

# QUẢN LÝ CÔNG TÁC CHỦ NHIỆM LỚP CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

HÀ VĂN HẢI\*

Ngày nhận bài: 12/09/2017; ngày sửa chữa: 02/10/2017; ngày duyệt đăng: 04/10/2017.

**Abstract:** This article suggests some contents of principal's management of homeroom teachers' work at high schools in the recent context of education reform. Research results can be considered as the basis for proposing contents of status survey, in order to propose measures of managing effectively homeroom teachers' work to meet requirement of the society.

**Keywords:** Managing, homeroom teacher's work, high school, education reform.

## 1. Đặt vấn đề

Ở trường trung học phổ thông (THPT) hiện nay, giáo viên chủ nhiệm (GV CN) có vị trí, vai trò rất quan trọng. Họ vừa là “nhà giáo dục” vừa là “người lãnh đạo” gắn gũi nhất trong việc tổ chức, điều khiển, kiểm tra toàn diện mọi hoạt động và các mối quan hệ ứng xử của học sinh (HS) thuộc phạm vi lớp mình phụ trách. Các hoạt động của GV CN lớp góp phần tích cực trong công tác giáo dục HS. Hiệu trưởng là người thay mặt Nhà nước quản lý giáo dục tại một trường THPT. Muốn lãnh đạo và quản lý toàn diện nhà trường, hiệu trưởng không những phải có kiến thức khoa học về bộ môn mà còn phải có kiến thức về khoa học quản lý, quản lý giáo dục. Trước yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay, hiệu trưởng cần phải có các biện pháp tác động đến đội ngũ nhà giáo nói chung và đội ngũ giáo viên (GV) làm công tác chủ nhiệm lớp (CTCNL) nói riêng, để họ có những thay đổi tích cực trong công tác giảng dạy và hoạt động chủ nhiệm lớp của mình. Tuy nhiên, thực tế tại các trường THPT hiện nay còn một bộ phận GV chưa nhận thức rõ về vai trò, nhiệm vụ của người GV CN; về vị trí, vai trò của CTCNL. Năng lực, nghiệp vụ thực hiện CTCNL của họ còn nhiều hạn chế. Nhiều hiệu trưởng chú trọng hơn đến quản lý hoạt động dạy - học, quản lý tài chính, quản lý cơ sở vật chất... mà chưa quan tâm nhiều đến quản lý CTCNL. Phương pháp quản lý của hiệu trưởng về CTCNL và cách thức thực hiện công tác này của GV còn nhiều điểm chưa phù hợp dẫn đến hiệu quả giáo dục HS chưa cao. Để đưa ra các biện pháp cho vấn đề này, cần có cơ sở lý luận vững chắc.

Bài viết đề xuất một số nội dung quản lý CTCNL ở trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Hi vọng kết quả nghiên cứu là cơ sở cho thiết kế các nội dung khảo sát thực trạng, từ đó đề xuất các giải pháp quản lý CTCNL hiệu quả trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

## 2. Các vấn đề cơ bản của quản lý CTCNL ở trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay

### 2.1. “Kế hoạch hóa” CTCNL. Hiệu trưởng cần lập

được kế hoạch quản lý CTCNL, tức là quyết định trước trong công tác này phải làm những gì, làm việc đó như thế nào, khi nào làm và ai làm điều đó. Đây là bước đầu tiên và khó khăn nhất; là tiền đề, định hướng để thực hiện các bước tiếp theo trong quá trình quản lý hoạt động chủ nhiệm lớp của mình. Hiệu trưởng phải đề ra được các mục tiêu, làm cơ sở cho việc huy động tối đa các nguồn lực trong nhà trường để thực hiện mục tiêu đó; đồng thời, tạo ra khả năng điều hành, tác nghiệp của các bộ phận tham gia vào công tác giáo dục HS, giúp cho nhà trường ứng phó kịp thời với những thay đổi trong nội bộ nhà trường cũng như trong môi trường giáo dục. Hơn nữa, việc lập kế hoạch quản lý CTCNL còn làm cho việc kiểm tra được dễ dàng. “Kế hoạch hóa” CTCNL bao gồm:

- *Thiết lập mục tiêu quản lý CTCNL:* Mục tiêu quản lý CTCNL là việc đảm bảo tất cả các chủ trương đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, quy định của ngành, của nhà trường, các hoạt động giáo dục nhằm hình thành phẩm chất và năng lực của HS phải được triển khai và thực hiện nghiêm túc. Hiệu trưởng cần phân tích, đánh giá thực trạng điều kiện, hoàn cảnh ở trường của mình làm cơ sở để xác định mục tiêu.

Như vậy, hiệu trưởng phải đưa toàn bộ hoạt động quản lý CTCNL của mình vào công tác kế hoạch, trong đó cần chỉ rõ các bước đi, biện pháp thực hiện và đảm bảo các nguồn lực để đạt được mục tiêu giáo dục của nhà trường.

- *Xác định nội dung công việc trong lập kế hoạch quản lý CTCNL:* Kế hoạch quản lý CTCNL là chương trình hành động trong tương lai của hiệu trưởng, nhằm xác định một cách chính xác hoạt động quản lý CTCNL của mình đi đến đâu và cần phải làm gì, làm như thế nào để đạt được điều đó. Việc xác định rõ nội dung quản lý CTCNL giúp hiệu trưởng tập trung vào vấn đề trọng tâm, ra quyết định kịp thời. Những nội dung công việc trong lập kế hoạch quản lý

\* Trường Trung học phổ thông Lý Nhân Tông, Nam Định

CTCNL bao gồm: + Phân loại và xếp lớp HS; + Xác định mốc thời gian để phân công GV làm chủ nhiệm lớp; + Ra soát, đánh giá đội ngũ GV làm chủ nhiệm lớp năm trước, đánh giá đội ngũ GV trong năm học này về số lượng, năng lực...; + Phân công GV làm chủ nhiệm từng lớp sao cho phù hợp với năng lực và điều kiện hoàn cảnh của từng người; + Lập kế hoạch bồi dưỡng về kĩ năng, nghiệp vụ CTCNL cho GVCN; + Phê duyệt các bản Kế hoạch công tác của GVCN lớp và Kế hoạch của các bộ phận, các lực lượng phối hợp cùng với GVCN lớp; + Phân bổ các nguồn lực phục vụ cho việc thực hiện CTCNL và quản lí công tác này.

- *Lập kế hoạch phân bổ cơ sở vật chất*: Trong hoạt động giáo dục của nhà trường phổ thông, các trang thiết bị, cơ sở vật chất có vai trò quan trọng mang đến hiệu quả của công tác giáo dục. Tổ chức lao động quốc tế ADB/ILO đưa ra 09 tiêu chuẩn và điểm đánh giá cơ sở GD-ĐT để kiểm định các nước thuộc tiểu vùng sông Mê Kông. Trong 09 tiêu chuẩn có tổng điểm 500 thì các điều kiện cơ sở hạ tầng của nhà trường: khuôn viên, cơ sở vật chất - kĩ thuật và thư viện chiếm 125/500 tổng điểm chung. Trên cơ sở nguồn lực cơ sở vật chất của nhà trường và các nguồn hợp pháp khác, hiệu trưởng cần chuẩn bị tốt cơ sở vật chất cho CTCNL và quản lí CTCNL; lập kế hoạch trang bị đầy đủ và đồng bộ các phương tiện cơ sở vật chất - kĩ thuật để phục vụ cho việc GD-ĐT của nhà trường. Xây dựng các quy định, quy chế, quy trình quản lí, sử dụng, sửa chữa và bảo quản cơ sở vật chất - kĩ thuật nhằm đảm bảo việc thực hiện và nâng cao hiệu quả CTCNL. Để thực hiện được việc đó, hiệu trưởng phải xây dựng chuẩn để thực hiện, đánh giá việc sử dụng cơ sở vật chất trên cơ sở so sánh với chuẩn và điều chỉnh hoạt động này khi thấy có sự sai lệch.

- *Lập kế hoạch phân bổ nguồn nhân lực*: Yếu tố con người giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong sự phát triển của một quốc gia nói chung và của một tổ chức, một nhà trường nói riêng. Có thể nói, quản lí nhân sự trong nhà trường là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó liên quan đến những con người cụ thể với những hoàn cảnh, nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và văn hóa riêng biệt. Hiệu trưởng phải lập kế hoạch sử dụng và phát triển, quản lí duy trì và khuyến khích nguồn nhân lực tham gia vào CTCNL một cách khoa học và hợp lí; phân công các lực lượng giáo dục trong nhà trường để phối hợp với GVCN lớp trong công tác giáo dục HS; thiết kế ra các yêu cầu cần thiết cho công tác lựa chọn, sử dụng và bổ nhiệm các chức danh trong CTCNL, quản lí CTCNL.

- *Lập kế hoạch phân bổ thời gian*: Trong một tổng thể của công tác quản lí nhà trường, hiệu trưởng phải dành khoảng thời gian nhất định để quản lí CTCNL. Hiệu trưởng cần bố trí thời gian cho các buổi họp giao ban với GVCN lớp;

bố trí thời gian cho GVCN thực hiện nhiệm vụ của mình; xác định rõ mốc thời gian để hoàn thành từng nhiệm vụ, từng hoạt động cụ thể.

- *Thống nhất các chỉ số đo lường kết quả CTCNL*: Hiệu trưởng phải căn cứ từng nội dung công việc, từng nhiệm vụ để xây dựng các chỉ số đo lường kết quả từng công việc. Sau đó tổ chức cuộc họp GVCN lớp để lấy ý kiến đóng góp và thống nhất thực hiện.

Như vậy, xây dựng kế hoạch CTCNL là sự xác định một cách có căn cứ khoa học những mục tiêu, chỉ tiêu, nhiệm vụ (thời hạn, tốc độ, tỉ lệ cần đối) về sự phát triển một quá trình và định ra những phương tiện cơ bản để thực hiện có kết quả những mục tiêu, chỉ tiêu, nhiệm vụ đó. *Lập kế hoạch quản lí CTCNL là việc sắp xếp các công việc, bố trí lực lượng, phân bổ các nguồn lực tham gia vào CTCNL, thiết lập những mục tiêu cho từng hoạt động giáo dục và xác định phương án tốt nhất để hoàn thành mục tiêu giáo dục toàn diện HS.*

**2.2. Tổ chức lực lượng tham gia CTCNL.** Hiệu trưởng thực hiện chức năng tổ chức lực lượng tham gia CTCNL là quá trình tiếp nhận, phân phối và sắp xếp nguồn nhân lực theo những cách thức nhất định để đảm bảo thực hiện tốt nhất mục tiêu đã đề ra. Để tạo điều kiện cho mọi người cùng làm việc với nhau nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu CTCNL, hiệu trưởng cần xây dựng và duy trì một cơ cấu nhất định về những vai trò, nhiệm vụ và vị trí công tác trong hoạt động quản lí CTCNL. Tổ chức là chỉ một cơ cấu chủ định về vai trò, nhiệm vụ hay chức vụ được hợp thức hoá. Làm như vậy để cá nhân hay bộ phận hiểu rõ công việc của mình thuộc bộ phận nào, liên quan với ai, phối hợp với ai và cần những thông tin nào để hoàn thành công việc của mình. Xây dựng cơ cấu tổ chức lực lượng tham gia CTCNL có tác dụng phân bổ nguồn lực hợp lí cho từng công việc cụ thể, từ đó có thể tiết kiệm nguồn lực, hạ thấp chi phí nhân công, nâng cao được hiệu quả giáo dục. Mặt khác, cơ cấu tổ chức lực lượng tham gia CTCNL có chức năng xác định rõ trách nhiệm và cách thức thể hiện vai trò của mỗi thành viên theo quy chế của bản mô tả công việc, sơ đồ tổ chức và hệ thống phân cấp quyền hạn trong tổ chức. Ngoài ra, cơ cấu tổ chức lực lượng tham gia CTCNL còn góp phần xác định quy chế thi đua khen thưởng, xử lí thông tin để ra quyết định và giải quyết các vấn đề của tổ chức CTCNL. Việc xây dựng cơ cấu tổ chức trong quản lí CTCNL phải đảm bảo các nguyên tắc sau: Gắn liền với mục tiêu giáo dục của nhà trường; chuyên môn hoá từng bộ phận, từng cá nhân và phải cân đối công việc; cân đối giữa nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích giữa cá nhân và tập thể; đề ra tiêu chuẩn cho từng

vị trí; đúng tâm quản lý của hiệu trưởng trường THPT. Dựa vào nguyên tắc này, có thể xây dựng cơ cấu tổ chức lực lượng tham gia CTCNL như sau:

- *Thành lập "Ban CTCNL"*: Hiệu trưởng làm trưởng Ban; phó hiệu trưởng phụ trách hoạt động ngoài giờ lên lớp là phó Ban; Bí thư Ban chấp hành Đoàn trường làm thư kí; các GVCN lớp, tổ trưởng tổ bảo vệ nhà trường làm ủy viên.

- *Xây dựng nhiệm vụ của từng bộ phận, cá nhân trong Ban*:

+ *Nhiệm vụ của Hiệu trưởng (trưởng Ban)*: Đôn đốc, kiểm tra mọi thành viên trong Ban; triển khai các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, các quy định của đơn vị đề ra; quyết định và chịu trách nhiệm các vấn đề thuộc thẩm quyền của mình và các vấn đề liên quan đến CTCNL; trực tiếp giải quyết các vấn đề kiến nghị, khiếu nại của các thành viên trong Ban, cán bộ, viên chức, nhân dân địa phương và HS theo quy định của pháp luật thuộc thẩm quyền của mình; không giải quyết các vấn đề thuộc thẩm quyền của cấp dưới và có trách nhiệm đề đạt lên cấp trên các vấn đề không thuộc thẩm quyền của mình; chủ trì các phiên họp của Ban, Hội đồng Thi đua khen thưởng và kỉ luật; triệu tập hội nghị liên tịch Đảng, Đoàn, Công đoàn... để giải quyết các vấn đề trong cơ quan; chỉ định, phân công, phê chuẩn, miễn nhiệm các chức danh trong Ban; có thể ủy quyền cho các phó hiệu trưởng từng mặt công tác; ra quyết định khen thưởng, kỉ luật trong CTCNL.

+ *Nhiệm vụ của phó Hiệu trưởng phụ trách các hoạt động ngoài giờ lên lớp (phó Ban)*: Vào thứ Sáu hàng tuần, báo cáo bằng văn bản cho hiệu trưởng kết quả hoạt động trong tuần và dự kiến kế hoạch hoạt động cho tuần sau thuộc lĩnh vực CTCNL mà mình phụ trách. Các hoạt động tiếp theo chỉ được thực hiện khi đã được kết luận tại hội nghị giao ban về CTCNL hàng tuần.

+ *Nhiệm vụ của GVCN lớp*: Chức năng, nhiệm vụ quyền hạn của GVCN căn cứ vào Điều 31, Điều 32 ban hành kèm theo Thông tư số 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3/2011 và được cụ thể hoá phù hợp với thực tế ở đơn vị. Ngoài ra, GVCN lớp còn phải thực hiện rất nhiều việc khác nữa như: Đôn đốc HS đóng góp các khoản theo quy định, các khoản đóng góp theo thỏa thuận, tư vấn tâm lí, tư vấn hướng nghiệp, giáo dục sức khỏe sinh sản vị thành niên, tư vấn về tình bạn, tình yêu, tham gia vào hoạt động trải nghiệm cho HS; tham gia đầy đủ các buổi giao ban CTCNL hàng tuần, các cuộc họp về thi đua khen thưởng, kỉ luật HS, tham dự đầy đủ các đợt bồi dưỡng kĩ năng, nghiệp vụ về CTCNL.

+ *Nhiệm vụ của Thư kí (Bí thư Ban chấp hành Đoàn trường)*: Triển khai thực hiện các hoạt động ngoài giờ lên lớp, theo dõi, chấm thi đua nền nếp ngoài giờ của HS, tổng hợp kết quả xếp loại giờ học trong sổ ghi đầu bài hàng tuần;

tổng hợp kết quả thi đua các mặt của các tập thể HS trong toàn trường qua mỗi đợt thi đua; tham gia đầy đủ các buổi giao ban về CTCNL; ghi biên bản các buổi giao Ban; giúp hiệu trưởng tổng hợp thông tin phục vụ cho công tác quản lí, theo dõi các hoạt động thi đua khen thưởng trong hoạt động quản lí CTCNL.

+ *Nhiệm vụ của Tổ bảo vệ*: Ngoài việc bảo vệ an toàn cho nhà trường, nhân viên bảo vệ còn phải chấm thi đua trong công tác bảo vệ cơ sở vật chất của các lớp hàng ngày, tổng hợp thi đua hàng tuần về công tác bảo vệ cơ sở vật chất của từng lớp, tham gia giáo dục những HS có những vấn đề nổi cộm như: Đánh nhau, nghiện hút thuốc lá, cổ tình vi phạm nội quy của nhà trường.

- *Thiết lập cơ chế làm việc của các bộ phận*: Quá trình quản lí CTCNL là quá trình hiệu trưởng nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan vào điều kiện cụ thể của trường THPT, từ đó đưa ra các quy định, sử dụng các cách thức và phương tiện nhằm định hướng, kích thích, kiểm tra, giám sát các đối tượng quản lí để đạt mục tiêu. Hệ thống các quy định, cách thức và phương tiện quản lí được xây dựng và sử dụng trong quá trình quản lí CTCNL chính là cơ chế quản lí CTCNL. Sau khi thành lập cơ cấu tổ chức của Ban CTCNL, xác định rõ chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận, từng cá nhân, hiệu trưởng cần thiết lập cơ chế làm việc của các bộ phận, cá nhân đó. Cụ thể: Xây dựng thời gian biểu họp Ban để tất cả các thành viên có thể nắm bắt được thông tin đầy đủ, triển khai công việc thích hợp. GVCN lớp chịu trách nhiệm về CTCNL mình được giao trước Hiệu trưởng và chịu sự điều động cũng như giao nhiệm vụ đột xuất; phải báo cáo đầy đủ những việc liên quan trong công tác chủ nhiệm khi trưởng Ban, phó Ban yêu cầu. GVCN lớp là cầu nối giải quyết mọi vấn đề có liên quan đến HS như việc học tập, rèn luyện, chấp hành nội quy, quy chế. GVCN lớp phải tích cực liên hệ với các GV bộ môn, các tổ bộ môn để nắm bắt tình hình chung của HS, để có biện pháp giáo dục kịp thời. Phó Ban chịu sự quản lí điều hành của hiệu trưởng về những vấn đề liên quan đến HS, mỗi tuần họp một lần vào thứ Sáu được ghi trong lịch công tác nhà trường, ngoài ra còn phải tham gia đầy đủ các cuộc họp đột xuất khác.

Rõ ràng là xác định chức năng, nhiệm vụ cụ thể của từng bộ phận như vậy sẽ giúp hiệu trưởng quản lí CTCNL có hiệu quả hơn, cho phép các cá nhân góp phần tốt nhất vào mục tiêu giáo dục chung của nhà trường. Thực chất, ở bước này, hiệu trưởng phải thiết lập tốt mối quan hệ bền vững giữa hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, các thành viên trong Ban với nhau, giữa Ban với các ban, ngành đoàn thể khác trong hệ thống giáo dục nhà trường. Tổ chức tốt sẽ khơi nguồn các động lực, tổ chức không tốt sẽ làm triệt tiêu động lực và giảm sút hiệu quả quản lí.

Tóm lại, *tổ chức lực lượng tham gia CTCNL là việc thiết kế được cơ cấu các bộ phận tham gia vào CTCNL; thiết lập một cơ chế điều phối, tạo thành sự liên kết hoạt động giữa các thành viên, các bộ phận trong Ban CTCNL tạo điều kiện để đạt mục tiêu một cách dễ dàng.*

**2.3. Chỉ đạo thực hiện CTCNL.** Đây là quá trình tác động ảnh hưởng của hiệu trưởng (trưởng Ban) đến hành vi và thái độ của các thành viên trong Ban nhằm đạt các mục tiêu đã đề ra. Chỉ đạo thực hiện CTCNL, xét cho cùng là sự tác động của hiệu trưởng lên các thành viên trong Ban, khơi dậy động lực của nhân tố con người trong Ban, thể hiện mối quan hệ giữa con người với con người và quá trình giải quyết những mối quan hệ đó để họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu. Để gây ảnh hưởng, thực hiện chức năng chỉ đạo của mình đối với CTCNL, hiệu trưởng cần tiến hành như sau:

- *Thực hiện quyền chỉ huy và hướng dẫn triển khai thực hiện nhiệm vụ CTCNL.* Hiệu trưởng giao nhiệm vụ cho từng cá nhân, từng bộ phận trong Ban theo đúng thẩm quyền, đúng kế hoạch, đúng vị trí công tác thông qua quyết định quản lý của mình. Tùy điều kiện, hoàn cảnh của từng trường, từng năm, từng đối tượng trong Ban mà hiệu trưởng chọn phương pháp hướng dẫn quy trình nghiệp vụ thực hiện CTCNL cụ thể, rõ ràng trên hội nghị hoặc bằng văn bản. Những nhiệm vụ của GVCN lớp luôn thay đổi, mỗi lớp một khác, đó đó hiệu trưởng cần hỗ trợ họ thích nghi với những cái mới, nhiệm vụ mới và những sự thay đổi.

- *Đôn đốc, động viên, kích thích hình thành động cơ thúc đẩy mọi người cùng thực hiện nhiệm vụ trong CTCNL.* Hiệu trưởng phải định hướng thích hợp và tạo động lực cho tất cả các lực lượng có liên quan đều đóng góp vào việc thực hiện thành công những mục tiêu mong đợi; nêu ra một viễn cảnh có tác dụng tạo động lực cho đội ngũ những người làm CTCNL, nêu gương, biểu dương những người thực hiện công việc tốt CTCNL của mình. Quá trình tác động sẽ có hiệu quả hơn nếu Hiệu trưởng biết đặt ra các ưu tiên cần giải quyết những công việc cấp bách liên quan đến CTCNL. Điều quan trọng là hiệu trưởng phải biết thừa nhận sự khác biệt của mỗi cá nhân trong Ban; sử dụng mục tiêu để tạo động cơ thúc đẩy mọi người làm việc; phân quyền hợp lý. Tiếp đó, hiệu trưởng phải nhìn thấu được kết quả làm việc của mỗi thành viên và phải tạo ra bầu không khí làm việc thích hợp. Muốn cho GVCN lớp có những kỹ năng thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, hiệu trưởng cần cung cấp đầy đủ những thông tin cần thiết cho họ. Những thông tin phục vụ tích cực cho CTCNL là mục tiêu giáo dục của nhà trường, nhiệm vụ giáo dục trọng tâm của nhà trường trong năm học. Mục đích của việc cung cấp thông tin này là để phục vụ sự thay đổi, để gây ảnh hưởng lên hành động theo lợi ích của tổ chức. Thông tin

giúp ích cho việc tổng hợp các chức năng quản lý, vì thế nó cần thiết cho sự phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, hiệu trưởng cũng rất cần thiết để lắng nghe ý kiến phản hồi từ phía GVCN lớp về công tác chủ nhiệm của họ. Nhận thông tin từ phía GVCN lớp, hiệu trưởng phải biết phân tích thông tin đó để điều chỉnh hoạt động quản lý của mình. Khi thực hiện chỉ đạo CTCNL, hiệu trưởng phải đảm bảo rằng mọi người đều làm đúng việc.

- *Giám sát và điều chỉnh các hoạt động của các thành viên, bộ phận trong Ban.* Giám sát ở đây có nghĩa là hiệu trưởng thể hiện vai trò theo dõi và hỗ trợ để tạo môi trường thuận lợi cho cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ của mình. Giám sát quá trình hoạt động của Ban nhằm phát hiện ra những sai lệch để điều chỉnh kịp thời làm cho quan hệ giữa các cá nhân, các bộ phận trong Ban được duy trì hoạt động bình thường và ăn khớp với nhau.

- *Thúc đẩy các hoạt động chủ nhiệm lớp phát triển.* Hiệu trưởng cần xây dựng và duy trì những hoàn cảnh, môi trường thúc đẩy mọi người ham thích, muốn làm việc một cách xuất sắc, muốn duy trì hiệu quả hoạt động cao. Một môi trường thuận lợi, tinh thần làm việc đồng đội, làm việc theo tổ nhóm được khuyến khích cho GVCN lớp. Cho dù GV có kỹ năng và động lực làm CTCNL đến đâu đi nữa thì họ vẫn rất cần sự dẫn dắt của hiệu trưởng để giúp họ hoàn thành CTCNL của mình một cách tốt nhất, đóng góp nhiều nhất để thực hiện mục tiêu giáo dục của nhà trường. Chắc chắn GVCN lớp sẽ đánh giá cao nếu hiệu trưởng thường xuyên động viên, khuyến khích họ để họ có thêm động lực hoàn thành công việc của mình.

Thực hiện chức năng chỉ đạo trong hoạt động quản lý CTCNL thể hiện tính nghệ thuật cao. Để chỉ đạo thực hiện CTCNL có hiệu quả, hiệu trưởng phải đưa ra các quyết định kịp thời và chính xác, phải hiểu kỹ con người, phải nắm được các đặc điểm tâm lý cá nhân của mỗi con người trong Ban và của cả tập thể nhà trường, đồng thời phải tìm cách gắn bó mọi người trong Ban.

#### **2.4. Kiểm tra, đánh giá CTCNL**

Chức năng kiểm tra gắn bó chặt chẽ với quá trình quản lý. Kiểm tra CTCNL là quá trình xem xét thực tiễn, đánh giá thực trạng về CTCNL làm cơ sở cho đánh giá việc thực hiện những nhiệm vụ, công việc chủ nhiệm lớp có diễn ra đúng cách, đúng tiến độ hay không. Kiểm tra CTCNL có mục đích là xem xét các hoạt động của các thành viên, các bộ phận trong Ban có phù hợp với nhiệm vụ đã đề ra hay không; xem xét ưu, nhược điểm và những nguyên nhân để kịp thời ra quyết định phù hợp; xem xét các công việc có phù hợp với tình hình thực tế hay không; phát hiện ra những nhân tố mới trong CTCNL để điều chỉnh quyết định quản lý. Đồng thời, kiểm tra còn nhằm

phát hiện những sai lệch trong CTCNL và quản lí CTCNL. Sau khi xác định các mục tiêu của quản lí CTCNL, quyết định những biện pháp tốt nhất để đạt tới các mục tiêu và triển khai tổ chức, chỉ đạo để thực hiện các mục tiêu đó, hiệu trưởng cần phải tiến hành những hoạt động kiểm tra để xem xét việc triển khai các quyết định trong thực tiễn, từ đó có những điều chỉnh cần thiết trong các hoạt động để góp phần đạt tới mục tiêu đã xác định. Như vậy, kiểm tra có vị trí quan trọng trong việc đổi mới công tác quản lí cũng như đổi mới công tác kế hoạch hoá, tổ chức, chỉ đạo, đổi mới cơ chế, phương pháp nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lí. Có thể xây dựng các bước trong kiểm tra CTCNL như sau:

- *Thu thập thông tin về kết quả CTCNL*: Để có được những thông tin chính xác về CTCNL, hiệu trưởng phải theo dõi thường xuyên, liên tục, nắm bắt kịp thời những diễn biến đang xảy ra. Để nắm bắt được tình hình như vậy, hiệu trưởng phải quan sát, nhận báo cáo, trao đổi trực tiếp với các thành viên trong Ban hoặc tự mình tiến hành kiểm tra. Công tác kiểm tra giúp hiệu trưởng tìm ra những biện pháp đôn đốc, giúp đỡ và điều chỉnh đối tượng kiểm tra, góp phần hoàn thiện, củng cố và phát triển các biện pháp quản lí CTCNL. Công tác kiểm tra phải đảm bảo tính đại trà, toàn diện, trực tiếp các nội dung và bộ phận.

- *Đo đạc đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ*: Công việc đo đạc mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các bộ phận trong CTCNL có một vai trò quan trọng trong việc đánh giá, thi đua khen thưởng. hiệu trưởng cần phải phân tích kết quả, đo đạc, căn cứ vào chuẩn, vào các chỉ số đo lường đã được thống nhất để đưa ra các kết luận về mức độ thực hiện nhiệm vụ của mỗi thành viên, mỗi bộ phận trong Ban. Ở khâu này, yêu cầu đo đạc một cách chính xác kết quả thực hiện CTCNL để nhận ra được những khác biệt quan trọng giữa những điều đã thực sự xảy ra trong thực tế và những tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số đã đề ra trong kế hoạch. Đây là một quá trình rất khó khăn và phức tạp. Nó đòi hỏi người thi hành chẳng những phải có năng lực đánh giá mà còn phải có tính trung thực khách quan, công bằng. hiệu trưởng cần thu thập thông tin về tình hình CTCNL của các GVCN và các bộ phận có liên quan; so sánh với các tiêu chí, chỉ tiêu đã được định sẵn để đối chiếu và đánh giá mức độ đạt được của các công việc, nhiệm vụ mà mỗi GVCN lớp, mỗi bộ phận đảm trách.

- *Tổng hợp kết quả thực thi nhiệm vụ*: Sau mỗi đợt phát động thi đua hoặc sau mỗi kì học, kết thúc năm học, hiệu trưởng phải yêu cầu bộ phận giúp việc tổng hợp kết quả của tất cả các mặt trong CTCNL; phân tích các kết quả ấy đối chiếu với các nhiệm vụ của các cá nhân được giao. Đây là căn cứ để hiệu trưởng ra quyết định khen thưởng.

- *Phát hiện và điều chỉnh các sai lệch trong CTCNL*: hiệu trưởng phải thường xuyên, theo dõi chặt chẽ về mọi mặt của các bộ phận trong CTCNL; tư vấn, uốn nắn, sửa chữa những sai sót, lệch lạc; kịp thời động viên khen thưởng; xử lí những hiện tượng xấu ảnh hưởng đến mục tiêu giáo dục của nhà trường, phát huy triệt để sức mạnh của các bộ phận, đặc biệt là đội ngũ GV làm CTCNL. hiệu trưởng thực hiện chức năng kiểm tra CTCNL phải đảm bảo tính chính xác, khách quan, chuẩn mực, công khai và tôn trọng người được kiểm tra. Trong kiểm tra, cần đảm bảo tính đa dạng, hợp lí, có hiệu quả kinh tế và phải có trọng tâm, trọng điểm.

\* \* \*

Quản lí CTCNL là việc thực hiện sinh động 04 chức năng quản lí cơ bản của hiệu trưởng trường THPT. Từ khâu lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, đến kiểm tra, đánh giá CTCNL, đòi hỏi hiệu trưởng phải có rất nhiều kĩ năng và kiến thức về quản lí, quản lí giáo dục, kiến thức về chuyên môn. Các chức năng quản lí này quan hệ hữu cơ với nhau. Chức năng này là tiền đề của chức năng kia, đan xen, hỗ trợ nhau trong quá trình quản lí CTCNL của Hiệu trưởng. Hiệu trưởng phải nắm vững thông tin và hiểu rõ môi trường giáo dục của mình, thực hiện linh hoạt 04 chức năng quản lí cơ bản để tác động vào hệ thống giáo dục của nhà trường nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường. Những nội dung được đề xuất này là cơ sở để các nhà quản lí giáo dục thiết kế các nội dung khảo sát thực trạng quản lí CTCNL ở các trường THPT cụ thể, từ đó đề xuất các giải pháp quản lí công tác này hiệu quả trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. □

#### **Tài liệu tham khảo**

- [1] Nguyễn Thanh Bình (chủ biên, 2011). *Một số vấn đề trong công tác chủ nhiệm lớp ở trường phổ thông trung học hiện nay*. NXB Đại học Sư phạm.
- [2] Nguyễn Thị Phương Thảo - Nguyễn Thị Minh Nguyệt (2014). *Nâng cao chất lượng công tác chủ nhiệm lớp ở trường phổ thông dân tộc nội trú trong giai đoạn hiện nay*. Tạp chí Khoa học giáo dục, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam, số 106, tr 69-61.
- [3] Mai Trung Dũng (2015). *Thiết kế chương trình học phần “Công tác chủ nhiệm lớp” cho sinh viên các trường đại học sư phạm theo tiếp cận năng lực*. Tạp chí Giáo dục, số 371, tr 53-55.
- [4] Hà Nhật Thăng (chủ biên) - Nguyễn Dục Quang - Nguyễn Thị Kỳ (2006). *Công tác giáo viên chủ nhiệm lớp ở trường phổ thông* (tái bản lần thứ 6). NXB Giáo dục.
- [5] Nguyễn Việt Hùng - Hà Thế Truyền (2013). *Tăng cường năng lực làm công tác giáo viên chủ nhiệm lớp ở trường trung học phổ thông: Dành cho giáo viên trung học phổ thông* (Tài liệu bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp giáo viên). NXB Đại học Sư phạm.