hướng dẫn các TCM thực hiện đúng và đủ chương trình DH do Bộ GD - ĐT ban hành			
2	Chỉ đạo thực hiện chương trình tự chọn dành cho địa phương			
3	Chỉ đạo nâng cao chất lượng chương trình giáo dục			
4	Chỉ đạo phát triển chương trình DH			
5	Thường xuyên kiểm tra TCM thực hiện chương trình			

**Câu 10: Đồng chí hãy đánh giá về kết quả thực hiện các nhiệm vụ quản lý của TCM.**

TT	Nội Dung	MỨC ĐỘ THỰC HIỆN(%)			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	XD kế hoạch rõ ràng, cụ thể, đúng đắn.				
2	Tổ chức thực hiện nội dung chương trình, kế hoạch đúng đắn, sáng tạo.				
3	Chỉ đạo việc thực hiện nội dung chương trình, kế hoạch dạy học sát sao.				
4	Chỉ đạo việc cải tiến nội dung dạy học.				
5	KT, đ.giá việc thực hiện chương trình.				

**Câu 11: Hiệu trưởng đã tiến hành những biện pháp nào để hướng dẫn và chỉ đạo tổ chuyên môn thực hiện nề nếp dạy học và sinh hoạt chuyên môn**

TT	Nội dung biện pháp chỉ đạo	Mức độ		
		TX	Không TX	Không chỉ đạo
1	Hướng dẫn TCM học tập quy chế chuyên môn và văn bản có tính pháp quy			
2	Chỉ đạo TCM tổ chức phổ biến cho GV học tập nội quy, điều lệ nhà trường			
3	Phát huy vai trò của TTCM trong việc kiểm tra, giám sát thực hiện nề nếp DH.			
4	Quy định hoạt động sinh hoạt chuyên môn của TCM			
5	Kiểm tra, đánh giá thực hiện nề nếp và sinh hoạt chuyên môn			
6	Các biện pháp khác			

**Câu 12: Đồng chí cho biết việc thực hiện nề nếp chuyên môn của các tổ chuyên môn như thế nào?**

- a. Rất tốt
- b. Tốt
- c. Bình thường
- d. Không tốt

**Câu 13: Trường ta có thường xuyên thực hiện kiểm tra hồ sơ chuyên môn của tổ chuyên môn và của từng cá nhân không?**

- a. Thường xuyên
- b. Không thường xuyên
- c. Không kiểm tra

**Câu 14: Đồng chí đánh giá nhận xét gì về công tác quản lý hoạt động của tổ chuyên môn của hiệu trưởng ở trường ta.**

.....

.....

.....

.....

**Câu 15: Đồng chí gặp khó khăn gì trong công tác quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở trường đồng chí đang công tác.**

.....

.....

.....

.....



**PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN****(Dành cho các chuyên gia)****Kính gửi:** Ông (Bà):.....

Cơ quan công tác: .....

Chức vụ:.....

Sau khi nghiên cứu phân tích thực trạng các biện pháp quản lý hoạt động của TCM của Hiệu trưởng trường phổ thông DTNT tỉnh Hà giang. Chúng tôi đề xuất 03 nhóm biện pháp quản lý hoạt động của TCM của HT. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết ý kiến của mình về các biện pháp bằng cách đánh dấu X vào ý kiến Ông (Bà) đồng ý.

TT	Các nhóm biện pháp	Tính cần thiết			Tính khả thi		
		Rất cần thiết	Cần thiết	Không cần thiết	Rất khả thi	Khả thi	Không khả thi
1	Quản lý về nhân sự đội ngũ tổ trưởng chuyên môn.						
2	Quản lý việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chuyên môn.						
3	Tổ chức các điều kiện hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chuyên môn						

Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết thêm một vài biện pháp theo ý kiến của mình.

.....

.....

Xin cảm ơn sự cộng tác của Ông (Bà)!