

# BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ TỔ TRƯỞNG CHUYÊN MÔN Ở CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC TẠI THÀNH PHỐ ĐÔNG HÀ, TỈNH QUẢNG TRỊ

BÙI MINH HIỀN\*

Ngày nhận bài: 09/10/2017; ngày sửa chữa: 20/10/2017; ngày duyệt đăng: 25/10/2017.

**Abstract:** It is necessary in current period to train and improve knowledge and management skills for professional group leaders at primary schools. Effective professional group work will help principals to reestablish discipline in teaching and learning as well as improve effectiveness of education management in line with the Party's guidelines and policies of the government. Although, management of professional group leaders at primary school in Dong Ha city, Quang Tri province has gained achievements so far, but it still remains shortcomings. In this article, author proposes some solutions to enhance quality of professional group leaders in the province in accordance with the practical circumstance of schools.

**Keywords:** Solutions, improve, efficiency, management, professional group leaders, primary school.

**T**rong nhà trường tiểu học, giáo viên (GV) được tổ chức thành tổ chuyên môn theo khối lớp. Tổ chuyên môn có vai trò quan trọng trong cơ cấu tổ chức của nhà trường. Tuy nhiên đội ngũ tổ trưởng chuyên môn (TTCM) làm công tác quản lý một cách cảm tính, theo kinh nghiệm chứ chưa được bồi dưỡng những kiến thức cần thiết, những kỹ năng cơ bản về quản lý nên thiếu năng động, sáng tạo. Quản lý đội ngũ TTCM trong các trường tiểu học tốt sẽ phát huy tinh thần nỗ lực sáng tạo của GV trong tập thể sư phạm, tính đoàn kết nội bộ, năng lực điều hành hoạt động của TTCM cũng được phát huy, đồng thời tạo một động lực thôi thúc GV trong các tổ chuyên môn phát huy nhiều sáng kiến, kinh nghiệm của mình trong lĩnh vực giảng dạy và giáo dục.

Trong những năm qua, công tác quản lý nhà trường nói chung và công tác quản lý tổ chuyên môn của hiệu trưởng (HT) các trường tiểu học ở TP. Đông Hà, tỉnh Quảng Trị đã có những kết quả đáng kể nhưng vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập. Ở một số trường, việc quản lý đội ngũ TTCM của HT chưa khoa học, một số biện pháp quản lý chưa phù hợp nên chưa phát huy được vai trò của tổ chuyên môn trong việc thực hiện nhiệm vụ nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy và giáo dục trong nhà trường.

Thực tiễn cho thấy, TTCM tại các trường tiểu học ở TP. Đông Hà rất cần được bồi dưỡng về kiến thức, kỹ năng quản lý với nội dung và hình thức phù hợp để họ thực hiện tốt hơn nhiệm vụ của mình. Hoạt động tổ chuyên môn có hiệu quả sẽ giúp HT nhà trường lập lại kỷ cương, nề nếp trong lĩnh vực giảng dạy, giáo dục và nâng cao hiệu quả quản lý giáo dục phù hợp với đường lối chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước. Vì vậy, việc nâng cao hiệu quả quản lý đội ngũ TTCM trong nhà trường là vấn đề có ý nghĩa hết sức quan trọng và cấp thiết trong giai đoạn hiện nay.

## 1. Thực trạng công tác quản lý đội ngũ TTCM ở các trường tiểu học tại TP. Đông Hà, Quảng Trị

Về số lượng, theo số liệu thống kê của Phòng GD-ĐT TP. Đông Hà, năm học 2016-2017 tổng số TTCM là 63 người, 100% là đảng viên. Đội ngũ TTCM nhìn chung đáp ứng đầy đủ về mặt số lượng.

Về cơ cấu, khảo sát 15 trường tiểu học trên toàn thành phố, chúng tôi thu được các kết quả sau:

*Bảng. Thống kê đội ngũ TTCM của 15 trường TH năm 2016-2017*

Số TTCM	Nữ		Đảng viên		Độ tuổi				Thâm niên quản lý			
	SL	%	SL	%	< 45		> 45		< 05 năm		> 05 năm	
					SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
63	63	100	63	100	31	49,2	32	50,8	18	28,8	45	74,4

(Nguồn: Phòng GD-ĐT TP. Đông Hà)

Để có cơ sở khoa học cho việc đánh giá về thực trạng chất lượng đội ngũ TTCM ở các trường tiểu học ở Đông Hà, từ tháng 5 đến tháng 9/2017, chúng tôi đã tiến hành trưng cầu ý kiến 3 đối tượng: cán bộ quản lý (chuyên viên Phòng GD-ĐT, HT, phó HT); TTCM; GV trực tiếp giảng dạy của 15 trường trên địa bàn TP. Đông Hà. Trong đó có 186 đối tượng được hỏi, bao gồm: 03 chuyên viên Phòng GD-ĐT; 15 HT; 15 phó HT; 63 TTCM; 90 GV. Kết quả được thể hiện trên các nội dung của công tác quản lý đội ngũ này ở Đông Hà như sau:

### 1.1. Thực trạng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ TTCM:

- Về việc quy hoạch đội ngũ TTCM. Kết quả khảo sát cho thấy, có 89,9% ý kiến cho rằng việc quy hoạch đội ngũ TTCM là rất cần thiết; 10,1% ý kiến xếp ở mức cần thiết. Tuy nhiên, qua trao đổi trực tiếp với một số HT, phó HT về việc quy hoạch TTCM trong thời gian qua ở các

\* Trường Tiểu học Võ Thị Sáu - TP. Đông Hà, tỉnh Quảng Trị

trường tiểu học của TP. Đông Hà chưa được chú trọng, chưa quan tâm đúng mức. Do đó, khi có sự thay đổi về đội ngũ nhà giáo (do luân chuyển công tác hay nghỉ hưu) thì HT vẫn gặp khó khăn khi tìm người thay thế và dẫn đến chất lượng TTCM chưa cao. Việc quy hoạch đội ngũ TTCM ở trường tiểu học rất quan trọng nên HT cần có kế hoạch về quy hoạch đội ngũ TTCM kế cận với phẩm chất đạo đức tốt, có năng lực về chuyên môn và quản lý để đáp ứng tốt nhu cầu nhân sự trong tương lai.

- *Về việc bổ nhiệm TTCM.* Việc chọn lựa, bổ nhiệm TTCM là công việc hết sức cần thiết của HT. Qua khảo sát và trực tiếp phỏng vấn Ban Giám hiệu, TTCM và GV, các tiêu chí để chọn lựa, bổ nhiệm TTCM rất sát thực. Tất cả các tiêu chí này đều có mối quan hệ qua lại, bổ sung và hỗ trợ cho nhau. Việc tuyển chọn, bổ nhiệm TTCM đúng sẽ đảm bảo chất lượng đội ngũ TTCM trong nhà trường, tạo nên trụ cột vững chắc cho các tổ chuyên môn.

- *Về sử dụng đội ngũ TTCM.* Để phát huy tiềm lực, khả năng sáng tạo của đội ngũ TTCM, một trong những yếu tố cần thiết là bố trí và sử dụng hợp lý đội ngũ TTCM. Qua khảo sát có 75% ý kiến của Ban Giám hiệu; 83% ý kiến TTCM; 85,5% GV cho rằng ở các trường tiểu học bố trí, sử dụng TTCM hợp lý, phù hợp với điều kiện thực tế. Trao đổi trực tiếp với Ban Giám hiệu, TTCM, GV các trường thì đội ngũ TTCM quản lý và điều hành tổ chuyên môn khá hiệu quả. Bản thân người TTCM luôn đi đầu trong phong trào thi đua hay các hoạt động do ngành, nhà trường phát động. Bên cạnh đó, tại một số trường tiểu học, việc sử dụng đội ngũ TTCM vẫn còn hạn chế. Trong các cuộc họp của tổ, TTCM chưa đủ năng lực để quản lý và điều hành hoạt động của tổ, chưa giải đáp được những ý kiến thắc mắc của tổ viên dẫn đến sự coi thường và hợp tác trong công việc của các thành viên trong tổ không cao. Nhiều HT chưa tin tưởng tuyệt đối vào TTCM, còn ôm đồm công việc của TTCM, quyết định cuối cùng các vấn đề của tổ vẫn là HT nên chưa phát huy hết vai trò, năng lực của đội ngũ TTCM. Vì vậy HT cần quan tâm hơn đến vấn đề sử dụng đội ngũ TTCM hiện nay.

**1.2. Thực trạng công tác bồi dưỡng đội ngũ TTCM của HT.** Thực tiễn cho thấy, công tác bồi dưỡng đội ngũ TTCM ở các trường tiểu học TP. Đông Hà đang còn gặp nhiều khó khăn, chỉ mới tập trung cao ở việc khuyến khích đội ngũ TTCM tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ quản lý như khảo sát đã nêu mà chưa đưa ra được phương án cử TTCM theo học các lớp cần thiết như: Bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý giáo dục, đại học quản lý giáo dục hay thạc sĩ quản lý giáo dục. Vấn đề này, HT cần có biện pháp hợp lý trong vấn đề bồi dưỡng đội ngũ TTCM để chất lượng đội ngũ TTCM ngày một chất lượng hơn.

Mục tiêu mới của giáo dục tiểu học hiện nay đó là dạy học theo hướng phát triển phẩm chất và năng lực của học sinh phù hợp với tâm - sinh lý lứa tuổi; chú ý phát huy tiềm năng vốn có của mỗi học sinh, chú ý phát triển cả con người xã hội và con người cá nhân. Các môn học về khoa học tự nhiên, khoa học xã hội được dạy tích hợp, lồng ghép để giúp học sinh phát triển phẩm chất và năng lực cần thiết. Chính vì vậy, GV và đặc biệt là TTCM ở trường tiểu học phải nắm vững nội dung, phương pháp và hình thức tổ chức dạy học của tất cả các môn học ở cấp tiểu học. HT các trường tiểu học cần đặc biệt quan tâm bồi dưỡng phương pháp dạy học, hình thức tổ chức dạy học cho đội ngũ TTCM để nâng cao chất lượng giáo dục.

**1.3. Thực trạng công tác quản lý chỉ đạo hoạt động của đội ngũ TTCM.** Kết quả khảo sát cho thấy, hầu hết ở các trường, công tác quản lý, chỉ đạo hoạt động của TTCM đều được HT giao cho phó HT đảm nhiệm nhưng có sự kiểm tra của HT. Ở hình thức này, có 83,3% Ban Giám hiệu đồng ý; 89,9% TTCM và 91% GV xác nhận. Trao đổi với Ban Giám hiệu, TTCM và một số GV, tất cả đều cho rằng: để công việc chuyên môn đạt hiệu quả cao nên giao công tác chỉ đạo hoạt động TTCM cho phó HT, HT theo dõi, kiểm tra và thông qua phó HT mà nắm bắt tình hình hoạt động của TTCM và có quyết định quản lý về hoạt động của tổ chuyên môn sao cho phù hợp với thực tiễn của nhà trường. Hình thức Ban Giám hiệu quản lý có 33,3-40% ý kiến đánh giá đã thực hiện. Với hình thức này, công tác chuyên môn của nhà trường được HT, phó HT phối hợp quản lý chỉ đạo nên hoạt động của TTCM được quản lý sâu sát hơn. Bên cạnh đó, vẫn còn một số HT trực tiếp chỉ đạo công tác chuyên môn với số ý kiến là 5,5-20%. Tìm hiểu vấn đề này, chúng tôi trao đổi với HT những trường đó và được biết có một số phó HT mới được bổ nhiệm, chưa có kinh nghiệm trong quản lý về mặt chuyên môn nên HT trực tiếp tham gia và hướng dẫn thêm cho phó HT trong giai đoạn đầu.

Theo chúng tôi, có nhiều hình thức quản lý, chỉ đạo hoạt động của TTCM và tổ chuyên môn, HT cần lựa chọn hình thức tốt nhất phù hợp với sự phân công nhiệm vụ đầu năm học và sự phân cấp trong quản lý hiện nay thì chất lượng quản lý chỉ đạo hoạt động của TTCM sẽ đạt hiệu quả cao.

**1.4. Công tác giám sát kiểm tra, đánh giá đội ngũ TTCM:**

- *Công tác xây dựng chuẩn kiểm tra, đánh giá đội ngũ TTCM và công khai trước hội đồng sư phạm.* Qua khảo sát, kết quả cho thấy, có 11,1-13,3% Ban Giám hiệu, TTCM và GV khẳng định có xây dựng chuẩn kiểm tra, đánh giá TTCM. Nhưng trên thực tế, chúng tôi xin mẫu kiểm tra, đánh giá TTCM thì vẫn chưa có mà chỉ

dựa vào chuẩn quy định của kiểm tra toàn diện chung của GV, chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học và các thông tư liên quan của Bộ Nội vụ về xếp loại thi đua viên chức, đồng thời căn cứ vào dự giờ để xếp loại chứ chưa căn cứ vào kết quả hoàn thành nhiệm vụ của từng TTCM. Vì thế, công tác xây dựng chuẩn kiểm tra, đánh giá TTCM cũng là một nhiệm vụ đặt ra cho HT các trường tiểu học nhằm tạo tính dân chủ, công bằng trong xếp loại thi đua, qua đó TTCM khắc phục những thiếu sót và nâng cao hơn tinh thần trách nhiệm của mình trong công tác.

- *Các hình thức giám sát, kiểm tra đánh giá TTCM của HT.* Khảo sát cho thấy, phần lớn ý kiến các HT, phó HT các trường tiểu học trên địa bàn TP. Đông Hà đều có thực hiện các chức năng kiểm tra của mình. Hình thức lập kế hoạch theo dõi kiểm tra, có 33,3-51% ý kiến lựa chọn; hình thức kiểm tra định kỳ có 23,8-35,6% ý kiến tán thành; hình thức kiểm tra đột xuất có 23,8-36,7% ý kiến đồng thuận. Hình thức tổ chức kiểm tra định kỳ kết hợp kiểm tra đột xuất được tán thành cao: Ban Giám hiệu (73,3%); TTCM (54,0%); GV (66,7%). Điều này chứng tỏ lãnh đạo nhà trường luôn chú trọng đến công tác kiểm tra nhằm phát hiện, điều chỉnh, uốn nắn, sửa chữa những sai lệch để giúp TTCM hoàn thành nhiệm vụ của mình. Kiểm tra là một khâu quan trọng trong chu trình quản lý, vì vậy HT nhất thiết phải có kế hoạch kiểm tra và phối hợp giữa hình thức kiểm tra định kỳ, kiểm tra đột xuất để nâng cao chất lượng đội ngũ TTCM.

### **1.5. Xây dựng môi trường, điều kiện hỗ trợ và tạo động lực làm việc cho TTCM:**

- *Về thực hiện chế độ giao ban, báo cáo công việc giữa HT và TTCM.* Trong công tác quản lý của HT, những thông tin quản lý có ý nghĩa quan trọng giúp HT kịp thời nắm bắt được tình hình hoạt động của nhà trường. Chế độ giao ban, báo cáo duy trì thường xuyên sẽ giúp HT kiểm tra được kết quả, tiến độ thực hiện kế hoạch, từ đó sẽ điều chỉnh, bổ sung kịp thời cho kế hoạch tiếp theo. Có 93,3% ý kiến của Ban Giám hiệu các trường tổ chức họp giao ban mỗi tháng 1 lần; có 6,7% ý kiến Ban Giám hiệu cho rằng đã tổ chức họp giao ban mỗi tháng 2 lần. Theo chúng tôi, HT cần dành nhiều thời gian cho việc chỉ đạo, kiểm tra các hoạt động của nhà trường và các tổ chuyên môn, hạn chế việc hội họp, khi cần thiết có thể triệu tập họp đột xuất hoặc trao đổi qua email riêng của từng cá nhân TTCM để giải quyết công việc.

- *Xây dựng mối quan hệ giữa TTCM với các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường.* Muốn công việc quản lý điều hành tổ chuyên môn được thuận lợi, tránh chồng chéo với nhau, TTCM phải xây dựng được mối quan hệ, cơ chế phối hợp chặt chẽ với các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường.

Theo kết quả khảo sát, có 93,7-100% ý kiến của Ban Giám hiệu, TTCM và GV là rất cần thiết; có 4,5-6,3% ý

kiến là cần thiết. Tuy nhiên, qua trao đổi với một số Ban Giám hiệu, TTCM và GV thì họ cho rằng việc xây dựng cơ chế phối hợp TTCM với các tổ chức đoàn thể là rất cần thiết, nhưng trên thực tế vẫn còn nhiều TTCM ít có sự phối hợp với các đoàn thể của nhà trường, đặc biệt là Chi đoàn, Đội Thiếu niên Tiền phong Hồ Chí Minh trong việc điều hành các hoạt động của tổ chuyên môn; HT cũng chưa có quy chế cụ thể mà chỉ thông qua các buổi họp giao ban để thống nhất cách làm việc và cách phối hợp. Chính vì vậy, HT cần có cơ chế phối hợp hoạt động với các tổ chức đoàn thể để được hỗ trợ một cách tốt nhất, giúp cho bộ máy quản lý của nhà trường hoạt động có hiệu quả và TTCM hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- *Về chế độ phụ cấp chức vụ của TTCM.* Phụ cấp cho TTCM được Ban Giám hiệu, TTCM đánh giá từ 87,3-100% là phù hợp; chỉ có 12,7% ý kiến đánh giá chưa phù hợp. So sánh với phụ cấp của HT và phó HT thì phụ cấp của TTCM hiện nay là rất tốt, cộng với phụ cấp thâm niên tính vào lương cũng đảm bảo cho TTCM làm việc. Tuy nhiên, hiện nay theo Thông tư số 28/2009/TT-BGDĐT ngày 21/10/2009 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT quy định về chế độ làm việc đối với GV phổ thông, GV đứng lớp làm TTCM được giảm định mức 3 tiết/tuần nhưng do các trường tiểu học trên địa bàn TP. Đông Hà còn thiếu GV nên vấn đề này chưa được thực hiện. Vì vậy, HT cần tham mưu với lãnh đạo thành phố và Phòng GD-ĐT Đông Hà để làm đúng theo quy định, tạo động lực để TTCM có thêm thời gian làm tốt công việc được phân công.

### **2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý đội ngũ TTCM ở các trường tiểu học tại TP. Đông Hà, tỉnh Quảng Trị**

**2.1. Nhóm biện pháp nâng cao nhận thức cho đội ngũ TTCM, cán bộ quản lý và tập thể GV.** Trong trường tiểu học, việc nâng cao nhận thức cho đội ngũ cán bộ quản lý, đội ngũ TTCM và GV về tầm quan trọng của đội ngũ TTCM là hết sức cần thiết. Có nhận thức đúng về vị trí, vai trò, nhiệm vụ và quyền hạn của TTCM thì mới hoàn thành tốt các công tác quản lý TTCM, hoạt động của tổ chuyên môn để chất lượng hiệu quả của quá trình dạy và học mới đạt kết quả tốt. Từ đó, góp phần thay đổi nhận thức của TTCM là: phải có trình độ lý luận chính trị và TTCM phải được bồi dưỡng các lớp về nghiệp vụ quản lý giáo dục.

Để tăng cường nhận thức về vấn đề này, HT cần tổ chức các buổi học tập, thảo luận nghiên cứu Điều lệ trường tiểu học, Luật Giáo dục và các văn bản quy định của Bộ GD-ĐT; Sở GD-ĐT Quảng Trị và Phòng GD-ĐT TP. Đông Hà về vai trò, vị trí, nhiệm vụ và quyền hạn của TTCM trong trường tiểu học cho tất cả thành viên trong nhà trường nhằm đem lại hiệu quả và sự thống nhất cao trong việc phối hợp và thực thi nhiệm vụ năm học của tổ chuyên môn theo đúng kế hoạch.

Khuyến khích tinh thần tự học, tự nghiên cứu, tìm hiểu thông qua các kênh thông tin khác nhau nhằm nâng cao nhận thức về vai trò, vị trí, nhiệm vụ và quyền hạn, trách nhiệm của mình khi tham gia vào quá trình đánh giá, phản hồi của đội ngũ TTCM, để từ đó phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ quản lý tổ.

Việc nâng cao nhận thức cần phải huy động được sự tham gia của mọi thành viên, từ Ban Giám hiệu, TTCM, GV, nhân viên và các đoàn thể trong nhà trường.

**2.2. Nhóm biện pháp quy hoạch, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ TTCM.** Để thực hiện tốt biện pháp này, HT các trường tiểu học cần phải xây dựng các tiêu chí đánh giá dựa trên căn cứ là các thông tư, quy định về chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học, chuẩn cán bộ quản lý, quy định về phẩm chất đạo đức nhà giáo,... và tình hình thực tế của đơn vị. Các tiêu chí đánh giá phải cụ thể, đảm bảo tính toàn diện; đánh giá cả mặt định lượng và định tính; đánh giá về số lượng, chất lượng; đánh giá về hiệu quả thực hiện các nhiệm vụ của đội ngũ TTCM.

Để khảo sát, đánh giá đúng thực trạng đội ngũ TTCM, HT cần tiến hành thu thập thông tin qua các nguồn như lấy ý kiến đánh giá của GV trong tổ, của các tổ chức đoàn thể trong nhà trường, tự đánh giá của bản thân TTCM, kết quả kiểm tra, đánh giá của HT.

Việc khảo sát, đánh giá cần tiến hành bằng nhiều hình thức như: đánh giá theo các giai đoạn thi đua trong năm, kết hợp đánh giá công chức cuối năm, đánh giá thông qua phiếu tín nhiệm...

Việc khảo sát, đánh giá TTCM phải tiến hành có hệ thống, thu thập thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời. Đánh giá phải đảm bảo tính trung thực, khách quan và mang tính giáo dục.

**2.3. Nhóm biện pháp quy hoạch, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ TTCM.** Công tác quy hoạch, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ TTCM có ý nghĩa quan trọng trong việc lựa chọn được đội ngũ TTCM đảm bảo đạt chuẩn và trên chuẩn về chuyên môn, có năng lực và nghiệp vụ về quản lý giáo dục. Đây cũng là điều kiện đảm bảo hiệu quả của công tác quản lý, nâng cao chất lượng hoạt động của đội ngũ TTCM và chất lượng giáo dục trong nhà trường tiểu học.

Trong nhiều trường tiểu học ở TP. Đông Hà, đội ngũ TTCM luôn có sự thay đổi do thực hiện công tác luân chuyển cán bộ và nghỉ hưu theo chế độ, biện pháp này sẽ giúp các trường đảm bảo về số lượng, chất lượng và cơ cấu đội ngũ TTCM. Việc bổ nhiệm, sử dụng đúng đội ngũ TTCM sẽ phát huy được năng lực, hiệu quả của đội ngũ TTCM.

**2.4. Nhóm biện pháp bồi dưỡng phẩm chất, năng lực chuyên môn và nghiệp vụ quản lý cho đội ngũ TTCM.** Trước yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT, đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế

thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế hiện nay, đòi hỏi đội ngũ TTCM các trường tiểu học phải có phẩm chất, trình độ, năng lực và nghiệp vụ quản lý tốt nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển. Do vậy, bồi dưỡng nâng cao phẩm chất, năng lực cho đội ngũ TTCM là nhiệm vụ trọng tâm của HT trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Công tác này cần phải được thực hiện thường xuyên, có kế hoạch, lộ trình cụ thể. Thực hiện tốt nhóm biện pháp này là khắc phục được các thực trạng về trình độ, năng lực, phẩm chất mà đội ngũ TTCM còn vướng mắc, cũng là điều kiện cơ bản để xây dựng được một đội ngũ TTCM vững mạnh, góp phần nâng cao chất lượng GD-ĐT.

**2.5. Nhóm biện pháp quản lý các hoạt động của đội ngũ TTCM.** Trong trường tiểu học, TTCM có nhiệm vụ rất quan trọng, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường. Nhiệm vụ của nhà trường sẽ không thành công nếu TTCM thực hiện không tốt nhiệm vụ của mình được quy định tại Điều 16 trong Điều lệ trường tiểu học: "Quản lý giảng dạy của GV; phát triển GV; quản lý học tập của học sinh và quản lý cơ sở vật chất của tổ chuyên môn". Vì vậy, quản lý tốt các hoạt động của tổ chuyên môn cũng chính là quản lý có hiệu quả đội ngũ TTCM ở trường tiểu học.

Để thực hiện nhóm biện pháp này cần quản lý tốt công tác xây dựng kế hoạch hoạt động của TTCM; quản lý việc thực hiện kế hoạch của tổ chuyên môn; quản lý việc thực hiện quy chế chuyên môn của GV trong tổ; quản lý công tác đổi mới phương pháp dạy học của GV; quản lý việc tổ chức, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho GV; quản lý việc sinh hoạt tổ, nhóm chuyên môn; quản lý việc TTCM kiểm tra, đánh giá chất lượng thực hiện nhiệm vụ của GV trong tổ chuyên môn.

**2.6. Nhóm biện pháp quản lý các điều kiện hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ của TTCM.** Để thực hiện tốt các biện pháp quản lý đội ngũ TTCM thì việc tổ chức các điều kiện hỗ trợ như: điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học đầy đủ, chế độ chính sách hợp lý, động viên khen thưởng,... có tác dụng tích cực trong việc nâng cao ý thức trách nhiệm, tinh đoàn kết, tạo môi trường làm việc thân thiện, công việc đạt hiệu quả cao. Để thực hiện nhóm giải pháp này cần thực hiện một loạt các giải pháp cụ thể như:

- *Quản lý sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học.* Cơ sở vật chất, thiết bị dạy học là các phương tiện vật chất cần thiết được huy động hỗ trợ trong việc giảng dạy - học tập và các hoạt động mang tính giáo dục khác để đạt mục đích giáo dục. Sử dụng các phương tiện dạy học có hiệu quả là điều kiện cơ bản để đổi mới phương pháp dạy học, góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy của GV và chất lượng học tập của học sinh.

- *Xây dựng chế độ chính sách, động viên khuyến khích đội ngũ TTCM.* Chế độ chính sách là một trong

những động lực có ý nghĩa thiết thực cho mọi hoạt động, trong đó có hoạt động quản lí. Trong công tác quản lí TTCM, việc xây dựng chế độ chính sách ưu đãi, động viên, khuyến khích để đội ngũ TTCM phấn đấu vươn lên, từ đó phát huy tiềm năng, sự nhiệt tình, khả năng dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao là nhiệm vụ của HT các trường tiểu học. Các chế độ chính sách của Nhà nước đối với TTCM như lương, phụ cấp chức vụ, phụ cấp thâm niên, chế độ kiêm nhiệm, làm thêm giờ, nghỉ phép,... cần phải được thực hiện chính xác, kịp thời và đầy đủ.

- *Xây dựng môi trường quản lí cho đội ngũ TTCM hoạt động hiệu quả.* Để mỗi TTCM tận tâm, tận lực cống hiến hết khả năng của mình vì nhà trường thì HT phải tạo ra môi trường quản lí thuận lợi, thân thiện; ở đó, mọi người thấy được một tập thể đoàn kết, thân ái và dân chủ, giúp đỡ nhau để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

**2.7. Nhóm biện pháp xây dựng quy chế phối hợp hoạt động của đội ngũ TTCM.** Tổ chuyên môn là một tổ chức trong bộ máy hoạt động của nhà trường. Để hoạt động có hiệu quả, TTCM cần có sự phối hợp nhịp nhàng, đồng bộ với các tổ chức đoàn thể trong và ngoài nhà trường. Qua đó, tạo được sức mạnh tập thể, tạo nên sự đoàn kết thống nhất trong nhà trường, đẩy mạnh phong trào thi đua, tạo điều kiện cho TTCM có cách làm việc khoa học. Thu hút các lực lượng giáo dục hiểu thêm về công tác giáo dục, hỗ trợ thêm về cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học, cùng tham gia giáo dục học sinh và xây dựng nhà trường ngày một phát triển. Ở nhóm biện pháp này, cần chú trọng xây dựng quy chế làm việc giữa HT và TTCM; xây dựng quy chế phối hợp hoạt động của TTCM với các tổ chức, đoàn thể, các TTCM khác.

**2.8. Nhóm biện pháp tăng cường công tác giám sát, kiểm tra, đánh giá đội ngũ TTCM.** Giám sát, kiểm tra, đánh giá là một trong những khâu quan trọng của HT trong quá trình quản lí. Thông qua kiểm tra, đội ngũ TTCM có thể thấy được những điểm mạnh, điểm yếu của từng người và có những chấn chỉnh, uốn nắn, ngăn ngừa, động viên, khen thưởng kịp thời; đánh giá khách quan, toàn diện về mọi mặt của TTCM. Qua kiểm tra, đánh giá sẽ nâng cao trách nhiệm và ý thức tự giác của TTCM giúp HT nắm bắt kịp thời các thông tin để điều khiển mọi hoạt động trong nhà trường giúp công tác quản lí đạt hiệu quả cao. HT cần xây dựng kế hoạch và nội dung kiểm tra một cách khoa học, các tiêu chí đánh giá phải cụ thể và chi tiết, có điểm số rõ ràng, tránh kiểm tra định tính. Công tác kiểm tra phải phù hợp với các quy định hiện hành của các văn bản hướng dẫn của ngành và phù hợp với tình hình thực tiễn của nhà trường. Thành phần kiểm tra phải có uy tín, năng lực chuyên môn vững vàng.

Nội dung kiểm tra TTCM là về phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống, kiến thức kĩ năng sư phạm và năng lực quản lí của TTCM trong qua trình thực hiện công tác giảng dạy và điều hành công việc tổ, kết quả công việc được giao.

Kiểm tra bằng nhiều hình thức, kết hợp kiểm tra thường xuyên, kiểm tra đột xuất; đánh giá năng lực giảng dạy và quản lí của TTCM với các nội dung: kiểm tra TTCM trên vai trò là một GV và kiểm tra TTCM trên vai trò của một nhà quản lí. Qua kiểm tra, HT cần nêu được những nhận xét cụ thể, rõ ràng về ưu điểm, những vấn đề cần khắc phục, có sự động viên khuyến khích, gợi ý giúp cho TTCM thực hiện ngày càng tốt hơn nhiệm vụ của mình. Đồng thời phổ biến những kinh nghiệm, những định hướng mới để có kế hoạch bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lí cho đội ngũ TTCM. Kiến nghị với các cấp quản lí để có sự hỗ trợ kịp thời trong các hoạt động của tổ chuyên môn, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

\*\*\*

Các biện pháp chúng tôi đề xuất có tính toàn diện, giải pháp chặt chẽ và đồng bộ, đều có mối quan hệ biện chứng với nhau, mỗi biện pháp có tính độc lập tương đối. Các ý kiến của các nhà quản lí, các TTCM đã đánh giá cao mức độ cấp thiết cũng như tính khả thi của những biện pháp nói trên.

Các biện pháp có khả năng phát huy tác dụng trong từng nội dung, từng giai đoạn, từng hoàn cảnh cụ thể của công tác quản lí. Vì vậy, tùy theo điều kiện cụ thể của từng trường, nếu vận dụng khéo léo, linh hoạt, sáng tạo và tiến hành đồng bộ các biện pháp đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lí của HT đối với đội ngũ TTCM ở các trường tiểu học TP. Đông Hà, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. □

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Ban Chấp hành Trung ương (2004). *Chỉ thị số 40/2004/CT-TW ngày 15/6/2004 về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lí giáo dục.*
- [2] Đặng Quốc Bảo (1999). *Khoa học quản lí và tổ chức.* NXB Thống kê.
- [3] Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc (1996). *Lí luận đại cương về quản lí.* NXB Giáo dục.
- [4] Nguyễn Minh Đạo (1997). *Cơ sở khoa học quản lí.* NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- [5] Trần Kiểm (1997). *Quản lí giáo dục và quản lí trường học.* Viện Khoa học giáo dục.
- [6] Thái Văn Lành (2007). *Quản lí giáo dục và nhà trường.* NXB Đại học Huế.
- [7] Phòng GD-ĐT TP. Đông Hà (2017). *Báo cáo tổng kết năm học 2016-2017.*
- [8] Phòng GD-ĐT TP. Đông Hà (2017). *Phương hướng nhiệm vụ năm học 2016-2017.*