

## BIỆN PHÁP QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN CHỦ NHIỆM LỚP CỦA HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG HUYỆN AN PHÚ, TỈNH AN GIANG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC HIỆN NAY

Lê Giang Đông - Trường Trung học phổ thông Lương Thế Vinh, huyện An Phú, tỉnh An Giang

*Ngày nhận bài: 10/03/2018; ngày sửa chữa: 28/03/2018; ngày duyệt đăng: 10/04/2018.*

**Abstract:** The article analyses the situation of homeroom teachers at high schools in the context of education reform in An Phu district, An Giang province. Based on this analysis, the article proposes measures for principals to enhance quality of management of homeroom teachers at high schools in current period.

**Keywords:** Measures, staff, homeroom teacher, management.

### 1. Mở đầu

Quản lý đội ngũ giáo viên chủ nhiệm (GVCN) lớp ở trường trung học phổ thông (THPT) là một trong những công tác có ý nghĩa quan trọng của hiệu trưởng (HT) để thực hiện mục tiêu giáo dục toàn diện cho học sinh (HS). HT triển khai linh hoạt và sáng tạo các biện pháp tổ chức, quản lý hoạt động chủ nhiệm lớp sẽ góp phần quyết định đến hiệu quả công tác chủ nhiệm của đội ngũ GVCN lớp, nâng cao chất lượng giáo dục trong nhà trường đáp ứng yêu cầu, mục tiêu đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay.

An Phú là huyện biên giới (giáp Campuchia), đầu nguồn của tỉnh An Giang. HS THPT trong huyện đa phần là con nông dân, công nhân, một số là con cán bộ công chức, gia đình buôn bán nhỏ, một số HS là người Việt sinh sống ở Campuchia sang học tập. Toàn huyện có 4 trường THPT. Trong những năm qua, HT các trường luôn xem trọng công tác chủ nhiệm lớp (CTCNL) và công tác quản lý đội ngũ này. Nhìn chung, công tác quản lý của HT đã có nhiều cố gắng và đi vào nền nếp, song vẫn còn không ít hạn chế. Việc quản lý còn mang tính hình thức, chủ yếu là hồ sơ, sổ sách, ít đi vào thực chất, thậm chí có trường còn xem nhẹ CTCNL. Năm học 2017-2018, chúng tôi đã tiến hành chọn mẫu nghiên cứu với 4 trường THPT và khảo sát 14 cán bộ quản lý (CBQL), 82 GVCN của những trường này. Kết quả khảo sát cho thấy, hoạt động quản lý đội ngũ GVCN lớp của HT các trường THPT trên địa bàn huyện An Phú, tỉnh An Giang về cơ bản là tốt, có thực hiện đầy đủ các nội dung theo chức năng quản lý. Bên cạnh đó, vẫn còn một số mặt thực hiện chưa tốt như: công tác bồi dưỡng nâng cao nhận thức, phẩm chất, năng lực cho CBQL và đội ngũ GVCN chưa được quan tâm đúng mức; quy hoạch, phân công, bố trí GVCN chưa cân đối về số lượng, chất lượng; việc thực hiện các nhiệm vụ của đội ngũ GVCN lớp và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ này của HT chưa hiệu quả; công tác quản lý các điều kiện hỗ trợ CTCNL chưa triệt để... Để khắc phục những hạn chế này, bài viết đề xuất một số biện

pháp quản lý đội ngũ GVCN lớp ở các trường THPT của huyện, nhằm góp phần nâng cao hơn nữa chất lượng giáo dục các nhà trường.

### 2. Nội dung nghiên cứu

#### 2.1. Khái niệm về quản lý đội ngũ giáo viên chủ nhiệm lớp

GVCN là giáo viên bộ môn của lớp được HT tin tưởng giao phó, chịu trách nhiệm chính trong việc quản lý, tập hợp và phối hợp với các lực lượng khác để thực hiện hoạt động giáo dục đối với HS lớp được giao.

Đội ngũ GVCN là tập hợp các giáo viên làm CTCNL theo chủ đích của người HT, được tổ chức hoạt động theo nội quy, quy định cụ thể nhằm làm cho công tác giáo dục, quản lý HS của GVCN, của nhà trường có hiệu quả, chất lượng hơn.

Quản lý đội ngũ GVCN lớp là thực hiện những tác động có ý thức, có định hướng, có kế hoạch của chủ thể quản lý (HT) đến đội ngũ "GVCN lớp" để vận hành và phát huy tối ưu nguồn lực của đội ngũ GVCN lớp nhằm đạt mục tiêu đề ra của đội ngũ này. Đội ngũ GVCN lớp là tổ chức có nhiều người nên bản chất của quản lý đội ngũ chính là quản lý nhân sự và quản lý hoạt động của tổ chức đó.

Theo lý thuyết quản lý đội ngũ, quản lý nhân sự, quản lý đội ngũ GVCN lớp có các nội dung cần thực hiện như sau:

- Lập quy hoạch, tuyển chọn đội ngũ GVCN thông qua các hoạt động như dự báo về yêu cầu của đội ngũ GVCN, khảo sát thăm dò, phẩm chất, năng lực, xây dựng tạo nguồn GVCN, rà soát, lựa chọn, sắp xếp giáo viên làm CTCNL sao cho đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu.

- Phân công bố trí sao cho hợp lý, hợp tình, đúng người, đúng việc, phát huy được tối đa năng lực sở trường của mỗi cá nhân.

- Chỉ đạo, điều hành hoạt động của đội ngũ GVCN lớp, bao gồm: hướng dẫn lập kế hoạch, thực hiện kế

hoạch, giám sát, theo dõi, điều chỉnh sao cho các hoạt động đi đúng mục tiêu.

- Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ GVCN lớp, bao gồm các hoạt động: xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, tổ chức bồi dưỡng các phẩm chất, các kỹ năng, kinh nghiệm tổ chức, năng lực giao tiếp, năng lực sư phạm cho những người làm CTCNL.

- Quản lý các điều kiện hỗ trợ như: đảm bảo chế độ chính sách, xây dựng quy chế phối kết hợp các lực lượng trong và ngoài nhà trường, động viên, khen thưởng kịp thời, đáp ứng đầy đủ cơ sở vật chất, hồ sơ sổ sách, các văn bản pháp lý...

- Tổ chức kiểm tra, đánh giá nhằm phát hiện các ưu điểm, nhược điểm, các lệch lạc để có điều chỉnh kịp thời hay động viên, khen thưởng hoặc xử phạt, đúng đắn, công bằng, hoặc tìm thêm nguồn lực hỗ trợ, hoặc điều chỉnh, xây dựng lại cơ chế phối hợp sao cho có hiệu quả hơn nhằm đạt mục tiêu tổ chức đã đề ra.

Để thực hiện được các nội dung quản lý trên, nhà quản lý cần xác định mục tiêu rõ ràng, phù hợp, kế hoạch thực hiện mục tiêu hợp lý, có tính khả thi, tập hợp, bố trí, sắp xếp các công việc một cách khoa học, các tiêu chí, tiêu chuẩn phải cụ thể, đo đạc được một cách khách quan, công bằng, có phương án dự phòng khi các nhân tố bên trong và bên ngoài có sự thay đổi.

## **2.2. Biện pháp quản lý đội ngũ giáo viên chủ nhiệm lớp của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông huyện An Phú, tỉnh An Giang**

### **2.2.1. Bồi dưỡng, nâng cao nhận thức cho cán bộ quản lý, giáo viên về tầm quan trọng của công tác chủ nhiệm lớp:**

- *Mục tiêu:* Nhằm giúp cho mỗi cá nhân hiểu rõ vị trí, vai trò, chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm của từng người trong nhà trường về CTCNL; khắc phục những hiểu biết lệch lạc, phiến diện, nhận thức sai lệch về CTCNL.

- *Nội dung biện pháp:* Xác định rõ vị trí, vai trò, chức năng, nhiệm vụ của đội ngũ GVCN lớp trong công tác giáo dục HS; xác định rõ mục tiêu giáo dục, nhiệm vụ năm học, nội dung công việc của đội ngũ GVCN lớp trong công tác giáo dục HS; chấn chỉnh những nhận thức sai lệch trong CTCNL.

- *Cách thực hiện:*

+ Bước 1. Chuẩn bị các điều kiện phục vụ cho công tác bồi dưỡng, nâng cao nhận thức cho CBQL, GVCN về tầm quan trọng của CTCNL: HT tập hợp tất cả các văn bản pháp quy của Nhà nước, của Bộ, Sở GD-ĐT, quy định của địa phương, nhà trường; một số sách về hướng dẫn CTCNL; nguồn nhân lực; các điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị.

+ Bước 2. Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng: Xác định mục tiêu, nhu cầu (trên cơ sở tập hợp ý kiến, xem xét xem đội ngũ GVCN lớp thiếu gì, cần gì, mức độ thế nào), nội dung, thời gian, phương pháp, người chủ trì (HT, tổ trưởng tổ chủ nhiệm) bồi dưỡng.

+ Bước 3. Tổ chức công tác bồi dưỡng: Tùy vào điều kiện, hoàn cảnh và thực trạng đội ngũ giáo viên của mỗi nhà trường mà HT có thể tổ chức công tác này khác nhau. Có thể sử dụng các cách thức như: Cho GV nghiên cứu tài liệu và viết thu hoạch; tổ chức thành lớp để tập huấn (HT có thể trực tiếp tập huấn hoặc mời các chuyên gia để tập huấn); tổ chức hội thảo chuyên đề về CTCNL; giao nhiệm vụ cho GVCN có nhiều kinh nghiệm kèm cặp những giáo viên chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực này; tổ chức hội thi "GVCN giỏi"...

+ Bước 4. Kiểm tra, đánh giá hiệu quả công tác bồi dưỡng: HT phải luôn theo dõi sự tiến bộ của mỗi giáo viên làm CTCNL, sẵn sàng giúp đỡ họ khi thấy cần thiết.

### **2.2.2. Bồi dưỡng phẩm chất, năng lực cho đội ngũ giáo viên chủ nhiệm lớp:**

- *Mục tiêu:* Bồi dưỡng phẩm chất, năng lực cốt lõi cho đội ngũ GVCN lớp như năng lực về tổ chức, lãnh đạo, quản lý; năng lực tác động để phát triển nhân cách người học; năng lực phối hợp các lực lượng giáo dục...

- *Nội dung biện pháp:* Bồi dưỡng, nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, đạo đức nghề nghiệp; bồi dưỡng nâng cao năng lực sư phạm và nghiệp vụ quản lý; bồi dưỡng kỹ năng thực hiện CTCNL.

- *Cách thực hiện:* Chuẩn bị các điều kiện phục vụ và xây dựng kế hoạch bồi dưỡng. Tổ chức công tác bồi dưỡng bằng các cách thức như: xây dựng các chuẩn mực đạo đức trong nhà trường; cụ thể hóa nội dung học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh, vận dụng tư tưởng Hồ Chí Minh vào CTCNL cũng như công tác giáo dục; cho GVCN lớp đăng ký thực hiện các nội dung học tập theo tư tưởng, tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh bằng những việc cụ thể có sơ kết, tổng kết để tuyên dương, khen thưởng và nhân rộng điển hình; tạo điều kiện cho GVCN tham gia các lớp bồi dưỡng về lý luận chính trị; tổ chức hội thảo CTCNL, bồi dưỡng liên trường để hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm giữa các trường; tổ chức hội nghị chuyên đề, hội thảo, phổ biến sáng kiến hoặc kinh nghiệm về CTCNL; khuyến khích và tạo điều kiện để GVCN tự học và tự bồi dưỡng; tổ chức cho GVCN tham quan học tập kinh nghiệm... HT phải luôn theo dõi sự tiến bộ của mỗi GV làm CTCNL, sẵn sàng giúp đỡ khi thấy cần thiết.

### **2.2.3. Quy hoạch, phân công, bố trí đội ngũ giáo viên chủ nhiệm lớp:**

- *Mục tiêu:* Tìm kiếm, lựa chọn, sắp xếp, bố trí đúng người, đúng việc, đúng chức năng, vị trí, phù hợp với trình độ năng lực, năng khiếu, sở trường của từng cá nhân để giúp bộ máy nhà trường vận hành một cách đồng bộ, tốt nhất và cùng hướng đến mục tiêu phát triển chung.

- *Nội dung biện pháp:* Quy hoạch tạo nguồn, lựa chọn GVCN lớp; phân công, bố trí GVCN lớp hợp lí.

- *Cách thực hiện:*

+ Bước 1: Rà soát danh sách quy hoạch đội ngũ GVCN lớp.

+ Bước 2: Đối chiếu các tiêu chuẩn tuyển chọn đội ngũ GVCN lớp ở thời điểm hiện tại xem cá nhân được quy hoạch đảm bảo với tiêu chuẩn tuyển chọn hay không.

+ Bước 3: Giới thiệu người trong danh sách quy hoạch đội ngũ GVCN lớp, đưa ra lấy ý kiến CBQL, các đoàn thể và đội ngũ cốt cán; phân tích, thu thập thông tin để làm căn cứ cho HT tuyển chọn, quyết định người phù hợp với nhiệm vụ được phân công.

+ Bước 4: HT ra quyết định phân công GVCN lớp theo đúng quy định.

+ Bước 5: Thực hiện phân công nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng, đúng quy định đối với người được phân công GVCN. Đồng thời, HT phải dự phòng những biện pháp hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi trong thời gian đầu thực hiện nhiệm vụ đối với người mới được phân công công tác.

+ Bước 6: Kiểm tra, đánh giá, tổng kết việc thực hiện quy hoạch để đảm bảo cho hoạt động được duy trì: HT cần đánh giá chất lượng và hiệu quả của việc thực hiện quy hoạch; phát hiện những khả năng, tiềm năng chưa được sử dụng; tìm nguyên nhân của những thành công và đặc biệt của những thất bại; rút ra bài học kinh nghiệm cần thiết trong việc quy hoạch, quản lí đội ngũ GVCN lớp.

2.2.4. *Quản lí hoạt động thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ giáo viên chủ nhiệm lớp:*

- *Mục tiêu:* Nhằm nâng cao nhận thức của CBQL, GVCN về tầm quan trọng của CTCNL, làm cho GVCN lớp thực hiện tốt hơn những công việc phải làm, cần làm và nên làm đối với HS và tập thể HS lớp chủ nhiệm; giúp GVCN năng động, sáng tạo và đi đúng hướng hơn.

- *Nội dung biện pháp:* Quản lí việc xây dựng kế hoạch chủ nhiệm; tổ chức thực hiện kế hoạch; tham gia góp ý, tư vấn, giúp đỡ cho đội ngũ GVCN; theo dõi, giám sát việc thực hiện kế hoạch; trang bị cho đội ngũ GVCN những kĩ năng, nghiệp vụ làm CTCNL như: tìm hiểu tập thể HS lớp chủ nhiệm; xây dựng tập thể HS lớp chủ nhiệm; bồi dưỡng kĩ năng, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ lớp; phối hợp với các lực lượng giáo dục trong nhà trường; liên kết các lực lượng giáo dục ngoài nhà trường;

chỉ đạo, tổ chức thực hiện các nội dung, hoạt động giáo dục toàn diện; tư vấn tâm lí; tư vấn học đường; đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của HS trong suốt quá trình giáo dục cũng như cuối kì, cuối năm học; quản lí, giám sát việc ghi chép, bảo quản các loại hồ sơ của HS theo quy định của nhà trường; đôn đốc HS thực hiện nội quy của nhà trường, đóng góp các khoản tiền theo quy định cũng như các khoản tiền theo thỏa thuận giữa nhà trường và phụ huynh HS; lập kế hoạch CTCNL...

- *Cách thực hiện:*

+ Bước 1. Cung cấp thông tin cơ bản, cần thiết để GVCN xây dựng kế hoạch CTCNL như: chủ đề năm học, phương hướng, nhiệm vụ năm học, kế hoạch năm học, kế hoạch chuyên môn, kế hoạch ngoài giờ, công tác hướng nghiệp, nội dung chủ điểm giáo dục cần thực hiện trong năm học, hoạt động của Đoàn Thanh niên, thông tin HS...

+ Bước 2. Phê duyệt kế hoạch chủ nhiệm cho GVCN lớp: trước khi thực hiện kế hoạch phải được HT xem xét và duyệt qua rồi mới thông báo công khai trước lớp. Khi phê duyệt kế hoạch chủ nhiệm, HT cần phải lưu ý các trường hợp làm kế hoạch để đối phó, chiếu lệ, sao chép... kế hoạch CTCNL phải cập nhật khi có phát sinh để phù hợp với thực tiễn. Nếu phân công GVCN suốt cấp học thì HT cần định hướng cho GVCN lớp lập kế hoạch suốt cấp học.

+ Bước 3. Tổ chức quản lí việc thực hiện kế hoạch của đội ngũ GVCN lớp: Phân công người theo dõi; xây dựng quy chế, cơ chế phối hợp giữa GVCN, giáo viên bộ môn và các tổ chức, đoàn thể trong và ngoài nhà trường như Đoàn Thanh niên, công đoàn, tổ chuyên môn, ban đại diện cha mẹ HS, gia đình, xã hội để hỗ trợ GVCN lớp thực hiện kế hoạch và giải quyết những khó khăn trong quá trình thực hiện kế hoạch; tổ chức họp giao ban định kì hàng tuần, hàng tháng để nắm được tiến độ thực hiện kế hoạch của từng GVCN. Qua đó, đánh giá lại kết quả thực hiện, chọn lọc những cách tổ chức tốt, phù hợp để giới thiệu điển hình cho GVCN học tập và áp dụng, đồng thời phát hiện những khó khăn, vướng mắc trong quá trình thực hiện để có chỉ đạo điều chỉnh hoặc tháo gỡ kịp thời giúp cho GVCN đạt mục tiêu kế hoạch đề ra; xây dựng quy trình công tác cho đội ngũ GVCN lớp.

+ Bước 4. Theo dõi, giám sát việc thực hiện kế hoạch.

+ Bước 5. Tổng kết việc thực hiện kế hoạch đề ra (có thể tổng kết theo quý, nửa năm, năm...).

2.2.5. *Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ giáo viên chủ nhiệm lớp:*

- *Mục tiêu:* Xem xét ưu, nhược điểm và những nguyên nhân tương ứng; khuyến khích việc làm tốt, phát hiện những nhân tố mới, những sai lệch để điều chỉnh quyết định quản lí nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu



quản lý đã đề ra. Bên cạnh đó, thông qua thực hiện biện pháp này giúp các cá nhân và bộ máy nhà trường phát triển ở một trình độ cao hơn.

- *Nội dung biện pháp*: Xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí để kiểm tra, đánh giá; thu thập thông tin về CTCNL và công tác quản lý đội ngũ GVCN lớp; đo đạc việc thực hiện những nhiệm vụ GVCN lớp: số đo đầu ra, hiệu quả, năng suất (so sánh với chỉ tiêu, tiêu chuẩn đã được thống nhất). Kết hợp các số đo để đánh giá kết quả CTCNL của người GVCN lớp; tổng hợp toàn bộ kết quả các hoạt động liên quan đến chủ nhiệm lớp; phát hiện và điều chỉnh sai lệch nhằm làm cho toàn bộ hệ thống đạt mục tiêu đã định, qua đó điều chỉnh, uốn nắn sai lệch so với mục tiêu, kế hoạch.

- *Cách thực hiện*:

+ Bước 1. Thành lập tổ công tác kiểm tra: HT ra quyết định thành lập tổ kiểm tra CTCNL và công tác quản lý đội ngũ GVCN lớp.

+ Bước 2: Rà soát lại các tiêu chuẩn đánh giá đã thống nhất trong Kế hoạch công tác năm của trường, kế hoạch CTCNL...

+ Bước 3. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá: Kế hoạch này được thực hiện theo tiến trình thời gian của năm học.

+ Bước 4. Tiến hành kiểm tra: Thu thập toàn bộ thông tin về CTCNL. Kiểm tra qua sổ chủ nhiệm, sổ đầu bài, phiếu dự giờ sinh hoạt chủ nhiệm, dự các hoạt động trải nghiệm, hoạt động ngoài giờ lên lớp, sổ theo dõi của tổ bảo vệ, sổ theo dõi thi đua hàng tuần của Đoàn Thanh niên, báo cáo của GVCN lớp, kết quả xếp loại học tập, hạnh kiểm cuối kì, cuối năm của HS; kết quả sơ tổng kết các phong trào thi đua trong và ngoài trường. Tuy nhiên, khi tiến hành kiểm tra ở thời điểm nào trong năm học thì phải vận dụng linh hoạt chuẩn ở thời điểm đó.

+ Bước 5. Đo đạc các kết quả ấy với các tiêu chí, tiêu chuẩn đã thống nhất trong Kế hoạch công tác năm của trường, kế hoạch CTCNL...

+ Bước 6. Tổng hợp các kết quả thực hiện các nhiệm vụ được giao.

+ Bước 7. Phát hiện và điều chỉnh các sai lệch.

+ Bước 8. Quản lý, sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá: Kết quả kiểm tra này là một dữ liệu để HT đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận, là tiêu chí để xét thi đua, khen thưởng. Đồng thời, đây cũng là cơ sở để HT bồi dưỡng kĩ năng, nghiệp vụ chưa đạt cho đội ngũ GVCN lớp.

**2.2.6. Quản lý các điều kiện hỗ trợ cho công tác chủ nhiệm lớp:**

- *Mục tiêu*: Đề xuất việc sử dụng, sắp xếp quản lý các điều kiện hỗ trợ cho CTCNL hợp lý để thực hiện được

mục tiêu theo kế hoạch đã đề ra mang lại hiệu quả cao nhất; thành lập Bộ phận/Ban CTCNL và quản lý đội ngũ GVCN lớp.

- *Nội dung biện pháp*: Sử dụng, sắp xếp quản lý các điều kiện hỗ trợ cho CTCNL, xác định rõ cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, cơ chế làm việc của cá nhân để thành lập Bộ phận/Ban CTCNL và quản lý đội ngũ GVCN lớp. Cấu trúc Bộ phận/Ban này cơ bản cung cấp cho mỗi thành viên về khối lượng nhiệm vụ phải thực hiện và cơ chế phối hợp công việc, nhiệm vụ của họ, gồm: sơ đồ “Bộ phận/Ban”, bản mô tả công việc và hình thành quy định; cung cấp nguyên tắc làm việc cơ bản. Bản cấu trúc này giúp cho mỗi thành viên biết được người khác đang mong đợi ở họ điều gì và hình thành điểm xuất phát để đánh giá mỗi thành viên. Do đó, khi thay đổi những điểm chính trong hoạt động của “Bộ phận/Ban” được hoạch định thì cấu trúc “Ban/Bộ phận” sẽ thay đổi và cách thay đổi như một bộ phận của quá trình, của yếu tố mà HT cần phải cân nhắc. Nhiệm vụ của mỗi cá nhân đều phải đi đến thực hiện nhiệm vụ chung của Bộ phận/Ban và HT phải có cách kiểm soát, phối hợp hoạt động của các cá nhân trong ban cũng như xử lý các biến cố bất thường. Trong khi xây dựng cơ cấu tổ chức “Bộ phận/Ban”, HT phải chú ý đến phương thức hoạt động, quyền hạn của từng bộ phận, từng cá nhân; các công việc cần phải hoàn thành để đạt được mục tiêu; cụ thể hóa các công việc thành những nhiệm vụ cho các cá nhân và các bộ phận trong ban; kết hợp các nhiệm vụ một cách khoa học và hiệu quả; thiết lập cơ chế điều phối, tạo thành chuỗi liên kết các hoạt động giữa các thành viên, các bộ phận để đạt mục tiêu một cách dễ dàng; theo dõi, đánh giá tính hiệu quả của cơ cấu tổ chức và tiến hành điều chỉnh khi cần thiết.

- *Cách thực hiện*:

+ Bước 1. Xây dựng “Bộ phận/Ban CTCNL và quản lý đội ngũ GVCN lớp”: HT cần xác định cơ cấu tổ chức của Bộ phận/Ban này. Đây là một trong những công cụ để thực hiện mục tiêu giáo dục HS của nhà trường. Cơ cấu của tổ chức này phải gắn với mục đích, mục tiêu giáo dục chung của toàn trường, phải gắn với nội dung công việc cụ thể. Xây dựng tiêu chuẩn các thành viên trong Bộ phận/Ban giúp cho HT và các thành viên đánh giá và tự đánh giá công việc của mình. Việc xây dựng cơ cấu tổ chức này phải bảo đảm nguyên tắc chuyên môn hóa, cân đối và dựa vào nhiệm vụ cụ thể, con người trong Bộ phận/Ban phải được sắp xếp phù hợp với năng lực của mình, đúng tầm quản lý của HT. Cơ cấu tổ chức của Bộ phận/Ban phải gồm: HT làm trưởng Ban, phó HT phụ trách hoạt động ngoài giờ lên lớp là phó Ban, Bí thư Đoàn trường làm thư kí, các GVCN lớp, tổ trưởng tổ bảo vệ nhà trường làm ủy viên. Các lực lượng giáo dục trong và

ngoài nhà trường khác là những lực lượng tham gia giúp đỡ, phối hợp với các lực lượng trong Bộ phận/Ban để cùng giáo dục HS. Bộ phận/Ban này chịu trách nhiệm quản lý các điều kiện hỗ trợ cho CTCNL.

+ Bước 2. Phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong Bộ phận/Ban: HT phân công lao động rõ ràng, sắp xếp vị trí của từng người trong Ban phù hợp với năng lực của họ, quy định và thủ tục quản lý rõ ràng. Khi phân công nhiệm vụ cho các cá nhân, cần phải xác định mục tiêu của nhiệm vụ và kết quả nhất định cần đạt tới theo từng nhiệm vụ, phải quy định rõ phạm vi, quyền hạn cần thiết của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận để đạt được hiệu quả.

+ Bước 3. Thiết lập cơ chế làm việc: Thiết lập một cơ chế điều phối, tạo thành sự liên kết hoạt động giữa các thành viên, các bộ phận trong Bộ phận/Ban, tạo điều kiện đạt mục tiêu một cách dễ dàng.

+ Bước 4. Thảo luận quyết định thành lập: Khi đã xây dựng xong cơ cấu tổ chức Bộ phận/Ban, HT tổ chức cho tập thể các tổ, nhóm, đặc biệt là các GVCN lớp, CBQL trong nhà trường có liên quan thảo luận, góp ý kiến. HT điều chỉnh nếu thấy cần thiết và hợp lý.

+ Bước 5. HT ra quyết định thành lập.

### 3. Kết luận

Quản lý đội ngũ GVCN là nhiệm vụ cốt lõi của HT trong quản lý nhà trường. Quản lý đội ngũ GVCN lớp tốt góp phần quản lý tốt chất lượng giáo dục của nhà trường, giúp cho việc nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo của nhà trường. Sáu biện pháp nêu trên có mối quan hệ chặt chẽ và tác động tương hỗ với nhau. Mỗi biện pháp có tính độc lập tương đối nhưng chúng thống nhất với nhau trong một chỉnh thể hệ thống các biện pháp nhằm quản lý có hiệu quả đội ngũ GVCN lớp. Trong thực tế, nếu HT thực hiện đồng bộ, linh hoạt các biện pháp được đề xuất ở trên phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường thì chắc chắn công tác quản lý đội ngũ GVCN của HT trường THPT sẽ đạt hiệu quả tốt hơn, góp phần thực hiện tốt mục tiêu giáo dục ở các trường THPT huyện An Phú, tỉnh An Giang.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ GD-ĐT (2011). *Thông tư số 212/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3/2011 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT về Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.*
- [2] Bộ GD-ĐT (2011). *Tài liệu tập huấn về công tác giáo viên chủ nhiệm trong trường trung học cơ sở, trung học phổ thông.*
- [3] Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.*

[4] Trần Thị Hương (chủ biên, 2009). *Giáo trình Giáo dục học phổ thông*. NXB Đại học Sư phạm TP. Hồ Chí Minh.

[5] Quốc hội (2005). *Luật Giáo dục*. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.

[6] Hà Nhật Thăng (chủ biên) - Nguyễn Dục Quang - Nguyễn Thị Kỳ (2006). *Công tác giáo viên chủ nhiệm lớp ở trường phổ thông*. NXB Giáo dục.

[7] Trần Châu Hoàn (2011). *Biện pháp quản lý công tác chủ nhiệm lớp của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông huyện Vĩnh Bảo, thành phố Hải Phòng*. Tạp chí Giáo dục, số 254, tr 4-6;13.

### MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO...

(Tiếp theo trang 28)

### 3. Kết luận

Chính sách nâng cao chất lượng và số lượng SV đầu vào, nhất là SV khá, giỏi đến học tại Trường là một trong những chiến lược được ưu tiên hàng đầu, quyết định sự phát triển của Trường Đại học Nội vụ Hà Nội. Để thực hiện tốt nhiệm vụ này, nhà trường cần thực hiện đồng bộ và thường xuyên các giải pháp liên quan đến chất lượng đào tạo, chất lượng đội ngũ GV, chính sách học bổng, điều kiện cơ sở vật chất phục vụ đào tạo, truyền thông, quảng bá hình ảnh, hướng nghiệp, tư vấn việc làm sau khi tốt nghiệp cho SV và tiếp tục mở thêm các ngành học mới, đặc biệt là các ngành đang phát triển và phù hợp với nhu cầu xã hội.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Chính phủ (2015). *Nghị định số 86/2015/NĐ-CP ngày 02/10/2015 Quy định về cơ chế thu, quản lý học phí đối với cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân và chính sách miễn, giảm học phí, hỗ trợ chi phí học tập từ năm học 2015-2016 đến năm học 2020-2021.*
- [2] Trường Đại học Nội vụ Hà Nội (2017). *Báo cáo kết quả thực hiện công tác 6 tháng đầu năm 2017.*
- [3] R. Gross (2007). *Học tập đỉnh cao*. NXB Lao động.
- [4] Nguyễn Tấn Hùng (2007). *Một số biện pháp nâng cao chất lượng dạy và học đáp ứng yêu cầu đào tạo tin chỉ*. Tạp chí Giáo dục, số 168, kì 2/7/2007, tr 17-18.
- [5] J. Landsberger (2009). *Học tập cũng cần chiến lược*. NXB Lao động - Xã hội.
- [6] Mạnh Tuấn (2007). *Những kỹ năng học tập hoàn hảo dành cho sinh viên*. NXB Văn hóa - Thông tin.
- [7] Phạm Minh Hạc (2003). *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- [8] P.M. Kegientev (1979). *Những nguyên tắc trong công tác tổ chức*. NXB Lao động.