

## **MỞ ĐẦU**

### **1. Lý do nghiên cứu**

Thế kỷ XXI, thế kỷ của cách mạng khoa học công nghệ phát triển như vũ bão, thế kỷ của nền văn minh hậu công nghiệp. Đây là thời đại bùng nổ thông tin, thời đại của toàn cầu hóa, của nền kinh tế tri thức. Cùng với sự phát triển vượt bậc của khoa học công nghệ, nền kinh tế thế giới cũng đang trên đà phát triển với tốc độ phi mã.

Để đạt được sự phát triển như vậy, mỗi quốc gia trên thế giới đều có chiến lược riêng của mình. Xong không một quốc gia, dân tộc nào trong sự phát triển của mình lại không có sự đầu tư cho giáo dục, đầu tư cho giáo dục là hướng đầu tư đúng đắn nhất, là đầu tư cho sự phát triển bền vững.

Ở Việt Nam, trong quá trình lãnh đạo đất nước, Đảng ta luôn nhận thức được tầm quan trọng của giáo dục và đào tạo (GD-ĐT), luôn có những chủ trương đúng đắn trong việc chỉ đạo, định hướng cho sự phát triển của GD-ĐT. Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ XII tiếp tục khẳng định quan điểm của Đảng xem GD-ĐT là quốc sách hàng đầu. Đồng thời, Đảng ta cũng tiếp tục khẳng định các quan điểm chỉ đạo, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp thể hiện trong Nghị quyết 29-NQ/TW về đổi mới căn bản và toàn diện về GD-ĐT, chẳng hạn như mục tiêu của GD-ĐT là phát triển toàn diện năng lực và phẩm chất người học; hoàn thiện hệ thống giáo dục quốc dân theo hướng hệ thống giáo dục mở, học tập suốt đời và xây dựng xã hội học tập; đổi mới công tác quản lý giáo dục (QLGD), đào tạo; phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD..., phấn đấu đến năm 2030, nền giáo dục Việt Nam đạt trình độ tiên tiến trong khu vực. Qua đó cho thấy quyết tâm của Đảng ta trong đổi mới GD-ĐT để nền giáo dục nước ta từng bước hội nhập với nền giáo dục của các nước trong khu vực và trên thế giới. Đảng ta rất quan tâm đến đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD vì chính đội ngũ này là một trong những nhân tố quyết định sự thành công của công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện về GD-ĐT bởi họ chính là lực lượng trực tiếp đóng góp vào sự đổi mới này. Để nâng cao năng lực cho đội ngũ nhà giáo, công tác bồi dưỡng phải được tiến hành thường xuyên và có bài bản.

Đề tài này trình bày về ***Biện pháp quản lý của hiệu trưởng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên trường THCS TT.***

### **2. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu lí luận và thực tiễn, đề xuất một số biện pháp quản lý nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên trường THCS TT trong giai đoạn hiện nay.

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

#### **3.1. Khách thể nghiên cứu**

Hoạt động quản lý của hiệu trưởng trường trung học cơ sở TT.

#### **3.2. Đối tượng nghiên cứu**

Biện pháp QL nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên trường THCS TT trong giai đoạn hiện nay.

#### **4. Giả thuyết khoa học**

Năng lực chuyên môn của GV trường THCS TT đã có một số tiến bộ tuy nhiên còn chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu của giáo dục trong giai đoạn mới. Nếu có biện pháp quản lý phù hợp hơn để nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV thì sẽ góp phần nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện tại trường THCS TT.

#### **5. Nhiệm vụ nghiên cứu**

5.1. Hệ thống hóa một số vấn đề lí luận liên quan đến đề tài: Khái niệm Quản lí, quản lí giáo dục, năng lực chuyên môn...

5.2. Tìm hiểu thực trạng hoạt động quản lý chuyên môn của hiệu trưởng tại trường THCS TT; Nguyên nhân dẫn đến thực trạng đó và từ đó đề xuất biện pháp quản lí của hiệu trưởng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên trường trung học cơ sở TT.

#### **6. Giới hạn phạm vi nghiên cứu**

6.1. *Giới hạn nội dung nghiên cứu:* Đề tài này tập trung nghiên cứu việc chỉ đạo của hiệu trưởng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên trường THCS TT.

6.2. *Giới hạn địa bàn và khách thể điều tra:*

Địa bàn nghiên cứu: Một số trường THCS và Trường THCS TT

Khách thể điều tra: 16 hiệu trưởng các trường và 50 cán bộ giáo viên trường THCS TT.

#### **7. Phương pháp nghiên cứu**

7.1. *Nhóm phương pháp nghiên cứu lí luận*

Sử dụng các phương pháp nghiên cứu lí luận: Phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa, khái quát hóa các tài liệu để xây dựng khung lí thuyết và các khái niệm công cụ làm luận cứ lí luận cho vấn đề nghiên cứu.

7.2. *Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn*

Phương pháp điều tra viết: Trưng cầu ý kiến của cán bộ, GV nhà trường về các biện pháp đã làm và đề xuất các biện pháp mới.

Phương pháp quan sát: Trực tiếp quan sát công tác quản lý chuyên môn của hiệu trưởng, việc thực hiện quy chế chuyên môn của GV.

Phỏng vấn cán bộ, GV nhà trường về thực trạng công tác quản lý chuyên môn trong nhà trường và hiệu quả của việc thực hiện các biện pháp đề xuất trong đề tài

#### **8. Phương pháp xử lí số liệu**

Sử dụng thống kê như một công cụ xử lí các tài liệu (xử lí các thông tin định lượng như các con số, bảng số liệu... và các thông tin định tính bằng biểu đồ) đã thu thập được từ các phương pháp nghiên cứu khác.

## **Chương 1**

### **MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ LÝ LUẬN LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI**

#### **1.1 Lịch sử nghiên cứu vấn đề**

Quá trình đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế đòi hỏi sự nỗ lực của toàn xã hội. Trong đó, đội ngũ GV có vai trò hết sức quan trọng bởi họ chính là lực lượng trực tiếp đóng góp vào đổi mới này. Để hoàn thành tốt sứ mệnh này đòi hỏi người GV phải có năng lực chuyên môn tốt. Vậy làm sao cho đội ngũ GV có năng lực chuyên môn tốt để luôn đáp ứng được đòi hỏi nâng cao chất lượng giáo dục.

Trong công tác quản lý các trường THCS, QL chuyên môn có vai trò quan trọng, nó chính là yếu tố quyết định đến hoạt động dạy học của nhà trường. Đây là nhiệm vụ không đơn giản đối với mỗi người hiệu trưởng. Mục tiêu của công tác này là đảm bảo nâng cao chất lượng dạy học theo yêu cầu của mục tiêu, kế hoạch đào tạo của bậc học THCS. Để làm tốt công tác QL của hiệu trưởng, đã có nhiều nhà khoa học, nhà nghiên cứu đã có những công trình đề cập đến thực tiễn QL ở các nhà trường nhằm tìm ra biện pháp QL có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu QLGD trong và ngoài nước đã nêu lên một số biện pháp QL của hiệu trưởng xong mới chỉ đề cập đến các biện pháp chung cho trường phổ thông. Có một số tác giả đề cập đến chất lượng giảng dạy ở bậc THCS nhưng chỉ nghiên cứu cải tiến nội dung và phương pháp dạy học bộ môn mà chưa đề cập đến biện pháp QL của hiệu trưởng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV. Việc nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV là việc làm cấp thiết trong giai đoạn hiện nay để giúp họ thực hiện hiệu quả việc cải tiến nội dung, phương pháp nhằm nâng cao chất lượng giáo dục, phù hợp với sự phát triển của xã hội.

#### **1.2 Quản lý giáo dục**

##### **1.2.1 Khái niệm quản lý giáo dục**

Quản lý giáo dục là quản lý trong lĩnh vực giáo dục. Bàn về khái niệm này có nhiều ý kiến khác nhau, ở đây tôi xin nêu ra một số quan niệm cơ bản của các nhà khoa học.

Theo học giả nổi tiếng M.I Kônđacốp: QLGD là tập hợp các biện pháp tổ chức, cán bộ, kế hoạch hóa, tài chính, cung tiêu nhằm đảm bảo vận hành bình thường của các cơ quan trong hệ thống giáo dục, để tiếp tục phát triển và mở rộng hệ thống cả về mặt chất lượng lẫn số lượng.

Theo M.M Mecchiti: Quản lý giáo dục là tập hợp những biện pháp (tổ chức, cách thức, cán bộ giáo dục, kế hoạch hóa, tài chính, cung tiêu) nhằm đảm bảo sự vận hành bình thường của các cơ quan trong hệ thống giáo dục, bảo đảm sự tiếp tục phát triển và mở rộng hệ thống cả về mặt số lượng cũng như chất lượng.

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 QL ở các cấp khác nhau đến tất cả các khâu của hệ thống (từ Bộ Giáo dục và Đào tạo đến nhà trường) nhằm mục đích đảm bảo việc giáo dục chủ nghĩa cộng sản cho thế hệ trẻ, đảm bảo sự phát triển toàn diện, hoàn hảo .

Trong tập bài giảng "Những vấn đề cơ bản về quản lý giáo dục" tác giả Đặng Quốc Bảo có nêu: QLGD theo nghĩa tổng quan là điều hành phối hợp các lực lượng nhằm đẩy mạnh công tác đào tạo thế hệ theo yêu cầu phát triển của xã hội. Ngày nay, với sứ mệnh phát triển giáo dục thường xuyên, công tác giáo dục không chỉ giới hạn ở thế hệ trẻ mà cho mọi người. Cho nên QLGD được hiểu là sự điều hành hệ thống giáo dục quốc dân.

Tác giả Nguyễn Ngọc Quang cho rằng: QLGD là hệ thống tác động có mục đích, có kế hoạch hợp quy luật của chủ thể quản lý nhằm làm cho hệ thống giáo dục vận hành theo đường lối và nguyên lý giáo dục của Đảng, thực hiện được các tính chất của nhà trường xã hội chủ nghĩa Việt Nam, mà điểm hội tụ là quá trình dạy học, giáo dục thế hệ trẻ, đưa hệ thống giáo dục đến mục tiêu dự kiến, tiến lên trạng thái mới về chất.

Từ các ý kiến của các nhà khoa học trên đây có thể quan niệm *QLGD là quá trình tác động có định hướng của chủ thể QL đến đối tượng QL nhằm đưa hoạt động giáo dục ở từng cơ sở và của toàn bộ hệ thống giáo dục đạt tới mục tiêu giáo dục đã định.*

### **1.2.2. Các chức năng quản lý**

*"Chức năng QL là một thể thống nhất giữa hoạt động tất yếu của chủ thể QL nảy sinh từ sự phân công, chuyên môn hoá trong hoạt động QL nhằm thực hiện mục tiêu".*

Trong quá trình QL chức năng quản lý giúp xác định khối lượng công việc cơ bản cần hơn trình tự của chúng, nhiệm vụ cụ thể của mỗi chức năng và mối quan hệ giữa chúng trong quá trình thực hiện. Chức năng QL là những nhiệm vụ đặc trưng của QL. Chức năng QL xây dựng vị trí, mối quan hệ giữa các bộ phận, các khối các cấp trong hệ thống QL. Từ những chức năng QL nên chủ thể quản lý xây dựng các nhiệm vụ cụ thể, thiết kế bộ máy và bố trí nhân sự phù hợp.

Có nhiều cách tiếp cận với các chức năng QL, nhìn chung và phổ biến có 4 chức năng sau:

#### **+ Kế hoạch hóa:**

Kế hoạch hoá là chức năng cơ bản nhất trong số các chức năng QL chính là khâu dự báo xây dựng mục tiêu, chương trình hành động, các bước đi để đạt đến mục tiêu đó.

Xây dựng được mục tiêu là khâu đầu tiên của kế hoạch hoá. Mục đích của kế hoạch hóa là hướng mọi hoạt động của hệ thống vào các mục tiêu để tạo khả năng đạt mục tiêu một cách tốt nhất. Việc xác định mục tiêu để tạo khả năng đạt mục tiêu một cách tốt nhất. Việc xác định mục tiêu chắc chắn sát thực giúp nhà QL tìm ra các phương pháp, phương tiện thời gian để tổ chức thực hiện đạt được mục tiêu đó, kiểm tra đánh giá quá trình thực hiện mục tiêu.

#### **+ Tổ chức:**

Việc chuẩn hoá những yếu tố trong kế hoạch thành tri thức đó là khâu tổ chức. Tổ chức là quá trình hình thành nên cấu trúc các quan hệ giữa các thành viên, giữa các

bộ phận trong một tổ chức nhằm làm cho họ thực hiện đạt kết quả các kế hoạch của tổ chức đặt ra.

Đặc trưng của tổ chức bao gồm các tiêu chí cơ bản là lý tưởng sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức; quy mô của tổ chức; cơ cấu, thiết chế của tổ chức; nội dung công việc của tổ chức; điều kiện tồn tại và phát triển của tổ chức.

Quá trình tổ chức sẽ lôi cuốn việc hình thành, xây dựng các bộ phận, các phòng ban cộng với công việc của chúng và sau đó là vấn đề nhân sự cán bộ sẽ tiếp nối ngay sau các chức năng kế hoạch hoá và tổ chức.

Khi có căn cứ của tổ chức thực hiện đảm bảo thống nhất các nguyên tắc trong mục tiêu mỗi thành viên đều góp phần công sức vào thực hiện mục tiêu duy trì có cấu tổ chức được coi là hợp lý. Một tổ chức được coi là hiệu quả khi nó được áp dụng thực hiện các mục tiêu của hệ thống với mức hợp lý nhất.

+ **Chỉ đạo:**

Chỉ đạo là quá trình tập hợp các thành viên trong tổ chức trong mối liên kết chỉ đạo chặt chẽ, động viên, hướng dẫn, điều chỉnh quá trình thực hiện nhiệm vụ nhất định của thành viên để đạt được mục tiêu của tổ chức đặt ra.

+ **Kiểm tra:**

Kiểm tra là tai mắt của QL, là một chức năng quan trọng của QL, lãnh đạo mà không kiểm tra thì coi như không lãnh đạo: Mục đích của kiểm tra nhằm thực hiện tốt nhất ba chức năng: phát hiện, điều chỉnh và khuyến khích. Chức năng QL của hiệu trưởng là đo lường và điều chỉnh việc thực hiện nhằm đảm bảo rằng: Các mục tiêu, các kế hoạch vạch ra để đạt được ngày càng được hoàn thành.... Từ đó tìm ra những biện pháp động viên, giúp đỡ, cân nhắc và điều chỉnh. Kiểm tra là chức năng đích thực của QL là khâu đặc biệt quan trọng của chu trình QL, giúp người QL hình thành cơ chế điều chỉnh theo hướng đích.

Để công tác QL đạt hiệu quả thì khâu kiểm tra cần được tiến hành thường xuyên và có sự kết hợp nhuần nhuyễn, linh hoạt.

**1.2.3. Biện pháp quản lý giáo dục**

- Biện pháp: là cách làm, cách giải quyết vấn đề cụ thể.

- Biện pháp quản lý: là tổ hợp các cách thức tiến hành của chủ thể quản lý tác động đến đối tượng QL nhằm khai thác và sử dụng có hiệu quả các tiềm năng cơ hội của đối tượng QL để đạt được mục tiêu QL.

- Biện pháp quản lý giáo dục: là một tổ hợp các tác động có định hướng của chủ thể quản lý đến đối tượng QL nhằm đưa hoạt động giáo dục ở từng cơ sở và toàn bộ hệ thống giáo dục đạt đến mục tiêu giáo dục đã định.

Đối tượng QLGD phức tạp đòi hỏi biện pháp QL của chủ thể phải đa dạng phong phú hợp với đối tượng QL. Biện pháp QL có quan hệ chặt chẽ với nhau tạo thành một hệ thống các phương pháp. Hệ thống biện pháp QL giúp cho nhà QL thực hiện tốt các phương pháp QL và đạt được mục tiêu giáo dục của mình.

Xét theo chức năng quản lý (Lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo thực hiện, kiểm tra) thì biện pháp QLGD gồm 4 nhóm:

- Biện pháp xác định mục tiêu kế hoạch giáo dục (chức năng kế hoạch hóa của nhà quản lý) bao gồm:

+ Xây dựng mục tiêu, chương trình hành động.

+ Xác định từng bước đi, những điều kiện phương tiện cần thiết trong một thời gian nhất định của hệ thống quản lý và bị quản lý trong giáo dục.

- Biện pháp tổ chức quản lý trong hệ thống giáo dục bao gồm:

+ Lập danh sách các công việc cần phải hoàn thành để đạt được mục tiêu giáo dục.

+ Phân công công việc tức là chia công việc thành các bộ phận để tổ chức thuận tiện và hợp lôgic.

+ Thiết lập cơ chế điều phối, tạo thành sự liên kết hoạt động giữa các thành viên hay bộ phận tạo điều kiện đạt mục tiêu một cách dễ dàng.

+ Theo dõi đánh giá hiệu quả của cơ cấu tổ chức và tiến hành điều chỉnh nếu cần.

- Biện pháp điều khiển trong QLGD (chỉ đạo thực hiện) gồm các biện pháp tác động đến đối tượng QL một cách có chủ định nhằm phát huy hết tiềm năng của họ vào việc đạt mục tiêu của giáo dục.

- Biện pháp kiểm tra trong QLGD bao gồm các nội dung của một quá trình quản lý: Xây dựng tiêu chuẩn, đo đạc việc thực hiện, điều chỉnh các sai lệch khi thực hiện nhằm đạt mục tiêu giáo dục đề ra.

*Xét theo nội dung QL nhà nước về giáo dục thì các biện pháp QLGD bao gồm các nhóm biện pháp cơ bản sau:*

- Xây dựng và chỉ đạo thực hiện chiến lược, quy hoạch, kế hoạch, chính sách phát triển giáo dục.

- Ban hành và tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về giáo dục; ban hành Điều lệ nh

à trường; ban hành quy định về tổ chức và hoạt động của các cơ sở giáo dục khác.

- Quy định mục tiêu, nội dung giáo dục, chương trình, tiêu chuẩn nhà giáo; tiêu chuẩn CSVN thiết bị trường học; việc biên soạn, xuất bản, in và phát hành sách giáo khoa, giáo trình; quy chế thi cử và cấp văn bằng.

- Tổ chức bộ máy QLGD.

- Tổ chức, chỉ đạo việc đào tạo, bồi dưỡng, quản lý nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.

- Huy động, quản lý, sử dụng các nguồn lực để phát triển sự nghiệp giáo dục.

- Tổ chức, quản lý công tác quan hệ quốc tế về giáo dục.

- Quy định việc tặng danh hiệu vinh dự cho những người có nhiều công lao đối với sự nghiệp giáo dục.

- Thanh tra, kiểm tra việc chấp hành pháp luật về giáo dục; giải quyết khiếu nại, tố cáo và xử lý các hành vi vi phạm pháp luật về giáo dục.

### **1.3. Năng lực chuyên môn của giáo viên**

**Năng lực:** Theo Tâm lý học, năng lực là một tổ hợp các thuộc tính tâm lý cá nhân đáp ứng yêu cầu của một hoạt động nhất định nhằm đảm bảo cho hoạt động ấy đạt kết quả tốt. Tổ hợp không phải là sự tồn tại song song của nhiều yếu tố mà là sự liên hệ hữu cơ, sự tác động qua lại giữa các yếu tố, trong đó thuộc tính đóng vai trò chủ đạo, có thuộc tính làm nền và thuộc tính phụ trợ.

**Chuyên môn:** Là tổ hợp các tri thức, kỹ xảo thực hành mà con người tiếp thu được qua đào tạo để có khả năng thực hiện một loại công việc trong phạm vi một ngành nghề nhất định theo sự phân công của xã hội.

**Chuyên môn sư phạm:** Là một ngành khoa học về lĩnh vực giáo dục đào tạo, có nội dung, phương pháp sư phạm riêng biệt. Đối với các nhà khoa học thì chuyên môn của họ là tinh thông nghề nghiệp, sự hiểu biết về lĩnh vực của mình. Còn chuyên môn sư phạm thì không chỉ có hiểu biết và tinh thông về lĩnh vực nghề của mình mà còn phải biết truyền thụ tri thức nghề nghiệp đó cho học sinh.

**Năng lực chuyên môn của GV:** Là mức độ hiểu biết, tinh thông về dạy học, giáo dục và khả năng truyền thụ tri thức, làm phát triển nhân cách người học.

**Nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV:** Nâng cao là tác động thêm vào cái đã có để làm nó thay đổi trạng thái theo hướng phát triển cao hơn, tăng hơn về số lượng và chất lượng. Để nâng cao năng lực chuyên môn đã có của GV, người hiệu trưởng cần phải sử dụng các biện pháp QL phù hợp với chức năng của nó, có như vậy mới làm tăng hơn về số lượng và làm biến đổi về chất lượng trong hoạt động chuyên môn của đội ngũ GV. Nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV chính là làm cho việc sử dụng các biện pháp QL hoạt động chuyên môn tác động vào hoạt động dạy của thầy và hoạt động học của trò, nhằm tăng sự hiểu sâu, biết rộng, cập nhật kiến thức mới, sự linh hoạt trong sử dụng các phương pháp dạy học... Tất cả những điều đó được thể hiện qua nội dung bài dạy trên lớp, qua kiểm tra khảo sát chất lượng HS, qua kết quả các kì thi HS giỏi, thi GV giỏi, qua chất lượng học sinh cuối học kỳ, cuối năm học... hay nói cách khác, nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV chính là làm tăng khả năng, giá trị về số lượng cũng như chất lượng hoạt động chuyên môn.

Có thể khẳng định năng lực chuyên môn của GV là một yếu tố quyết định tới chất lượng giáo dục. Năng lực này được hình thành trong quá trình được đào tạo và phát triển trong quá trình GV trực tiếp giảng dạy ở nhà trường và trong công tác bồi dưỡng thường xuyên. Để phát huy được tốt nhất năng lực chuyên môn của giáo viên trong các nhà trường, người hiệu trưởng cần đề ra và vận dụng linh hoạt các biện pháp QL, tạo điều kiện tốt nhất cho GV giảng dạy đạt hiệu quả cao.

### **1.4. Nội dung quản lý hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng**

Quản lý hoạt động chuyên môn trong nhà trường là QL toàn bộ việc giảng dạy, giáo dục của thầy, việc học tập rèn luyện của trò theo nội dung giáo dục toàn diện nhằm thực hiện mục tiêu và đường lối giáo dục của Đảng. QL hoạt động chuyên môn là nhiệm vụ trọng tâm của QL nhà trường. Sau đây là một số nội dung QL hoạt động chuyên môn chủ yếu:

#### ***1.4.1. Xây dựng và thực hiện kế hoạch năm học và kế hoạch chuyên môn***

Cơ sở để xây dựng kế hoạch năm học và kế hoạch chuyên môn là chỉ thị năm học mới của Bộ GD - ĐT, hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ năm học của Sở GD - ĐT và hướng dẫn giảng dạy bộ môn. Trên cơ sở điều tra tình hình chất lượng học sinh của nhà trường đối với GV và các điều kiện đảm bảo cho việc dạy và học, hiệu trưởng lên kế hoạch năm học đảm bảo đủ điều kiện khả thi nhất.

Cơ sở để thực hiện kế hoạch: Phù hợp với yêu cầu của các cấp QL, phù hợp với đặc điểm tình hình đơn vị, thuận lợi, khó khăn xác định phương hướng, mục tiêu, chỉ tiêu phấn đấu về các mặt hoạt động hợp lý với đơn vị mang tính khả thi tránh chỉ tiêu quá cao không phấn đấu được gây bi quan chán nản, chỉ tiêu quá thấp dẫn đến hiệu quả giáo dục đạt không cao.

Điều kiện để đảm bảo thực hiện kế hoạch: Đội ngũ GV và cán bộ QL phải đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng. CSVC kỹ thuật, trang thiết bị phục vụ phải đáp ứng cho các hoạt động dạy và học. Nguồn lực tài chính trong và ngoài ngân sách và vốn đóng góp của XHH giáo dục phục vụ kịp thời.

Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch: Hiệu trưởng QL hoạt động chuyên môn, triển khai theo từng tháng năm học, theo từng tuần và từng ngày được thực hiện thông qua:

Thực hiện tháng chuyên môn, tuần chuyên môn

Thực hiện theo phân công chuyên môn cho từng thành viên

Thực hiện theo kế hoạch thời khóa biểu

Thực hiện theo kế hoạch thao diễn dự giờ và dạy chuyên đề.

Biện pháp thực hiện kế hoạch

Biện pháp sơ kết tuần, tổng kết tháng trong hội đồng sư phạm nhà trường có khen, chê kịp thời để động viên.

Theo dõi thi đua của GV theo kế hoạch của từng tháng.

Thường xuyên theo dõi kiểm tra đôn đốc GV dạy học thông qua dự giờ đánh giá tiết dạy.

Hiệu trưởng phải quán triệt tới từng GV thực hiện kế hoạch dạy học trên thời khóa biểu là pháp lệnh.

#### ***1.4.2. Quản lý việc xây dựng và thực hiện kế hoạch giảng dạy của tổ chuyên môn và giáo viên***

Trên cơ sở yêu cầu chung của kế hoạch năm học về công tác dạy học và yêu cầu riêng của từng môn học. Căn cứ vào hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ năm học của các cấp QL và tình hình cụ thể của nhà trường, của tổ chuyên môn, của từng cá nhân, hiệu trưởng hướng dẫn GV quy trình xây dựng kế hoạch, xác định mục tiêu bộ môn sát với nhiệm vụ trọng tâm, chỉ tiêu kế hoạch của nhà trường và biết tìm ra các biện pháp thực hiện các mục tiêu đó. Hiệu trưởng phải cùng với tổ chuyên môn góp ý kiến và duyệt kế hoạch giảng dạy của từng GV.



Trong QL hoạt động giảng dạy, hiệu trưởng phải thấy rõ tầm quan trọng của việc GV, các tổ chuyên môn thực hiện tốt kế hoạch là quan trọng nhất để đảm bảo chất lượng dạy học, người hiệu trưởng QL thực hiện kế hoạch phải thường xuyên kiểm tra đôn đốc phát hiện kịp thời thì mới có sự chỉ đạo linh hoạt trong việc bổ sung hay điều chỉnh một vài chi tiết trong kế hoạch sao cho không làm thay đổi mục tiêu mà lại phù hợp với tình hình thực tế thì chất lượng giảng dạy mới đạt yêu cầu.

#### ***1.4.3. Quản lý việc thực hiện chương trình***

Chương trình dạy học về nguyên tắc là pháp lệnh của nhà trường do Bộ Giáo dục - Đào tạo ban hành, là căn cứ pháp lệnh để nhà trường tiến hành chỉ đạo giám sát quản lý hoạt động giảng dạy của trường mình. Chương trình giảng dạy quy định số lượng tiết học, xây dựng phương pháp, hình thức dạy học cho từng môn học, thời gian từng môn bằng số tiết trên tuần và số tiết cho cả năm học nhằm thực hiện mục tiêu của từng cấp học.

Hiệu trưởng phải chỉ đạo GV thực hiện dạy đúng, đủ theo kế hoạch dạy học đã được PGD phê duyệt, theo nội dung sách giáo khoa cho từng môn học.

Hiệu trưởng về nguyên tắc phải nắm vững cấu tạo chương trình dạy học của cấp học, từng môn học, hiểu thật chắc càng sâu càng tốt về nội dung và phạm vi kiến thức từng môn học. Đồng thời hiệu trưởng phải nắm vững kế hoạch dạy học của từng môn học, lớp học, phương pháp dạy học đặc trưng của từng bộ môn với các điều kiện để dạy học môn đó. Trên cơ sở đó hiệu trưởng phải tổ chức cho GV nghiên cứu nắm vững mục tiêu nội dung, chương trình dạy học ở cấp học và của từng khối lớp và chỉ đạo thực hiện nghiêm túc.

Ngoài ra hiệu trưởng phải thường xuyên kiểm tra đôn đốc GV thực hiện qua lịch báo giảng, sổ ghi đầu bài, dự giờ GV, biên bản kế hoạch tổ để kịp thời uốn nắn, chỉ đạo.

Một trong điều kiện quan trọng để thực hiện chương trình đó là thời gian. Thời gian thực hiện chương trình được ổn định theo tuần, tháng, học kỳ mà mỗi nhà trường không được thực hiện nhanh hoặc chậm mà phải đúng tiến độ. Do vậy hiệu trưởng phải chấp hành quy định thời gian cho việc thực hiện chương trình dạy học mà bộ Giáo dục - đào tạo đã quy định về biên chế năm học.

BGH cần sử dụng các bảng biểu, hồ sơ giáo viên, số tiết dạy thay, dạy bù, sổ theo dõi tiến độ thực hiện chương trình và sử dụng thời khóa biểu để điều tiết tiến độ thực hiện chương trình dạy học của các môn, các khối lớp sao cho đồng đều, cân đối, tránh thiếu giờ, thiếu bài, đặc biệt là kịp thời xử lý hàng ngày các sự cố ảnh hưởng tới tiến độ thực hiện chương trình.

\* Yêu cầu thực hiện chương trình đối với giáo viên: Hiệu trưởng chỉ đạo yêu cầu đối với mỗi giáo viên phải nghiên cứu nắm vững cấu tạo nội dung chương trình trong toàn bậc học và nhất là những môn được phân công dạy trong đó kế hoạch thực hiện từng môn dạy. Nếu giáo viên nghỉ dạy có lý do, hiệu trưởng phân công giáo viên dạy thay nếu môn học đó dạy chậm trương trình, hiệu trưởng yêu cầu giáo viên dạy bù thêm giờ ngoài phân công thời khóa biểu để kịp tiến độ thực hiện chương trình và đề nghị giáo viên ghi vào sổ dạy thay dạy bù để theo dõi kịp thời. Ngoài ra hiệu trưởng yêu cầu giáo viên cần nắm vững nội dung kiến thức cơ bản của môn học, không ngừng đổi mới phương pháp và hình thức tổ chức dạy học để nâng cao hiệu quả dạy học.

#### ***1.4.4. Quản lý chất lượng giảng dạy***

##### ***a) Quản lý việc soạn bài và chuẩn bị giờ lên lớp của giáo viên.***

- Kết quả của từng tiết học nói riêng và chất lượng của quá trình dạy học nói chung phụ thuộc rất nhiều vào việc chuẩn bị trước giờ lên lớp của GV:

Chuẩn bị soạn bài chu đáo, cẩn thận và dự tính các bước đi trong một tiết học, các việc có thể xảy ra trong mỗi tiết học, hình thức tổ chức dạy học, phương pháp giảng dạy có phù hợp với trình độ nhận thức của HS không, đã đổi mới phương pháp dạy học để nâng cao hiệu suất một giờ lên lớp chưa.

Chuẩn bị các thiết bị, thí nghiệm (nếu có) của bài học đảm bảo tốt cho thực hiện nguyên lý, “*từ trực quan sinh động đến tư duy trừu tượng, từ tư duy trừu tượng đến thực tiễn*” giúp HS hiểu bài, nắm chắc bài nhanh.

- Hiệu trưởng cần yêu cầu các tổ, nhóm chuyên môn nghiên cứu kỹ nội dung chương trình mà mình thực hiện giảng dạy, trao đổi kỹ trong nhóm dạy để thống nhất về mục đích, yêu cầu, nội dung phương pháp, phương tiện, hình thức tổ chức dạy học. Trên cơ sở đó hướng dẫn GV lập kế hoạch và thực hiện soạn bài theo phân phối chương trình, kế hoạch chuẩn bị đồ dùng và làm đồ dùng dạy học.

- Hiệu trưởng cùng với tổ trưởng chuyên môn thường xuyên kiểm tra thực hiện soạn bài của GV, cùng các loại hồ sơ sổ sách để xem GV có thực hiện đúng phân phối chương trình không, các bước đi trong bài soạn có đầy đủ không, bài soạn có thực hiện đổi mới phương pháp dạy học không, có lấy hoạt động học tập của HS làm trung tâm không có phát huy tính tích cực học tập của học sinh không.

- Hướng dẫn GV sử dụng sách giáo khoa, sách GV, sách tham khảo và sử dụng các đồ dùng dạy học hiện đại nếu có. Hướng dẫn GV soạn giáo án điện tử, để phát huy tối đa các phương tiện đồ dùng dạy học hiện đại vào dạy học.

- Hiệu trưởng thông qua tiết dự giờ để đánh giá việc soạn bài và chuẩn bị giờ lên lớp của GV.

- Hiệu trưởng cùng với các tổ trưởng sau khi kiểm tra phải tổ chức rút kinh nghiệm trong sinh hoạt tổ, nhóm chuyên môn, để kịp thời phê bình hoặc nêu gương tốt hoặc đề cải tiến việc soạn bài giúp GV có một giáo án tốt nhất cụ thể các hoạt động của thầy và trò, hay các ĐDDH bổ trợ cho tiết dạy, nhằm giúp tiết dạy đạt kết quả cao nhất đạt tới mục tiêu bài học.

##### ***b) Quản lý giờ lên lớp của giáo viên***

- Giờ lên lớp của GV giữ vai trò quan trọng nhất của quá trình dạy học, nó quyết định chất lượng dạy học. Tất cả công việc soạn bài, và chuẩn bị thiết bị ĐDDH trước giờ lên lớp đạt hiệu quả cao khi người giáo viên thực hiện thành công tiết dạy trên lớp. Ngoài việc thực hiện ý đồ chuẩn bị, người GV khi lên lớp phải biết lựa chọn nội dung, phương pháp tập trung vào HS, phát huy cao nhất tính tích cực chủ động sáng tạo của HS dưới sự hướng dẫn học tập của GV, linh hoạt giải quyết các tình huống xảy ra, tạo ra niềm tin hứng thú học tập cho HS.

- Trong nhà trường hiệu trưởng không giữ vai trò trực tiếp quyết định chất lượng giờ lên lớp nhưng trên cương vị lãnh đạo và quản lý nhà trường. Hiệu trưởng có vai trò tác động gián tiếp tới chất lượng hiệu quả giờ lên lớp. Ngoài ra việc tác động về

mặt tinh thần, vật chất, để tạo điều kiện phát huy hết nhiệt tình, khả năng lên lớp của GV. Hiệu trưởng phải có những biện pháp quản lý tác động sâu sát tới giờ lên lớp của GV.

Hiệu trưởng sử dụng một số biện pháp sau đây để quản lý giờ lên lớp của GV.

\* Xây dựng tiêu chuẩn giờ lên lớp: Bộ GD-ĐT có văn bản số 10227/THPT ngày 11/9/2001 hướng dẫn về tiêu chuẩn đánh giá xếp loại một giờ lên lớp ở bậc Trung học bao gồm các mặt về: nội dung, phương pháp, phương tiện, tổ chức, kết quả học tập trên lớp, nó đảm bảo cho HS nắm được kiến thức cơ bản nhất của bài học, bồi dưỡng năng lực nhận thức, tư duy, năng lực tự học, rèn cho HS kỹ năng học tập, vận dụng vào thực tiễn, bồi dưỡng cho các em những tư tưởng tình cảm đẹp để hình thành nhân cách cho các em. Trong thực tế mỗi môn học đều có phương pháp giảng dạy và hình thức tổ chức trên lớp tương ứng các tiêu chuẩn đánh giá trên. Chính vì vậy hiệu trưởng phải chỉ đạo tới từng GV nghiên cứu xây dựng tiêu chuẩn giờ lên lớp cho từng môn học, bài học mình dạy dựa trên cơ sở lý luận dạy học và tiêu chuẩn đánh giá chung của Bộ GD-ĐT.

\* Xây dựng và sử dụng thời khóa biểu để quản lý giờ lên lớp:

Trên cơ sở của kế hoạch năm học chuyên môn, hiệu trưởng cho xây dựng thời khóa biểu của trường. Thời khóa biểu là một loại kế hoạch được “*thể chế hóa*” từ kế hoạch năm học và kế hoạch chuyên môn của trường. Thời khóa biểu xếp xong được gọi là lịch học. Thực hiện thời khóa biểu là pháp lệnh trong nhà trường. Thời khóa biểu phải đảm bảo quyền lợi học tập của học sinh và những quy định về chế độ đối với giáo viên. Thời khóa biểu có tác dụng duy trì nề nếp dạy và học trong ngày trong tuần. Thực hiện nghiêm túc thời khóa biểu sẽ nâng chất lượng dạy và học trong nhà trường. Đặc biệt vào dịp ôn thi học kỳ, hoặc tình huống có giáo viên nghỉ thì thời khóa biểu có tác dụng điều chỉnh hoạt động chuyên môn.

\* Xây dựng lịch kiểm tra giờ lên lớp: Kiểm tra giờ lên lớp để từng ngày nắm bắt tình hình dạy và học, ra vào lớp của GV và học tập của HS. Hiệu trưởng càng sâu sát quản lý trực tiếp giờ lên lớp của GV bao nhiêu thì càng có tác dụng thúc đẩy hoạt động chuyên môn tốt bấy nhiêu vì thế việc xây dựng lịch kiểm tra giờ lên lớp phải được hiệu trưởng duy trì hàng ngày, thường xuyên trong năm học.

\* Dự giờ - đánh giá tiết dạy

- Do đặc tính dạy học ở trường THCS có nhiều môn học nên hiệu trưởng phải có kế hoạch dự giờ thăm lớp, đánh giá tiết dạy một cách thường xuyên, đột xuất, hay định kỳ, kế hoạch này được hiệu trưởng, hiệu phó, tổ trưởng, nhóm trưởng kết hợp cùng tham dự.

- Sau khi dự giờ gv, việc tổ chức rút kinh nghiệm và đánh giá tiết dạy phải được thực hiện nghiêm túc, phải giúp GV thấy rõ điểm yếu, điểm mạnh của mình về nội dung, kiến thức về phương pháp giảng dạy, về tổ chức các hoạt động học tập của HS. Qua đó, giúp giáo viên nâng cao được năng lực sư phạm, phương pháp truyền thụ kiến thức cho học sinh tốt hơn, đồng thời giúp hiệu trưởng thấy rõ việc kiểm tra bằng dự giờ, rút kinh nghiệm đánh giá tiết dạy là công việc thường xuyên, quan trọng trong hoạt động dạy học của một nhà trường.

c) *Quản lý hồ sơ chuyên môn của giáo viên*

Quản lý hồ sơ là một trong các hoạt động của quản lý bởi vì hồ sơ là một phương tiện phản ánh quá trình QL có tính khách quan và cụ thể giúp hiệu trưởng nắm chắc hơn việc thực hiện quy chế chuyên môn của GV, theo yêu cầu đề ra.

Theo “*Điều lệ trường phổ thông*” điều 27 quy định hồ sơ chuyên môn đối với mỗi GV phải có:

- Bài soạn
- Kế hoạch giảng dạy theo tuần
- Sổ Dự giờ thăm lớp
- Sổ chủ nhiệm (đối với GV làm công tác chủ nhiệm)
- Các hồ sơ khác theo quy định của Phòng GD-ĐT và nhà trường như: sổ chấm chữa và lưu đề kiểm tra, sổ SKKN, sổ bồi dưỡng chuyên môn, sổ công tác, sổ điểm cá nhân v.v.
- Sách giáo khoa, sách hướng dẫn giảng dạy, phân phối chương trình bộ môn, tư liệu giảng dạy.

Để quản lý tốt hồ sơ chuyên môn của GV hiệu trưởng cần quy định nội dung, thống nhất mẫu ghi chép các loại sổ sách, kết hợp với các tổ trưởng chuyên môn có kế hoạch thường xuyên kiểm tra đánh giá chất lượng hồ sơ của từng đồng chí GV.

*d) Tổ chức các chuyên đề giờ lên lớp về đổi mới phương pháp dạy học*

- Để nâng cao chất lượng giờ lên lớp cần phải tổ chức các chuyên đề về giờ lên lớp, về ĐMPPDH.

Thông qua giờ dạy mẫu, đánh giá tiết dạy.

Thông qua tọa đàm về ĐMPPDH.

Phổ biến kinh nghiệm giảng dạy của GV dạy giỏi.

Phổ biến kinh nghiệm soạn giáo án và sử dụng ĐDDH hiện đại...

*Tổ chức hội giảng*

- ĐMPPDH là yêu cầu cấp thiết, để nâng cao chất lượng dạy học, vì thế bằng nhiều biện pháp khác nhau bằng nhiều hình thức tổ chức khác nhau, hiệu trưởng phải chỉ đạo làm thật tốt ĐMPPDH, theo hướng “*Phát huy tính tích cực, chủ động sáng tạo học tập của HS trên lớp dưới sự hướng dẫn của GV*”

- Khi tổ chức các chuyên đề phải chọn các đề tài thiết thực đối với tình hình cụ thể của nhà trường và phải đầu tư và chuẩn bị thật chu đáo khi thực hiện chuyên đề đó.

*e) Quản lý việc bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho giáo viên*

Đẩy mạnh công tác kiện toàn đội ngũ, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ cho GV là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của các trường, một nhiệm vụ hết sức quan trọng và bức thiết của các nhà QL trường học, bởi vì xây dựng đội ngũ GV và là tạo động lực cho người dạy và người học thực hiện dạy tốt và học tốt.

Điều 15 trong Luật giáo dục cũng đã nêu: “Nhà giáo giữ vai trò quyết định trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục, nhà giáo phải không ngừng học tập, rèn luyện nêu gương tốt cho người học”.

*Nhà nước tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo, có chính sách bảo đảm các điều kiện cần thiết về vật chất và tinh thần để nhà giáo thực hiện vai trò và trách nhiệm của mình”.*

Về nội dung QL hoạt động bồi dưỡng trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho GV phải là một việc làm thường xuyên của các nhà QL, giúp cho GV nâng cao và mở rộng tri thức mới để theo kịp những thay đổi của nội dung, chương trình, trang thiết bị dạy học, phương pháp dạy học và những kỹ năng sư phạm đáp ứng tinh thần ĐMPPDH.

Phân công GV giỏi giúp đỡ GV còn yếu, giáo viên mới ra trường; tạo điều kiện vật chất và tinh thần cho GV tự học, dự các lớp bồi dưỡng chuyên môn. Chúng ta đang sống ở thời đại bùng nổ thông tin, người thầy càng cần có thông tin mới nhằm đưa đến cho HS nguồn tri thức mới.

Trong các nhà trường phải coi sinh hoạt chuyên môn ở tổ, nhóm tham dự các chuyên đề về giờ lên lớp, hội giảng là loại hình bồi dưỡng bắt buộc đối với mọi GV đứng lớp để trao đổi chuyên môn trong đội ngũ GV để học và coi đó là một trong tiêu chí đánh giá thi đua của nhà trường.

Về hình thức bồi dưỡng: Coi trọng hình thức bồi dưỡng thường xuyên gắn bó thực tiễn bài học, lớp học, ngoài ra tạo điều kiện cho GV đi học tập tại chức để GV vừa trực tiếp dạy học vừa học nâng cao trình độ; Tổ chức phổ biến áp dụng SKKN.

#### ***1.4.5. Quản lý cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học.***

CSVC, trang thiết bị dạy học là phương tiện lao động sư phạm của nhà giáo dục và là phương tiện học tập của HS. Bao gồm trường, lớp, thiết bị dạy học, thiết bị phục vụ các hoạt động giáo dục khác và toàn bộ tài sản của nhà trường... CSVC, trang thiết bị dạy học là một trong những điều kiện thiết yếu không thể thiếu trong quá trình dạy học, nó là nội dung, phương tiện truyền tải thông tin, giúp GV tổ chức và điều khiển hoạt động nhận thức của HS đồng thời giúp HS có hứng thú trong học tập, rèn luyện, hình thành phương pháp học tập tích cực.

Trong nhà trường phổ thông, nhiệm vụ quan trọng hàng đầu là dạy học, đó chính là công tác chuyên môn. Một nhà trường có tồn tại và phát triển hay không, có thu hút được HS đến trường hay không, có được nhân dân địa phương tin nhiệm hay không, phụ thuộc rất nhiều vào đội ngũ GV của trường có năng lực chuyên môn tốt hay kém. Thực tế cho thấy nhiều trường số lượng HS ngày càng giảm đi rõ rệt một phần do phụ huynh không tin tưởng vào chất lượng dạy học ở đó nên cho con em mình chuyển đến trường khác để học.

Bên cạnh đó, trong xu thế phát triển của thời đại đòi hỏi ngành giáo dục phải luôn luôn đổi mới, đổi mới nội dung chương trình, ĐMPPDH thì mới đáp ứng được yêu cầu phát triển của đất nước.

Như vậy việc QL hoạt động chuyên môn để nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV là việc làm cực kỳ quan trọng và cấp thiết của người hiệu trưởng.

### **Kết luận chương 1**

QL nhà trường học nói chung và quản lý hoạt động chuyên môn nói riêng vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật. Để làm được điều này đòi hỏi người hiệu trưởng phải nắm vững những vấn đề cơ bản về lý luận QLGD. Trên cơ sở đó vận dụng một cách linh hoạt sáng tạo vào thực tiễn nhà trường nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Trong công tác QL nhà trường thì QL chuyên môn là nhiệm vụ trọng tâm của người hiệu trưởng. Muốn nâng cao chất lượng giảng dạy nhằm đào tạo thế hệ trẻ đủ sức đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp phát triển đất nước, tiến kịp các nước tiên tiến trong khu vực và trên thế giới, trước hết phải nâng cao năng lực chuyên môn cho GV. Để làm được việc này đòi hỏi người hiệu trưởng phải có những biện pháp QL chuyên môn phù hợp với thực tế trường mình và tổ chức thực hiện các biện pháp đó một cách có hiệu quả cao.

## **Chương 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CHUYÊN MÔN CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THCS TT**

#### **2.1. Vài nét về tình hình nhà trường.**

Trường THCS TT được thành lập từ năm 1974, trường nằm tại trung tâm quận. Qua hơn 40 năm xây dựng, trường THCS TT đã có nhiều đổi thay và phát triển. Năm học 2015 – 2016 trường có hơn 1200 học sinh với 26 lớp. Trường đã được công nhận đạt chuẩn quốc gia với 23 phòng học và đầy đủ các phòng thư viện, phòng thí nghiệm sinh, lý, hóa, phòng thực hành máy tính...

Trong công tác xây dựng đội ngũ, đồng chí hiệu trưởng nhà trường luôn tạo điều kiện cho GV học tập nâng chuẩn và tham gia bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ hàng năm. Đến nay trường có 40 thầy cô giáo đạt trình độ trên chuẩn trong đó có 4 thầy cô đã đạt trình độ thạc sĩ. Nhiều thế hệ các thầy cô giáo đã rất tâm huyết cống hiến cho sự nghiệp giáo dục của nhà trường, nhiều thế hệ nối tiếp nhau đào tạo nên những khóa học sinh trưởng thành từ mái trường này. Với sự phấn đấu không mệt mỏi, nhiều thầy cô đã được công nhận chiến sĩ thi đua các cấp, GV dạy giỏi các cấp, nhiều thầy cô đã vinh dự đón nhận kỷ niệm chương vì sự nghiệp giáo dục. Nhiều thầy cô giáo trong nhà trường đã quyết tâm phấn đấu là tấm gương đạo đức, tự học và sáng tạo.

Về kết quả dạy và học: học sinh thi vào cấp ba luôn đứng vào tốp đầu của quận. Công tác bồi dưỡng học sinh giỏi, học sinh năng khiếu cũng được nhà trường quan tâm đúng mức, những năm qua, năm nào trường cũng có học sinh dự thi và đạt giải cấp quận và thành phố.

Bên cạnh chăm lo chất lượng giáo dục, nhà trường thường xuyên tổ chức cho học sinh tham gia hoạt động ngoài giờ lên lớp với nhiều hình thức phong phú và bổ ích như văn nghệ, thi tìm lịch sử hiểu qua những ngày kỉ niệm của đất nước ... nhằm giáo dục đạo đức, giáo dục truyền thống và giáo dục kỹ năng sống cho học sinh.

Với những nỗ lực cố gắng của đội ngũ cán bộ GV và toàn thể học sinh nhà trường, nhà trường đã nhiều năm được công nhận tập thể lao động xuất sắc, trường tiên tiến xuất sắc về thể dục thể thao...

#### **2.2. Thực trạng quản lý hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng trường THCS TT**

##### **2.2.1. Tình hình nhà trường năm học 2015-2016**

###### **\* Về học sinh:**

Trường THCS TT có hơn 1200 HS và được chia làm 26 lớp.

Tỷ lệ học sinh lớp 9 được xét công nhận tốt nghiệp là: 100%

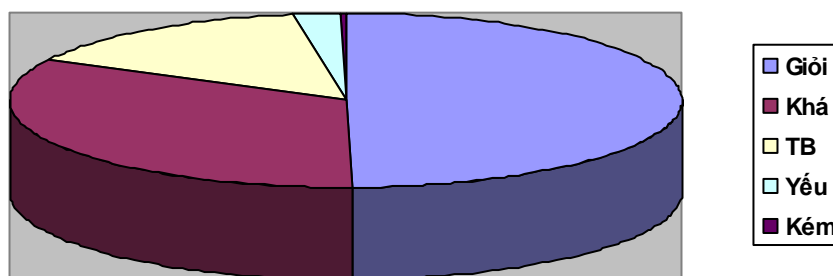
HS giỏi đạt giải cấp thành phố là: 5 em trong đã có 2 giải nhì, 2 giải ba và 1 giải khuyến khích.

Chất lượng đại trà của HS nhà trường năm học 2014 - 2015 như sau:

**Bảng 2.1: Xếp loại học lực của HS trường THCS TT  
năm học 2014-2015**

Tổng số HS	Học lực									
	Giỏi		Khá		TB		Yếu		Kém	
	SL	TL %	SL	TL %	SL	TL %	SL	TL %	SL	TL %
1150	573	49,8	368	32	172	15	29	2,5	8	0,7

**Biểu đồ 2.1: Xếp loại học lực của HS trường THCS TT  
năm học 2014-2015**



Qua bảng 2.1 và biểu đồ 2.1, ta thấy tỷ lệ học sinh đại trà khá giỏi của trường tương đối cao, tuy nhiên số lượng HS đạt giải cấp thành phố còn chưa tương xứng với kết quả đại trà. Bên cạnh đó tỷ lệ HS yếu kém vẫn còn nhiều (3,3%).

**\* Về giáo viên**

Có 6 đồng chí đạt GV giỏi cấp quận và 1 đồng chí đạt GV giỏi cấp thành phố.

**Bảng 2.2: Đội ngũ CBQL, GV trường THCS TT**

Tổng số CBQL, GV	Số CBQL	Số GV		Trình độ				
		Nam	Nữ	Tiến sĩ	Thạc sĩ	ĐH	CD	TC
53	2	6	45	0	4	40	9	0

**- Ưu điểm**

BGH nhà trường gồm 2 đồng chí, cả hai đồng đều đạt trình độ thạc sĩ, đã qua bồi dưỡng nghiệp vụ QL và đã có bề dày kinh nghiệm và vững vàng trong công tác QL, có nhiều điều kiện để tác động đến đội ngũ GV nhằm nâng cao chất lượng giáo dục.

Trường có đủ GV với tỷ lệ 1,9 GV / lớp. Tỷ lệ nữ ở trường cao  $47/53 \approx 88,8\%$ , đây là nét đặc thù của cấp THCS, và cũng khẳng định vai trò của nữ giới trong giảng dạy, đó là điều kiện thuận lợi trong công tác chủ nhiệm.



Có 2 GV là thạc sĩ. GV có trình độ đại học là 40 người, trình độ cao đẳng là 9.

100% đội ngũ GV và CBQL đạt chuẩn và trên chuẩn. Để có kết quả này các trường đã luôn tạo điều kiện và có kế hoạch cử GV đi học đại học và sau đại học để nâng cao trình độ chuyên môn, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của giáo dục.

Tỷ lệ giáo viên giỏi cấp quận và thành phố mỗi năm chiếm từ khoảng 13% tổng số GV. Trong đó GV giỏi cấp thành phố đạt từ 1 đến 2 giáo viên mỗi năm chứng tỏ trình độ chuyên môn của một số GV tương đối cao. Đây là lực lượng GV cốt cán trong nhà trường. Đó là những cá nhân điển hình có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, luôn tỏa sáng trong phong trào thi đua “Hai tốt”, hội giảng, dạy chuyên đề, là tấm gương để đồng nghiệp học tập noi theo, có vai trò thiết thực trong nâng cao chất lượng giáo dục nói chung và chất lượng mũi nhọn nói riêng.

Phong trào viết SKKN và làm ĐDDH tương đối tốt, đã áp dụng vào giảng dạy thu được nhiều kết quả: 7 SKKN xếp loại A cấp quận, có 6 SKKN đạt giải cấp TP và 1 bài giảng E-learning được xếp loại cấp TP.

Về CSVS: trường được công nhận trường chuẩn quốc gia giai đoạn 2001-2010.

#### *b) Hạn chế*

Nhận thức của GV về đổi mới PP dạy học, đổi mới giáo dục THCS và năng lực chuyên môn còn chưa đồng đều. Do đó chất lượng giáo dục toàn diện còn chưa đạt kết quả như mong muốn.

Việc QL đánh giá, xếp loại GV thông qua hồ sơ, dự giờ, ngày công, hội giảng, sinh hoạt chuyên môn đôi lúc còn biểu hiện hình thức, còn chưa tuyên dương khen thưởng kịp thời làm hạn chế động lực thúc đẩy sự sáng tạo, nhiệt tình của GV trong quá trình giảng dạy.

Đội ngũ GV trẻ đông, bản thân họ còn chưa có nhiều kinh nghiệm giáo dục, chưa mạnh dạn học tập, học hỏi đồng nghiệp trong chuyên môn giảng dạy. Điều đó ảnh hưởng không nhỏ tới chất lượng giảng dạy bộ môn, chất lượng giáo dục toàn diện, cùng chất lượng bồi dưỡng HS giỏi và phụ đạo HS yếu kém.

Một số GV có tuổi đời và tuổi nghề cao, tiếp thu cái mới còn chậm, ngại sử dụng phương tiện dạy học hiện đại. Do đó họ thường không ĐMPPDH mà vẫn dạy theo phương pháp cũ. Việc không đổi mới, sáng tạo dẫn đến chất lượng giảng dạy còn thấp, không đáp ứng được với sự đổi mới của giáo dục THCS.

Đội ngũ GV giỏi còn chưa nhiều, số lượng hàng năm lại không tăng lên, xu thế phát triển chưa ổn định, chưa đáp ứng cho quá trình tự bồi dưỡng tại chỗ trong nhà trường.

Những hạn chế trên là nguyên nhân chính làm trở ngại cho việc triển khai đổi mới giáo dục, ĐMPPDH trong hoạt động dạy và học ở các trường THCS. Để thực hiện tốt đổi mới giáo dục THCS các cấp lãnh đạo QL quận, sở giáo dục - đào tạo và đặc biệt là các đồng chí hiệu trưởng cần quan tâm đến công tác bồi dưỡng, gia tăng dạy các tiết chuyên đề mẫu, qua đó nâng cao kiến thức trình độ nghiệp vụ cho GV nhằm đáp ứng với yêu cầu ngày càng cao của giáo dục.

#### *c) Nhận xét đánh giá chung*

Kết quả trên cho các nhà QL, nhất là đồng chí hiệu trưởng trong các nhà trường cần quan tâm đến quá trình đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ GV, xây dựng bằng được đội

ngũ GV giỏi đi đầu trong công tác giáo dục để nâng cao chất lượng trong các trường THCS đáp ứng với yêu cầu sự nghiệp giáo dục.

Mặt khác các nhà QL giáo dục cần chăm lo bồi dưỡng đội ngũ GV cả về phẩm chất chính trị và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, luôn luôn coi trọng việc bồi dưỡng đội ngũ GV, nhất là GV giỏi của trường mình. Vì việc làm đó không chỉ có ý nghĩa đối với trường và ngành giáo dục mà còn có ý nghĩa đối với sự phát triển của đất nước trong thời kỳ đổi mới. Các trường cần đẩy mạnh công tác kiện toàn đội ngũ, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ cho GV.

***\* Các điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học***

Trong những năm đổi mới giáo dục phổ thông nói chung và giáo dục trung học cơ sở nói riêng, các điều kiện về CSVC và trang thiết bị dạy học góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện. Nó hỗ trợ cho việc ĐMPPDH của GV, giúp việc tiếp thu tri thức của HS hiệu quả hơn.

Trường THCS TT đã được công nhận chuẩn giai đoạn 2001-2010. Trường có 23 phòng học, 1 phòng thực hành sinh hóa, 1 phòng thực hành Vật lý - Công nghệ, 1 phòng sinh hoạt chuyên đề. Các phòng chức năng đều được trang bị đầy đủ máy tính, máy chiếu Projector... Ngoài ra có 5 phòng học cũng được trang bị máy tính, máy chiếu Projector và được kết nối internet. Phòng tin học với 25 máy tính được kết nối mạng nội bộ...

Trường có thư viện và nhân viên thư viện chuyên trách. Thư viện nhà trường đã được công nhận thư viện xuất sắc nhiều năm. Đó là cơ sở để tuyên truyền giới thiệu sách mới phục vụ GV và HS, góp phần đắc lực cho việc nâng cao năng lực chuyên môn của cán bộ GV nhà trường.

Tuy vậy qua thống kê, ta thấy rõ vẫn còn một số hạn chế:

Số lượng máy tính trong trường còn quá mỏng: khi HS thực hành chưa đủ 1 học sinh/1 máy, vẫn còn sử dụng chung nhau 2 em / 1 máy.

Hệ thống phòng chức năng vẫn còn chung của các bộ môn, số lượng máy Projector còn ít, CSVC chưa đáp ứng các điều kiện đạt chuẩn giai đoạn 2.

Như vậy, để đảm bảo về lâu dài khai thác tối đa CSVC, đồ dùng thiết bị dạy học theo các bộ môn một cách tối ưu và có hiệu quả, cần phải có sự đầu tư xây dựng phòng học bộ môn, phòng thực hành bộ môn độc lập. Đặc biệt trong thời đại bùng nổ thông tin và khoa học CNTT, từng bước phải trang bị đủ máy tính trong nhà trường. Đây là một bài toán đòi hỏi nhà nước và nhân dân cần tiếp tục quan tâm chăm lo xây dựng.

***2.2.2. Thực trạng quản lý hoạt động chuyên môn trong nhà trường***

Để tìm hiểu thực trạng QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng trường THCS một cách khách quan, tôi tiến hành điều tra khảo sát một số đồng chí hiệu trưởng các trường và điều tra khảo sát trong đội ngũ GV: Nội dung phỏng vấn, điều tra, khảo sát tập trung vào tìm hiểu nhận thức về tầm quan trọng của các nội dung QL chuyên môn ở trường THCS và đánh giá mức độ thực hiện từng nội dung các biện pháp quản lý hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng

***2.2.2.1. Nhận thức của hiệu trưởng về tầm quan trọng của các nội dung quản lý hoạt động chuyên môn trong trường trung học cơ sở***

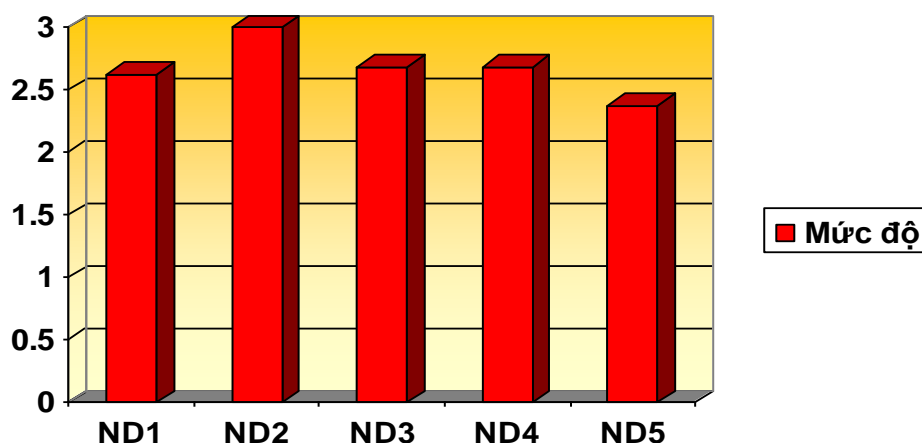
**BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC  
CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG THCS TT**

Tôi đã tiến hành điều tra với cách tính như sau: Mức độ Quan trọng: Hệ số 3 ; Bình thường: Hệ số 2; Không quan trọng: Hệ số 1.

**Bảng 2.3: Nhận thức của hiệu trưởng các trường THCS về tầm quan trọng của các nội dung quản lý hoạt động chuyên môn**

Stt	Nội dung quản lý hoạt động chuyên môn	Mức độ			Kết quả chung		
		Quan trọng	Bình thường	Không quan trọng	$\Sigma$	$\bar{X}$	Thứ bậc
1	QL thực hiện kế hoạch giảng dạy và thực hiện chương trình	12	2	2	42	2.63	4
2	QL chất lượng hoạt động giảng dạy (soạn bài, giờ lên lớp, dự giờ, phân tích sự phạm, hồ sơ giảng dạy ...)	16	0	0	48	3	1
3	QL hoạt động kiểm tra đánh giá GV và đánh giá kết quả học tập của HS.	12	3	1	43	2.69	2
4	QL sử dụng có hiệu quả CSVC, thiết bị, ĐDDH	13	1	2	43	2.69	2
5	QL công tác thi đua khen thưởng hoạt động giảng dạy	10	2	4	38	2.38	5

**Biểu đồ 2.2: Nhận thức của hiệu trưởng về tầm quan trọng của các nội dung QL hoạt động chuyên môn**



Qua số liệu bảng 2.3 và biểu đồ 2.2 cho ta thấy rõ tầm quan trọng của các nội dung QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng. Tất cả các nội dung quản QL đều được xem là quan trọng. Điểm thấp nhất là 2,38 > 2,30. Trong đó:

6 đồng chí (= 100%) tán thành quản lý chất lượng giảng dạy là quan trọng nhất với số điểm tuyệt đối: điểm TB là 3.

**BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC  
CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG THCS TT**

QL sử dụng có hiệu quả CSVC, thiết bị, ĐDDH; QL hoạt động kiểm tra đánh giá GV và đánh giá kết quả học tập của HS là quan trọng thứ 2 với điểm trung bình là 2,69.

QL kế hoạch giảng dạy và thực hiện chương trình là quan trọng thứ 4 với điểm trung bình 2,63.

QL công tác thi đua khen thưởng hoạt động giảng dạy quan trọng thứ 5 và có điểm trung bình 2,38.

\* Từ kết quả điều tra nêu trên cho thấy:

Các đồng chí hiệu trưởng đã có nhận thức đúng về tầm quan trọng của các nội dung QL hoạt động chuyên môn. Họ đã nhận thức được việc QL chất lượng hoạt động chuyên môn trong một nhà trường là quan trọng nhất, là nhiệm vụ trung tâm của nhà trường. Các nội dung QL chuyên môn có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau, hỗ trợ cho nhau, chứ không tách bạch từng nội dung. Do vậy họ cũng đánh giá các nội dung khác của QL chất lượng chuyên môn là quan trọng.

**2.2.2.2. Thực trạng QL thực hiện kế hoạch dạy học của các hiệu trưởng**

Tôi tiến hành điều tra đối với 16 đồng chí hiệu trưởng. Với cách tính: Làm tốt: hệ số 3, Trung bình hệ số 2, Chưa tốt hệ số 1.

**Bảng 2.4: Đánh giá của hiệu trưởng về việc quản lý thực hiện kế hoạch giảng dạy**

TT	Nội dung	Làm tốt	Trung bình	Chưa tốt	Tổng điểm	Điểm TB	Xếp thứ
1	Quản triệt giáo viên thực hiện đúng kế hoạch dạy học, tránh bỏ tiết hoặc làm sai lệch chương trình	16	0	0	48	3.0	1
2	Yêu cầu giáo viên làm kế hoạch môn học và duyệt kế hoạch của giáo viên	13	1	2	43	2.69	3
3	Quản lý thực hiện chương trình giảng dạy của giáo viên qua lịch báo giảng, sổ ghi đầu bài, dự giờ	14	2	0	46	2.88	2
4	Quản lý thực hiện chương trình giảng dạy của giáo viên theo kế hoạch dạy học đã được hiệu trưởng và PGD phê duyệt.	11	4	1	42	2.63	4
5	Quản lý việc thực hiện chương trình qua các biên bản tổ nhóm chuyên môn, qua vở ghi của học sinh, qua phản ánh của tổ trưởng, qua các thành viên nhà trường.	4	11	1	35	2.19	5
6	Quản lý kết quả kiểm tra việc thực hiện chương trình và kế hoạch giảng dạy	2	12	2	32	2.0	6

Số liệu ở bảng 2.4 cho thấy:

**BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC  
CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG THCS TT**

Việc quán triệt GV thực hiện đúng phân phối chương trình, không tùy tiện bỏ tiết, đảo tiết, tách tiết, gộp tiết hoặc làm sai lệch chương trình được tất cả 16 hiệu trưởng thực hiện tốt, có điểm TB cao nhất là 3.0.

Ba nội dung tiếp theo được thực hiện tốt là:

QL thực hiện chương trình giảng dạy của GV qua lịch báo giảng, sổ ghi đầu bài, dự giờ thăm lớp có điểm TB = 2.88, xếp thứ 2.

Yêu cầu GV làm kế hoạch giảng dạy môn học và duyệt kế hoạch của GV có điểm trung bình = 2.68, xếp thứ 3.

Quản lý thực hiện chương trình giảng dạy của GV có đúng và đủ theo thông qua phân phối chương trình, TKB có điểm TB = 2.63 xếp thứ 4.

2 nội dung QL còn lại mới ở mức trung bình là:

QL việc thực hiện chương trình qua các biên bản tổ nhóm chuyên môn, qua vở ghi của HS, qua phản ánh của tổ trưởng, qua các thành viên trong nhà trường, cùng với việc thực hiện chương trình qua sách vở học sinh có điểm TB = 2.19 xếp bậc 5.

QL kết quả kiểm tra việc thực hiện chương trình và kế hoạch giảng dạy có điểm TB = 2 xếp thứ 6.

Qua kết quả trên cho thấy: Việc thực hiện các nội dung QL thực hiện chương trình và KHDH của hiệu trưởng chưa thật sự đều. Việc quán triệt GV thực hiện dạy đúng chương trình sẽ có ảnh hưởng rất tốt tới chất lượng học tập của học sinh, nếu dạy sai lệch phân phối chương trình thì kiến thức được truyền tải tới HS sẽ không có tính logic và liên tục, sẽ ảnh hưởng rất xấu tới chất lượng học tập của HS.

Bên cạnh đó việc QL thực hiện chương trình của GV qua tổ trưởng, qua sách vở HS đầu năm việc còn chưa tốt. Đặc biệt việc xử lý GV vi phạm quy chế thực hiện phân phối chương trình và khen thưởng các tổ nhóm, GV thực hiện nghiêm túc chương trình giảng dạy chưa thật tốt.

**2.2.2.3. Thực trạng quản lý chất lượng giảng dạy**

Chất lượng dạy và học là mối quan tâm hàng đầu trong các nhà trường. Để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của xã hội đối với giáo dục, việc nâng cao chất lượng giáo dục nói chung và chất lượng giảng dạy nói riêng luôn được công tác QL của các nhà trường đặt lên hàng đầu. Vậy thực trạng QL chất lượng giảng dạy của hiệu trưởng tại các nhà trường THCS như thế nào? Để trả lời câu hỏi này, tôi tiến hành khảo sát 16 hiệu trưởng và thu được kết quả trong bảng sau:

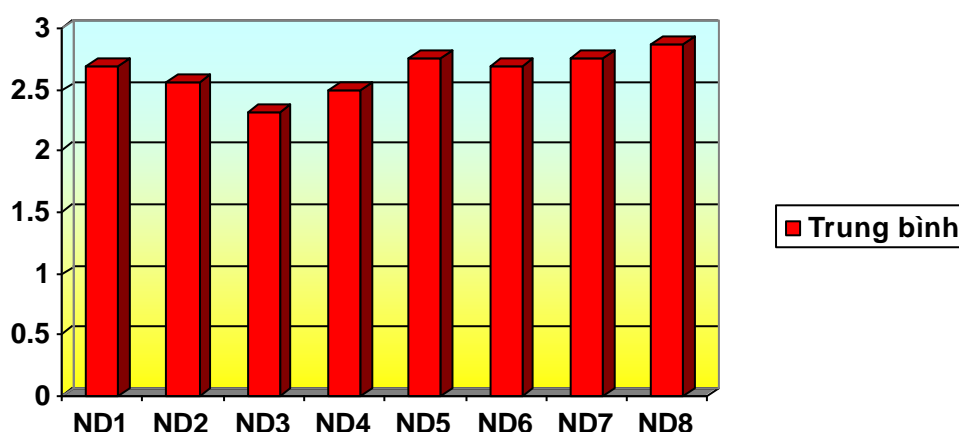
**Bảng 2.5: Mức độ thực hiện các biện pháp quản lý chất lượng giảng dạy**

TT	Biện pháp quản lý chất lượng giảng dạy	Tốt	Trung bình	Chưa tốt	$\bar{X}$
1	QL việc xây dựng nề nếp kỉ cương trong giảng dạy	12	3	1	2,69
2	QL việc thực hiện kế hoạch, thời khóa biểu, phân phối chương trình	11	3	2	2,56
3	QL việc thực hiện đổi mới phương pháp giảng dạy phù	6	9	1	2,31

**BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC  
CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG THCS TT**

	hợp với đặc trưng bộ môn				
4	QL việc sử dụng trang thiết bị, đồ dùng giảng dạy	10	4	2	2,5
5	QL việc soạn giáo án và các loại hồ sơ sổ sách chuyên môn	13	2	1	2,75
6	QL việc sinh hoạt chuyên môn, dự chuyên đề, dự giờ, đánh giá tiết dạy của GV	12	3	1	2,69
7	QL việc thi đua trong giảng dạy của GV	13	2	1	2,75
8	QL về nhận thức và hành động thực hiện cuộc vận động “hai không”.	14	2	0	2,87

**Biểu đồ 2.3: Mức độ thực hiện các biện pháp quản lý chất lượng giảng dạy**



Qua số liệu bảng 2.5 và biểu đồ 2.3 cho thấy:

Kết quả tự đánh giá trên đây của hiệu trưởng cho thấy rằng không có biện pháp QL nào được 100% các hiệu trưởng tự đánh giá là đã làm tốt.

Hiệu trưởng có nhiều biện pháp QL chất lượng giảng dạy, song việc thực hiện các biện pháp này chưa đồng bộ. Biện pháp QL về nhận thức và hành động thực hiện cuộc vận động thực hiện “hai không” được các hiệu trưởng thực hiện tốt nhất với điểm TB = 2,87. Biện pháp QL việc thực hiện ĐMPPDH phù hợp với đặc trưng bộ môn thực hiện chưa tốt nhất, có điểm TB = 2,31.

Qua điều tra thực tế, tôi thấy được: Trong thực tế hiệu trưởng các trường THCS chưa thực sự quan tâm đầu tư thường xuyên tới việc QL sinh hoạt chuyên môn, dự giờ chuyên đề, dự giờ, đánh giá tiết dạy của GV. Bởi gì bản thân hiệu trưởng có tâm lý ngại kiểm tra đôn đốc, còn nể nang, ngại va chạm trong việc kiểm tra đánh giá xếp loại GV. Việc dự giờ của GV còn chưa được quy định cụ thể và chưa trở thành nghị quyết của hội đồng nhà trường.

*2.2.2.4. Thực trạng QL công tác kiểm tra đánh giá GV trong hoạt động giảng dạy*

**Bảng 2.6: Mức độ thực hiện các biện pháp kiểm tra đánh giá GV trong hoạt động giảng dạy**

TT	Nội dung biện pháp kiểm tra	Làm tốt	Trung bình	Chưa tốt	điểm TB	Xếp thứ
1	BGH có kế hoạch cụ thể cho công tác thanh tra, kiểm tra	10	2	4	2.38	7
2	Có sự phối hợp giữa BGH và tổ trưởng chuyên môn trong việc thanh tra, kiểm tra	13	3	0	2.81	1
3	Thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của giáo viên thông qua dự giờ có báo trước	12	4	0	2.75	2
4	Thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của GV thông qua dự giờ đột xuất	10	5	1	2.56	5
5	Thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của GV thông qua kiểm tra hồ sơ chuyên môn	13	2	1	2.75	2
6	Thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của GV thông qua vở ghi của học sinh	3	5	8	1.69	8
7	Thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của GV thông qua khảo sát HS và lấy ý kiến cha mẹ HS	6	3	3	1.69	8
8	Nhận xét, đánh giá; yêu cầu khắc phục và điều chỉnh sau kiểm tra	10	3	3	2.43	6
9	Sử dụng kết quả kiểm tra trong việc đánh giá GV	12	2	2	2.63	4

Số liệu ở bảng 2.6 cho thấy:

Hiệu trưởng thực hiện tốt một số biện pháp kiểm tra đánh giá GV trong hoạt động giảng dạy.

Tốt nhất là có sự phối hợp giữa BGH và tổ trưởng chuyên môn trong việc thanh tra, kiểm tra, điểm TB = 2.81.

Việc thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của GV thông qua dự giờ có báo trước và việc thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của GV thông qua kiểm tra hồ sơ chuyên môn đều có điểm TB = 2.75.

Sử dụng kết quả kiểm tra trong việc đánh giá GV có điểm TB = 2.63 xếp thứ 5.

Thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của GV thông qua dự giờ đột xuất có điểm TB = 2.56 xếp thứ 5.

Nhận xét, đánh giá; yêu cầu khắc phục và điều chỉnh sau kiểm tra có điểm TB = 2.43 xếp thứ 6.

Các biện pháp hiệu trưởng đánh giá thực hiện ở mức độ chưa tốt là thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của GV thông qua vở ghi của HS; Thanh tra, kiểm tra việc giảng dạy của GV thông qua khảo sát HS và lấy ý kiến cha mẹ HS.

Qua bảng số liệu trên và qua phỏng vấn hiệu trưởng tôi thấy: việc kiểm tra đánh giá GV chưa chú ý đến chất lượng, còn mang tính hình thức. Các đồng chí hiệu trưởng chưa thực sự tìm các biện pháp kiểm tra hoạt động giảng dạy của GV, chưa có kế

hoạch cụ thể cho công tác thanh tra, kiểm tra hoạt động giảng dạy. Việc kiểm tra vở ghi của HS, lấy ý kiến của cha mẹ HS và HS hầu như chưa được quan tâm. Chưa thực sự đáp ứng với đòi hỏi mới giáo dục.

*2.2.2.5. Nguyên nhân dẫn tới thực trạng QL chất lượng giảng dạy của hiệu trưởng chưa đáp ứng được mục tiêu đào tạo*

Số cán bộ QL được hỏi là 16 hiệu trưởng.

Cách thức điều tra: Có 07 nguyên nhân cơ bản dẫn tới chất lượng quản lý hoạt động giảng dạy còn nhiều bất cập so với yêu cầu của mục tiêu đào tạo.

**Bảng 2.7: Nguyên nhân dẫn tới quản lý chất lượng giảng dạy còn chưa đáp ứng với mục tiêu đào tạo**

TT	Nguyên nhân	Số lượt đồng ý	Tỷ lệ	Xếp thứ
1	Nề nếp giảng dạy chưa được GV thực hiện nghiêm túc	13	81%	3
2	Đổi mới phương pháp giảng dạy trong GV còn chậm, nhiều GV còn dạy theo lối mòn.	14	87%	2
3	Chương trình giảng dạy đã đổi mới nhưng chưa phù hợp chung với các vùng miền	6	39%	7
4	Đầu tư kinh phí cho dạy học còn thấp	12	75%	4
5	Điều kiện phục vụ giảng dạy chưa đầy đủ, và thiếu đồng bộ	10	65%	6
6	Năng lực cán bộ QL chưa đáp ứng với yêu cầu nhiệm vụ	12	75%	4
7	Trình độ GV chưa đồng đều	15	95%	1

Qua bảng trên cho thấy:

Nguyên nhân được 15 hiệu trưởng (= 95%) đồng ý là do trình độ giáo viên chưa đồng đều.

Có 14 hiệu trưởng (= 87%) đồng ý với đổi mới phương pháp giảng dạy trong GV còn chậm, nhiều GV còn dạy theo lối mòn là nguyên nhân số 2.

Có 13 hiệu trưởng (= 81%) đồng ý nề nếp giảng dạy chưa được GV thực hiện nghiêm túc là nguyên nhân số 3.

Có 12 hiệu trưởng (= 75 %) đồng ý đầu tư kinh phí cho dạy học còn thấp và năng lực QL của cán bộ QL chưa đáp ứng được với yêu cầu nhiệm vụ là nguyên nhân số 4.

Trong các những nguyên nhân chính dẫn đến chất lượng giảng dạy còn nhiều yếu kém, có đến 4 nguyên nhân liên quan đến năng lực chuyên môn của đội ngũ GV và cán bộ QL.

*2.2.2.2. Đánh giá của cán bộ QL cấp dưới và GV về mức độ thực hiện các nội dung QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng*

Cách thức điều tra: Có 15 nội dung quản lý hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng, được đánh giá theo 3 mức độ thực hiện. Mức độ đánh giá: Làm tốt 3 điểm, Bình thường 2 điểm, chưa tốt 1 điểm.



**Bảng 2.8: Đánh giá của cán bộ QL cấp dưới và GV mức độ thực hiện  
các nội dung QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng**

TT	Nội dung	Làm tốt	Trung bình	Chưa tốt	Điểm TB	Xếp thứ bậc
1	QL việc thực hiện kế hoạch chuyên môn, kế hoạch tổ, kế hoạch nhóm	82	14	4	2.78	5
2	QL việc thực hiện kế hoạch TKB của GV	84	10	6	2.78	5
3	QL việc thực hiện kế hoạch bồi dưỡng HS giỏi, yếu, kém	73	13	14	2.59	7
4	QL việc thực hiện kế hoạch bồi dưỡng cán bộ GV giỏi, yếu, kém	76	7	17	2.59	7
5	Quán triệt GV nắm vững chương trình không được tùy tiện thay đổi cắt xén, hoặc làm sai lệch nội dung chương trình.	90	2	8	2.82	4
6	Thường xuyên theo dõi việc thực hiện chương trình giảng dạy, có biện pháp xử lý đối với GV dạy không đúng và đủ qua lịch báo giảng, sổ ghi đầu bài, dự giờ, vở HS	90	3	7	2.83	2
7	QL hồ sơ GV, soạn bài chuẩn bị bài lên lớp	97	1	2	2.95	1
8	QL dự giờ và phân tích đánh giá tiết dạy	90	3	7	2.83	2
9	QL giờ lên lớp của GV	72	13	15	2.57	9
10	QL thực hiện ĐMPPDH	71	12	17	2.54	10
11	QL kiểm tra và đánh giá kết quả học tập của HS	56	13	31	2.25	12
12	QL kiểm tra và xếp loại GV	62	15	23	2.39	11
13	QL việc sử dụng có hiệu quả CSVC thiết bị ĐDDH	52	18	30	2.22	13
14	QL công tác thi đua “hai tốt”	50	20	30	2.20	14
15	Khen thưởng GV kịp thời công minh	50	18	32	2.18	15

Số liệu bảng 2.8 cho thấy: Cán bộ QL cấp dưới và GV đánh giá hiệu trưởng làm tốt các biện pháp sau:

Thứ nhất là QL hồ sơ GV, soạn bài chuẩn bị bài lên lớp có điểm TB = 2.95 xếp thứ 1.

Thứ hai là QL dự giờ và phân tích đánh giá tiết dạy và thường xuyên theo dõi việc thực hiện chương trình giảng dạy, có biện pháp xử lý đối với GV dạy không đúng và đủ qua lịch báo giảng, sổ ghi đầu bài, dự giờ, vở ghi của học sinh có điểm TB = 2.83 xếp thứ 2.

Tiếp theo là quán triệt GV nắm vững chương trình không được tùy tiện thay đổi cắt xén, hoặc làm sai lệch nội dung chương trình có điểm TB = 2.82 xếp thứ 4.

QL việc thực hiện kế hoạch chuyên môn, kế hoạch tổ, kế hoạch nhóm; QL việc thực hiện kế hoạch TKB của GV cùng có điểm TB = 2.78 đều xếp thứ 5.

Việc QL thực hiện ĐMPPDH; QL khen thưởng kịp thời, công minh; QL việc sử dụng có hiệu quả CSVC, ĐDDH; QL kiểm tra và xếp loại GV; QL kiểm tra và đánh giá kết quả học tập của được đánh giá ở mức trung bình. Kết quả đó cho thấy Hiệu trưởng nhiều trường còn chưa quan tâm đúng mức tới công tác thi đua khen thưởng cho HS và GV, công tác kiểm tra và ĐMPPDH dù các nội dung QL này rất có ý nghĩa đối với việc nâng cao chất lượng chuyên môn trong nhà trường.

**2.2.3. Những vấn đề cần quan tâm ưu tiên trong QL để nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV trong giai đoạn hiện nay**

Nội dung câu hỏi có 14 vấn đề cần quan tâm. Khách thể điều tra sẽ xếp 10 vấn đề theo thứ tự ưu tiên 1, 2, 3..., 10. Cách thức cho điểm: Xác định số thứ tự ưu tiên 1 được 10 điểm, ưu tiên 2 được 9 điểm,..., ưu tiên 10 được 1 điểm.

**Bảng 2.9: Điều tra về những vấn đề cần quan tâm và ưu tiên trong công tác QL nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV**

TT	Nội dung quản lý cần quan tâm ưu tiên trong hoạt động chuyên môn	Điểm TB	Thứ tự ưu tiên
1	Đổi mới tư duy giáo dục, nâng cao nhận thức của hiệu trưởng và GV về tầm quan trọng của nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV.	10	1
2	Quan tâm bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, quản lý nghiệp vụ cho cán bộ GV.	9.82	2
3	Tăng cường kiểm tra, QL thực hiện quy chế chuyên môn xây dựng các tiêu chí và đánh giá xếp loại GV về hoạt động giảng dạy.	9.76	5
4	Xây dựng quy trình ra đề, coi thi, chấm thi quản lý điểm các bài kiểm tra của HS (đổi mới công tác kiểm tra, đánh giá HS)	9.76	5
5	QL và sử dụng có hiệu quả CSVC, thiết bị dạy học cho GV và HS, từng bước ứng dụng CNTT trong giảng dạy.	9.50	8
6	Đổi mới phương pháp giảng dạy, phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của HS.	9.82	2
7	Thực hiện tốt XHH giáo dục	8.42	13
8	Tăng cường đầu tư kinh phí xây dựng CSVC, thiết bị dạy học.	9.82	2
9	Chăm lo nâng cao đời sống cán bộ GV, có chính sách sử dụng người tài, xây dựng lực lượng cốt cán.	9.10	11
10	Thực hiện tốt các hoạt động chuyên đề trong dạy học, phân tích đánh giá tiết dạy.	9.76	5

**BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC  
CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG THCS TT**

11	Phát huy vai trò nòng cốt của tổ chuyên môn	9.48	9
12	Chú trọng công tác bồi dưỡng, tự học, viết sáng kiến kinh nghiệm về dạy học	8.56	12
13	Tổ chức giao lưu học hỏi các điển hình tiên tiến.	7.23	14
14	Tổ chức tốt công tác thi đua khen thưởng cho GV và HS	9.38	10

Bảng 2.9 cho thấy:

Cán bộ QL cấp dưới và GV cho rằng, vấn đề cần quan tâm nhất là Đổi mới tư duy giáo dục, nâng cao nhận thức về QL hoạt động giảng dạy của hiệu trưởng, cán bộ cấp dưới, GV, HS, phụ huynh học sinh, có điểm trung bình cao tuyệt đối: 10.0

Thứ hai là cần quan tâm bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, quản lý nghiệp vụ cho cán bộ GV; Cần tăng cường đầu tư kinh phí xây dựng CSVC, thiết bị dạy học và đồng thời cần QL ĐMPPDH, phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của HS. Ba nội dung quản lý này đều có điểm trung bình gần như tuyệt đối: 9.82.

Ba nội dung cần ưu tiên quan tâm tiếp theo trong công tác QL hoạt động giảng dạy là: Tăng cường kiểm tra, QL thực hiện quy chế chuyên môn xây dựng các tiêu chí và đánh giá xếp loại GV về hoạt động giảng dạy; Xây dựng quy trình ra đề, coi thi, chấm thi quản lý điểm các bài kiểm tra của HS (đổi mới công tác kiểm tra đánh giá HS); Thực hiện tốt các hoạt động chuyên đề trong dạy học, phân tích đánh giá tiết dạy. Điểm trung bình 9.76.

QL và sử dụng có hiệu quả CSVC, thiết bị dạy học cho GV và HS, từng bước ứng dụng CNTT trong giảng dạy có điểm TB 9.50

Phát huy vai trò nòng cốt của tổ chuyên môn có điểm TB 9.48 .

Nội dung sau cùng là tổ chức giao lưu, học hỏi các điển hình tiên tiến có điểm TB 7.23 xếp thứ 14

Như vậy muốn nâng cao chất lượng giáo dục thì cần nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên. Vì vậy công tác QL của hiệu trưởng cần tập trung ưu tiên: nâng cao nhận thức về QL hoạt động chuyên môn cho hiệu trưởng, cán bộ QL cấp dưới và GV, tổ chức các hoạt động để nâng cao trình độ cho GV, tạo điều kiện để GV thực hiện ĐMPPDH.... Nhưng cái chính là mỗi GV cần chịu khó học hỏi tích lũy kinh nghiệm. Cán bộ QL phải có kiến thức sâu rộng, luôn đề ra biện pháp thích hợp với từng nội dung QL thì mới nâng cao được chất lượng giảng dạy, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

#### **2.2.4. Đánh giá kết quả nghiên cứu thực trạng và nguyên nhân thực trạng quản lý hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng trường THCS**

##### **2.2.4.1. Những ưu điểm chính**

Trong những năm gần đây điều kiện cơ sở hạ tầng, trang thiết bị dạy học của các nhà trường THCS đã được đầu tư đáng kể, hầu hết các nhà trường đã được kiên cố hóa, hầu hết các trường đều có phòng thí nghiệm thực hành, phòng ĐDDH và phòng tin học.

Các trường THCS đã thực hiện nghiêm túc điều lệ trường THCS và các văn bản pháp quy pháp luật về giáo dục - đào tạo.

Các đồng chí hiệu trưởng đã nhận thức đúng về ý nghĩa tầm quan trọng của các nội dung QL hoạt động chuyên môn trong trường THCS và nhận thức được: hoạt động chuyên môn là hoạt động chính của nhà trường nó là tiền đề để tổ chức các hoạt động khác.

Các đồng chí hiệu trưởng đã xây dựng được một hệ thống các biện pháp QL và tập trung chỉ đạo thành công ở một số nội dung QL hoạt động chuyên môn trong điều kiện cơ sở vật chất của trường mình bằng kinh nghiệm và trình độ QL của mình. Vì vậy biện pháp QL hoạt động chuyên môn đã đạt yêu cầu mục tiêu đề ra ở mức độ nhất định trong điều kiện kinh tế xã hội quận mình.

Đội ngũ cán bộ QL và GV luôn luôn có ý thức trong ĐMPPDH và trong đổi mới phương pháp kiểm tra đánh giá HS, làm tốt điều này sẽ nâng cao chất lượng giảng dạy.

#### *2.2.4.2. Những nhược điểm chính*

Bên cạnh những ưu điểm trên trong công tác QL hoạt động chuyên môn vẫn còn một số nhược điểm cần khắc phục đó là:

Trong quá trình QL hoạt động chuyên môn, hiệu trưởng hay ủy quyền cho cán bộ cấp dưới, nhưng hiệu trưởng lại không xác định quyền hạn trách nhiệm cho mỗi thành viên, trong từng công việc, vì vậy kết quả thiếu chiều sâu hiệu quả và không thường xuyên.

Năng lực chuyên môn của đội ngũ GV còn chưa đồng đều, ý thức trách nhiệm của một số GV còn chưa cao; việc ĐMPPDH chưa được GV quan tâm đúng mức; nhiều hoạt động còn bị triển khai một cách hình thức, đối phó... Tổ chức thi đua dạy và học của GV và HS chưa đồng đều dẫn đến kết quả chưa cao. Biện pháp ra đề, coi thi, chấm thi chưa được quan tâm cao, nó chưa tạo ra động lực để nâng cao chất lượng giảng dạy phát huy tính tích cực học tập của HS. Đó cũng chính là những nguyên nhân dẫn tới QL chất lượng còn nhiều điểm yếu, chưa đáp ứng mục tiêu giáo dục và đổi mới sự nghiệp giáo dục.

#### *2.2.4.3. Nguyên nhân của những ưu điểm và nhược điểm tồn tại*

Qua phỏng vấn, điều tra trao đổi với các đồng chí hiệu trưởng, qua kết quả lấy phiếu điều tra của cán bộ QL cấp dưới và các đồng chí GV. Chúng ta có thể nêu ra một số nguyên nhân thành công và tồn tại trong công tác QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng như sau:

Đại đa số các đồng chí hiệu trưởng có trình độ chuyên môn tốt nghiệp đại học và trình độ quản lý tốt nghiệp đại học, nhưng làm việc còn mang tính sự vụ, bằng chủ nghĩa kinh nghiệm, công tác tham mưu của một số hiệu trưởng còn bị hạn chế.

Một bộ phận GV do tuổi cao ngại đổi mới, thiếu nhiệt tình, CSVC, trang thiết bị phục vụ học tập còn nghèo nàn. Do đó, chất lượng giảng dạy hiện nay có nguyên nhân, sức ép từ nhiều phía.

Đội ngũ giáo viên mất cân đối về bộ môn, việc vận dụng ĐMPPDH còn lúng túng, tiến độ đổi mới còn chậm.

*BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC  
CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG THCS TT*

Về cơ chế chính sách của nhà nước đối với giáo dục chưa được cởi mở.

Về QL của người hiệu trưởng: mâu thuẫn giữa ý thức trách nhiệm QL của người hiệu trưởng THCS với vị trí chức năng nhiệm vụ của người hiệu trưởng trước yêu cầu đổi mới sự nghiệp giáo dục.

Về ý thức nghề nghiệp của GV: ý thức nghề nghiệp của một số giáo viên chưa tương xứng với vai trò trách nhiệm của người làm nghề giáo.

## **Kết luận chương 2**

Đồng chí hiệu trưởng đã nhận thức đúng về ý nghĩa tầm quan trọng của các nội dung QL hoạt động chuyên môn trong trường THCS, các nội dung QL này có tác dụng tích cực đến việc nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV - nhân tố quyết định chất lượng của giáo dục.

Các đồng chí hiệu trưởng đã xây dựng được một hệ thống các biện pháp QL và tập trung chỉ đạo thành công ở một số nội dung QL hoạt động chuyên môn trong điều kiện cơ sở vật chất của trường. Vì vậy QL hoạt động chuyên môn trong các nhà trường đã phần nào đạt được mục tiêu đề ra, ở mức độ nhất định, trong điều kiện kinh tế xã hội của quận.

Bên cạnh những ưu điểm trên trong công tác QL hoạt động chuyên môn vẫn còn một số tồn tại cần khắc phục, việc triển khai các biện pháp QL còn chưa đồng bộ: Công tác thanh tra, kiểm tra; việc ĐMPPDH chưa được các hiệu trưởng quan tâm đúng mức.

Mặt khác đội ngũ GV chưa đồng đều về chất lượng; CSVC, trang thiết bị phục vụ cho giảng dạy còn chưa đồng bộ, chưa đáp ứng được với yêu cầu mới của giáo dục.

### **Chương 3**

## **BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ TT**

### **3.1. Nguyên tắc xác lập biện pháp.**

QL hoạt chuyên môn là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của nhà trường cấp THCS. Qua quá trình nghiên cứu cơ sở lý luận về QL hoạt động chuyên môn, nghiên cứu các nghị quyết, định hướng của Đảng và Nhà nước về mục tiêu của giáo dục trung học trong giai đoạn hiện nay, qua thực tế tìm hiểu và nghiên cứu thực tiễn hoạt động chuyên môn ở trường THCS TT, tôi nhận thấy việc nghiên cứu và đề xuất biện pháp quản lý hoạt động chuyên môn nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV ở trường THCS TT là hết sức cần thiết. Các biện pháp đề xuất được dựa vào những nguyên tắc cơ bản sau:

#### **3.1.1. Tính thực tiễn**

Việc đề xuất biện pháp QL cần chú trọng đến tình hình cụ thể của địa bàn triển khai, phải thiết thực, trọng tâm và toàn diện để tăng cường hiệu quả của công tác QL hoạt động chuyên môn, nâng cao năng lực chuyên môn cho cho đội ngũ GV.

Biện pháp được đề xuất cần phát huy được những mặt mạnh, khắc phục được những yếu kém, bất cập, giữ gìn những điều tốt đẹp tạo nên sức mạnh tổng hợp nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Biện pháp đề xuất phải dựa vào các cơ sở pháp lý, để tạo nên sự thống nhất trong tổ chức, đảm bảo sự phù hợp với hoàn cảnh thực tế của địa phương và phù hợp với xu hướng phát triển giáo dục.

#### **3.1.2. Tính kế thừa**

Từ điển tiếng Việt định nghĩa kế thừa là “Sự thừa hưởng, giữ gìn và tiếp tục phát huy”. Để xây dựng một biện pháp cần phải quan tâm đến cái hiện có, phải nghiên cứu xem nó đang diễn ra như thế nào, phần nào tốt thì cần giữ gìn phát huy, phần nào không phù hợp thì phải chỉnh sửa thay thế. Nguyên tắc kế thừa là cần thiết, nó thể hiện sự tôn trọng quá khứ, lịch sử, chỉ thay đổi những gì bất cập. Mặt khác, các biện pháp đề xuất cũng phải phát huy những tiềm năng vốn có của nhà trường, xã hội.

#### **3.1.3. Tính đồng bộ**

Mục tiêu của nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV là nhằm nâng cao chất lượng giáo dục, tạo ra những sản phẩm tốt nhất được phụ huynh và xã hội công nhận. Điều đó không phải là đơn giản vì vậy các biện pháp chỉ đạo phải đồng bộ và có mối tương quan với nhau, hỗ trợ nhau. Tuy nhiên cũng có biện pháp chủ đạo, biện pháp hỗ trợ nhưng cũng không thể coi trọng biện pháp này, xem nhẹ biện pháp khác.

#### **3.1.4. Tính hiệu quả**

Hiệu quả của các biện pháp đề xuất được đánh giá bằng tác dụng của các biện pháp này với việc giải quyết tốt những tồn tại có trong quản lý hoạt động chuyên môn. Một biện pháp được coi là có hiệu quả khi biện pháp đó được triển khai và đạt kết quả như dự kiến và trong đó chi phí ít nhất mà đem lại hiệu quả cao nhất. Biện pháp giải quyết được vấn đề tồn tại mà không làm nảy sinh thêm vấn đề mới phức tạp và khó khăn hơn.

Như vậy cần phải căn cứ vào 4 nguyên tắc cơ bản trên đây để xây dựng các biện pháp quản lý nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ giáo viên trong giai đoạn hiện nay. Khi sử dụng các biện pháp cần phối hợp các biện pháp một cách linh hoạt.

### **3.2. Biện pháp QL của hiệu trưởng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV**

Trên cơ sở phân tích thực trạng QL của hiệu trưởng một số trường trường THCS và vận dụng lí luận liên quan đến vấn đề nghiên cứu, tôi xin đề xuất 5 biện pháp cụ thể nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV trong giai đoạn đổi mới hiện nay.

Với mỗi biện pháp tôi trình bày 3 vấn đề: cơ sở và ý nghĩa của biện pháp, mục tiêu cần đạt và tổ chức thực hiện.

#### **3.2.1. Biện pháp 1: Đổi mới tư duy giáo dục, nâng cao nhận thức cho hiệu trưởng và GV về tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực chuyên môn.**

##### *3.2.1.1. Cơ sở và ý nghĩa*

Trong nhà trường GV là lực lượng chính làm công tác giáo dục. Vì vậy GV là lực lượng cần thiết phải nâng cao nhận thức theo tinh thần đổi mới QL hoạt động chuyên môn thì mới nâng cao được chất lượng giáo dục.

*3.2.1.2. Mục tiêu cần đạt:* Nâng cao nhận thức cho hiệu trưởng và GV về tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực chuyên môn, giúp họ nhiệt tình, bám lớp, bám trường say mê với nghề dạy học.

##### *3.2.1.3. Tổ chức thực hiện*

###### *\* Hiệu trưởng*

- Cần nghiên cứu đầy đủ các văn bản chỉ thị, những quy định hướng dẫn của cơ quan quản lý cấp trên, đồng thời tham gia đầy đủ các lớp tập huấn của sở GD và ĐT về công tác quản lý, chỉ đạo và tổ chức thực hiện. Trên cơ sở đó vận dụng có hiệu quả vào công tác quản lý hoạt động chuyên môn và phổ biến tuyên truyền cho cán bộ cấp dưới, giáo viên, học sinh, phụ huynh học sinh, đơn vị mình công tác, học tập và làm theo.

Hiệu trưởng cùng cán bộ QL cấp dưới xây dựng kế hoạch cụ thể cho mình và các cán bộ QL cấp dưới trong việc bồi dưỡng để nâng cao nhận thức về đổi mới quản lý hoạt động chuyên môn trong nhà trường và đề nghị các cơ quan quản lý giáo dục cấp trên xét duyệt và điều động đi học khi có chỉ tiêu.

Hiệu trưởng cần tăng cường học tập về chuyên môn nghiệp vụ, về lý luận chính trị, về QL Nhà nước, về QLGD để có đầy đủ kiến thức giúp công tác điều hành nhà trường phù hợp với yêu cầu đổi mới về giáo dục.

Hiệu trưởng và đội ngũ cán bộ QL cấp dưới phải nhận thức rõ vấn đề trong QL hoạt động chuyên môn ở trường THCS hiện nay là “*Chất lượng thật của việc giảng dạy và học tập của giáo viên và học sinh*”. Muốn làm tốt, người hiệu trưởng phải thường xuyên tự bồi dưỡng nâng cao năng lực nghiệp vụ quản lý, tích cực tham gia vào các hoạt động thực tiễn và không ngừng học tập trong xã hội, học tập suốt đời. Qua đó trang bị thêm cho hiệu trưởng những kiến thức gắn liền với thực tiễn công tác QL hoạt động chuyên môn đáp ứng yêu cầu mới của giáo dục cấp THCS.

###### *\* Giáo viên*



GV là lực lượng lao động trực tiếp thực hiện công tác giảng dạy và cũng là nơi tích cực thực hiện chủ trương về giảng dạy. GV còn là lực lượng trực tiếp tạo ra sản phẩm của quá trình dạy học. Vì vậy đội ngũ GV là lực lượng chính quyết định chất lượng dạy học. Từ nhận thức rõ ý nghĩa của của vấn đề nêu trên, người GV cần chủ động tích cực trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình. Nội dung giáo dục trong nhà trường rất phong phú, đa dạng nhưng hoạt động chuyên môn là một hoạt động trọng tâm cơ bản. Người GV có vai trò quan trọng trong việc quyết định sự thành công của một nhà trường.

Vì vậy cần tạo điều kiện để đội ngũ GV được nghiên cứu thảo luận trong các diễn đàn như hội đồng sư phạm nhà trường, trong các tổ chức chuyên môn, đoàn thể. Qua đó sẽ củng cố thái độ tình cảm, tăng thêm nhận thức và trách nhiệm của người GV với nghề nghiệp.

Việc tạo điều kiện để GV được đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ tại các lớp bồi dưỡng ngắn ngày, hoặc đi học các lớp dài ngày như đại học, thạc sĩ cũng rất quan trọng và cần thiết. Qua đó GV được nâng cao trình độ và nhận thức về mọi mặt.

Công tác bồi dưỡng tại chỗ của GV cũng đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao trình độ chuyên môn và trình độ nhận thức cho mỗi GV. Vì vậy những đợt tập huấn hè yêu cầu giáo viên phải đi đủ 100%. Từ đó phát huy vốn kiến thức đào tạo, vốn kiến thức đời sống là cơ sở cho việc liên hệ vận dụng và bổ sung cho học sinh đáp ứng với yêu cầu, mục tiêu đào tạo THCS hiện nay.

Tóm lại: Muốn nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ GV nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy, đáp ứng yêu cầu mới của giáo dục cũng như của xã hội thì phải đổi mới tư duy giáo dục, nâng cao nhận thức về QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng cũng như của GV.

### **3.2.2. Biện pháp 2: Tăng cường bồi dưỡng nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tập trung đổi mới phương pháp dạy học cho đội ngũ giáo viên**

#### *3.2.3.1. Cơ sở và ý nghĩa*

Người thầy giáo có vai trò vô cùng quan trọng trong việc đào tạo, rèn luyện, phát triển trí tuệ và nhân cách cho HS. Nghị quyết Trung ương 2 khoá VIII cũng chỉ rõ “*Xây dựng đội ngũ GV tạo động lực cho người dạy và người học*”. Điều 80 luật giáo dục đã quy định về bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ chuẩn hoá đội ngũ GV “*Nhà nước có chính sách bồi dưỡng nhà giáo về chuyên môn nghiệp vụ để nâng cao trình độ và chuẩn hoá nhà giáo. Nhà giáo được cử đi học nâng cao trình độ, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ*”.

- Lao động sư phạm là lao động sáng tạo, đòi hỏi người GV phải có kiến thức sâu sắc và toàn diện, luôn bổ sung cái mới nhằm hoàn thiện nghệ thuật sư phạm. Tính đa dạng, phức tạp của hoạt động giảng dạy - giáo dục đòi hỏi người lãnh đạo nhà trường phải thường xuyên chú ý đến việc bồi dưỡng nâng cao trình độ lí luận và nghiệp vụ của giáo viên.

Trình độ và năng lực sư phạm của đội ngũ GV là yếu tố mang tính quyết định chất lượng giảng dạy nói riêng và chất lượng giáo dục của nhà trường nói chung, yếu tố này quyết định thương hiệu của nhà trường. Việc không ngừng nâng cao chất lượng

đội ngũ GV nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của giáo dục phổ thông trong sự nghiệp CNH - HĐH đất nước hiện nay.

- Trong bối cảnh hiện nay, vấn đề nâng cao trình độ lí luận, nghiệp vụ của GV ngày càng trở nên cấp bách. Một nhà trường mà GV được thường xuyên bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ thì nhà trường đó mới theo kịp xu hướng giáo dục mới và nâng cao được chất lượng giáo dục.

Nghị quyết đại hội đại biểu Ban chấp hành Trung ương khoá VIII Đảng cộng sản Việt Nam đã nêu rõ “*Đổi mới phương pháp giáo dục - đào tạo, khắc phục lối truyền thụ một chiều, rèn luyện tư duy sáng tạo của người học. Từng bước áp dụng phương pháp tiên tiến và phương tiện hiện đại vào quá trình dạy học, đảm bảo điều kiện và thời gian tự học, tự nghiên cứu cho HS...*”

Sự đổi mới về mục đích, mục tiêu giáo dục đã đặt ra vấn đề phải đổi mới nội dung, chương trình sách giáo khoa bậc học. Việc đổi mới đổi mới phương pháp dạy học là vấn đề cấp thiết. Phải đổi mới phương pháp dạy học giáo dục mới có thể đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của xã hội Chỉ có đổi mới căn bản phương pháp dạy học chúng ta mới có thể tạo được sự đổi mới thực sự trong giáo dục. Bởi vì mối quan hệ giữa các yếu tố mục đích, nội dung, phương pháp dạy học là mối quan hệ hữu cơ ràng buộc lẫn nhau, chi phối lẫn nhau đó là mối quan hệ biện chứng, do đó mỗi nội dung dạy học người giáo viên phải sử dụng một phương pháp dạy học đặc trưng thì mới nâng cao được hiệu quả và chất lượng.

Đổi mới phương pháp dạy học để phát huy tính tích cực, tự giác, chủ động, sáng tạo của học sinh, phù hợp với đặc điểm của từng lớp học, môn học. Bồi dưỡng phương pháp tự học, khả năng làm việc theo nhóm, rèn luyện kỹ năng vận dụng kiến thức thực tiễn, tác động đến tình cảm, đem lại niềm vui hứng thú học tập cho học sinh.

- Mặt khác, trong thời đại bùng nổ thông tin, học sinh được tiếp cận với nhiều nguồn thông tin khác nhau vì vậy người thầy không còn là kênh cung cấp thông tin duy nhất. Vì vậy việc người thầy bồi dưỡng nâng cao kiến thức càng có ý nghĩa quan trọng, cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

Tăng cường bồi dưỡng nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, tập trung vào ĐMPPDH, để xây dựng bằng được đội ngũ GV có trình độ nghiệp vụ chuyên môn vững vàng, giàu lòng yêu nghề, có tinh thần trách nhiệm cao trong thực hiện mục tiêu kế hoạch đào tạo thế hệ trẻ, có ý thức thường xuyên phấn đấu, để có tay nghề vững vàng, trở thành người GV giỏi toàn diện đáp ứng yêu cầu đổi mới sự nghiệp giáo dục, phục vụ cho sự nghiệp CNH-HĐH đất nước.

#### *3.2.3.2. Mục tiêu cần đạt*

Nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm cho GV, tạo động lực cho người thầy, để thực hiện tốt nhiệm vụ dạy học nhằm nâng cao chất lượng giáo dục.

#### *3.2.3.3. Tổ chức thực hiện*

Tổ chức quán triệt và triển khai thực hiện chỉ thị 40-CT/TU ngày 15/6/2004 của ban bí thư TƯ Đảng và đề án của chính phủ về xây dựng nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD: “Đảm bảo phối hợp cả ba mặt: Đánh giá và sàng lọc, đào tạo và bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ đội ngũ cán bộ, GV”.

- Hiệu trưởng phải là người đặc biệt coi trọng công tác bồi dưỡng đội ngũ GV, coi bồi dưỡng thường xuyên là yếu tố sống còn của chất lượng giáo dục. Đây là công việc phải được tiến hành thường xuyên, liên tục trong suốt cuộc đời nghề nghiệp của nhà giáo.

Ngay từ đầu năm học, người hiệu trưởng phải nắm chắc thực trạng trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của từng GV căn cứ vào kết quả đánh giá GV theo chuẩn. Từ đó phân tích, tìm hiểu nhu cầu bồi dưỡng của GV để lập kế hoạch bồi dưỡng thường xuyên trong năm học cũng như trong hè sao cho phù hợp với từng đối tượng GV.

Việc bồi dưỡng GV phải theo kế hoạch cụ thể. Kế hoạch bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho GV phải được triển khai thành một nội dung chính trong kế hoạch sinh hoạt chuyên môn thường kỳ hàng tháng của tổ chuyên môn, nhóm chuyên môn và các thành viên trong tổ.

Kế hoạch bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho GV phải được thể chế hoá bằng các nội dung cụ thể như: đăng kí soạn giáo án điện tử, đăng ký hội giảng hoặc thi GV dạy giỏi, đăng kí dự giờ đủ qui định...

Bên cạnh đó nhà trường phải tạo điều kiện và GV phải dự đầy đủ các chuyên đề về ĐMPPDH do trường hoặc phòng giáo dục tổ chức.

Việc kiểm tra của GV được thực hiện mỗi tháng một lần theo kế hoạch triển khai trong hội đồng sư phạm vào đầu tháng, có xếp loại để đánh giá thi đua trong GV.

Hiệu trưởng dự giờ báo trước hoặc dự đột xuất mỗi GV mỗi học kì ít nhất một tiết. Qua mỗi tiết dự giờ người hiệu trưởng cần phải chỉ rõ những ưu điểm, chỉ ra những tồn tại và cách khắc phục cho GV.

Căn cứ vào thực trạng của mỗi nhà trường, hiệu trưởng cần tổ chức các lớp bồi dưỡng, mời các chuyên gia, chuyên viên về giảng dạy phổ biến kinh nghiệm hoặc nói chuyên chuyên đề về ĐMPPDH.

Hiệu trưởng phải chỉ đạo thống nhất các tổ, nhóm, chuyên môn về các nội dung sinh hoạt tổ, nhóm: báo cáo thực hiện về nội dung chương trình, duy trì dự giờ, hội giảng, dự chuyên đề để bồi dưỡng tay nghề và năng lực sư phạm cho GV.

Mỗi GV nhà trường ngoài chương trình bồi dưỡng chung phải có kế hoạch tự bồi dưỡng riêng (căn cứ vào chuẩn GV tự đánh giá bản thân) để nâng cao về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ:

Tự rèn luyện để nâng cao trình độ cho bản thân qua dự giờ, thăm lớp của đồng nghiệp, qua dự chuyên đề qua hội giảng của trường, học hỏi qua sách vở (nghiên cứu các tài liệu về kiến thức khoa học của bộ môn và phương pháp giảng dạy, đọc các tạp chí về giáo dục).

Hiệu trưởng tạo điều kiện để GV: Đi học các lớp bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ do trường, PGD tổ chức; Đi học các lớp tại chức, chuyên tu, học từ xa; Tự soạn giáo án điện tử, học thêm về công nghệ thông tin, tự làm thêm các đồ dùng dạy học...

Trong quá trình đổi mới giáo dục hiện nay, nhiệm vụ trọng yếu trong giảng dạy là thực hiện ĐMPPDH nghĩa là đổi mới cách thức con đường để thực hiện việc dạy học, BGH nhà trường phải quan tâm bồi dưỡng nâng cao nhận thức cho đội ngũ cán bộ GV, nhân viên thầy được ý nghĩa, tầm quan trọng, tính cấp thiết của ĐMPPDH.

Hiệu trưởng thành lập ban chỉ đạo về ĐMPPDH. Ban chỉ đạo có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch hành động tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra đánh giá việc ĐMPPDH và tổng kết rút kinh nghiệm.

Hiệu trưởng phải tạo điều kiện về tinh thần, vật chất cho ĐMPPDH.

Tổ chức bồi dưỡng GV về kĩ năng sử dụng các phương pháp dạy học tích cực như phương pháp gợi mở, thảo luận, nêu vấn đề, bản đồ tư duy, hoạt động nhóm, tự nghiên cứu, thực hành để học sinh động não tranh luận, đề xuất giải quyết, tìm cách khám phá giải quyết vấn đề.

Tổ chức dự giờ chuyên đề ĐMPPDH, tổ chức hội thảo theo từng bài dạy truyền thụ kiến thức mới, dạng luyện tập, ôn tập, dạng bài thực hành. Từ đó rút kinh nghiệm tìm ra những biện pháp tối ưu sử dụng cho từng kiểu bài.

Tổ chức cho GV tham gia các cuộc thi GV dạy giỏi cấp trường, cấp quận, cấp thành phố nhằm tạo ra sự thi đua về chuyên môn tích cực, lành mạnh, thông qua đó để giáo viên cọ sát về chuyên môn, về phương pháp giảng dạy và xử lý tình huống trong dạy học là diễn đàn nâng cao chuyên môn, rèn luyện bản lĩnh toàn diện của người GV.

Tập huấn cho GV kỹ năng sử dụng ĐDDH hiện đại một cách hợp lí. Do CSVC còn thiếu thốn nên cần lên lịch sử dụng phòng máy, phòng chức năng và các phòng thực hành để tránh tình trạng trùng lặp. ĐMPPDH gắn liền với việc sử dụng và khai thác có hiệu quả các ĐDDH trong nhà trường nên BGH nhà trường khuyến khích GV có thói quen sử dụng ĐDDH đúng lúc, đúng chỗ và sử dụng có hiệu quả ĐDDH hiện đại. Nhà trường khuyến khích giáo viên tự làm ĐDDH hỗ trợ thêm cho quá trình giảng dạy.

Tổ chức các lớp học ngoại ngữ, học vi tính để nâng cao trình độ cho GV, hỗ trợ cho ĐMPPDH.

Tận dụng tối đa các trang thiết bị hiện có của nhà trường để phục vụ cho ĐMPPDH. Trên cơ sở đó thông qua tổ nhóm chuyên môn, thống kê các đồ dùng cần mua thêm như máy tính, Projector... về điều kiện CSVC để có kế hoạch thực hiện ĐMPPDH.

Sau mỗi học kì cần sơ kết, tổng kết, rút kinh nghiệm, bổ sung thực hiện.

Hiệu trưởng chỉ đạo tổ chuyên môn, qua các tiết chuyên đề xây dựng một số bài giảng mẫu, thống nhất về chuẩn đánh giá tiết dạy theo hướng ĐMPPDH. Trên cơ sở đó chỉ đạo tổ nhóm dạy thử nghiệm, dự giờ, kiểm tra đánh giá, xác định kết quả, trao đổi rút kinh nghiệm để mở rộng đại trà. Giáo án các tiết dạy chuẩn cần được lưu giữ trên thư viện và phổ biến đến GV trong nhà trường để sử dụng hàng năm.

Chỉ đạo tổ chức thực hiện dạy theo tinh thần đổi mới ở tất cả các môn học, ở tất cả các GV, gây khí thế thi đua trong tập thể GV và HS, theo dõi động viên, kịp thời thúc đẩy hoạt động.

Tổng kết đánh giá, rút kinh nghiệm ở tổ chuyên môn, hội đồng sư phạm, khen thưởng những GV tiên phong trong ĐMPPDH, động viên GV viết SKKN, trao đổi kinh nghiệm với cá nhân và tập thể, rút ra bài học kinh nghiệm để tiếp tục triển khai năm học tiếp theo.

### **3.2.4. Biện pháp 3: Tăng cường kiểm tra đánh giá việc thực hiện quy chế chuyên môn của GV.**

#### **3.2.4.1. Cơ sở và ý nghĩa**

- Kiểm tra đánh giá là khâu quan trọng của chu trình QL. Thực tế trong thời gian qua, việc kiểm tra đánh giá trong nhà trường còn nặng về hình thức, cách kiểm tra đánh giá chưa thực sự khách quan nên chưa đánh giá được đúng mức các kết quả đạt được của nhà trường nói chung và của GV nói riêng.

Đối với GV, kết quả kiểm tra, đánh giá giúp mỗi GV đánh giá được quá trình giảng dạy của mình. Trên cơ sở đó không ngừng nâng cao và hoàn thiện mình về trình độ học vấn, về PPDH.

Đối với hiệu trưởng, kiểm tra đánh giá là cơ sở để cùng đội ngũ GV trao đổi về đổi mới nội dung, phương pháp và hình thức tổ chức hoạt động giảng dạy...

Kiểm tra đánh giá là một bộ phận không thể thiếu trong quá trình giáo dục. Nó là khâu cuối cùng, đồng thời khởi đầu cho một chu trình kín tiếp theo với một chất lượng cao hơn.

Nhận thức đúng đắn về vị trí và tầm quan trọng của công tác kiểm tra hoạt động chuyên môn của GV, có giải pháp khắc phục các nhược điểm của hiện trạng đánh giá sẽ có tác động tích cực đến quá trình giáo dục của nhà trường.

Công tác kiểm tra của hiệu trưởng trong QL hoạt động chuyên môn nhằm thu nhận thông tin về tình hình chất lượng, về nội dung, về tổ chức của hoạt động giảng dạy. Đó là một hệ thống những quan sát và so sánh xem lao động giảng dạy thực tế có phù hợp với kế hoạch, tiêu chuẩn, quy tắc... đã dự kiến trước hay không để kịp thời điều chỉnh những sai lệch làm cho quá trình dạy học đạt hiệu quả, mục đích đã đặt ra.

Thực hiện kiểm tra đánh giá là một trong những điều kiện cơ bản để nâng cao hiệu quả công tác QL.

Kiểm tra là tác động đến hành vi của GV, nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm của GV trên cơ sở đó kịp thời khuyến khích động viên, nhắc nhở sai sót của GV để kịp thời sửa chữa.

Kiểm tra nhằm ngăn chặn các sai sót cụ thể xảy ra trong quá trình dạy học của GV, nhằm nâng cao chất lượng của quá trình dạy học đạt tới mục tiêu giáo dục của nhà trường.

Vậy trong quá trình QL hoạt động chuyên môn từ xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra nhằm mục đích đôn đốc GV, thực hiện tốt kế hoạch dạy học và phát hiện những sai sót để sửa chữa uốn nắn kịp thời. Hiệu trưởng cần duy trì chế độ kiểm tra nhằm thực hiện đầy đủ các chứng năng QLGD, nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy và góp phần thực hiện đổi mới giáo dục.

#### *3.2.4.2. Mục tiêu cần đạt*

Nâng cao chất lượng QL chuyên môn, có thông tin chính xác về thực hiện của GV trong công tác dạy học để uốn nắn, tư vấn kịp thời. Trên cơ sở đó đánh giá xếp loại GV chính xác, phân công hợp lý, bồi dưỡng có hiệu quả.

#### *3.2.4.3. Tổ chức thực hiện*

Hoạt động kiểm tra có hiệu quả cần thỏa mãn bốn nguyên tắc sau: Kiểm tra trực tiếp công việc của GV; Kiểm tra nguyên nhân; Kiểm tra thúc đẩy tự kiểm tra; Phản hồi đánh giá kiểm tra cho GV

Điều kiện kiểm tra có hiệu quả: Có chuẩn kiểm tra; Tránh tâm lí gò bó của GV; Kiểm tra vì việc đi đôi với kiểm tra vì người (vì mục tiêu công việc và vì sự tiến bộ của GV).

Vì vậy ngay từ đầu năm học, hiệu trưởng phải lên kế hoạch kiểm tra việc thực hiện quy chế chuyên môn, thống nhất trong hội nghị liên tịch, thông qua hội đồng nhà trường để lấy sự thống nhất, biểu quyết cao của hội đồng giáo dục và chính thức đưa vào nghị quyết hội đồng nhà trường để thực hiện.

Có nhiều hình thức kiểm tra, QL GV thực hiện quy chế chuyên môn. Đó là:

- Kiểm tra thường xuyên: Kiểm tra GV đi liền với hoạt động của nhà trường, việc kiểm tra được tiến hành trong suốt thời gian một năm học.

- Kiểm tra đột xuất: Là kiểm tra GV vào một thời điểm bất kỳ nhằm đánh giá đúng thực trạng hoạt động giảng dạy của GV đó.

- Kiểm tra lường trước: Là việc kiểm tra hướng vào việc thực hiện kế hoạch dạy học trong tương lai nhằm ngăn chặn điều chỉnh các lệch lạc có thể có, lường trước các tình huống bất ngờ.

- Kiểm tra kết quả công việc: Là loại kiểm tra để điều chỉnh hoạt động dạy và học trong những bước tiếp theo.

Trong công tác kiểm tra đánh giá GV, hiệu trưởng phải uỷ quyền tăng cường trách nhiệm cho đội ngũ cán bộ cốt cán trong nhà trường. Khi thực hiện, kiểm tra phải dựa vào quy chế, kế hoạch đã xây dựng từ trước.

Khi xây dựng kế hoạch kiểm tra hoạt động giảng dạy của GV cần có các nội dung cụ thể sau:

- Kế hoạch kiểm tra hồ sơ giảng dạy của GV: Giáo án, sổ báo giảng, sổ điểm cá nhân, sổ điểm nhà trường, sổ dự giờ, sổ ghi đầu bài... có thể có các hình thức kiểm tra sau:

Kiểm tra định kì: ghi rõ thời gian thực hiện và trọng tâm của từng đợt kiểm tra.

Kiểm tra đột xuất: chủ yếu tập trung vào đối tượng GV có hồ sơ giảng dạy còn nhiều thiếu sót qua các đợt kiểm tra trước để kịp thời nhắc nhở uốn nắn và động viên những tiến bộ mà họ đã đạt được.

- Kế hoạch theo dõi kiểm tra thực hiện nề nếp dạy học.

- Có kế hoạch dự giờ thăm lớp, kiểm tra đánh giá xếp loại giờ dạy của GV trên lớp.

- Tổ nhóm chuyên môn có kế hoạch sử dụng ĐDDH chi tiết đến từng tiết học từ đầu năm học; Hiệu trưởng có kế hoạch kiểm tra việc sử dụng ĐDDH cũng như việc cải tiến làm mới ĐDDH của GV.

Hình thức tổ chức: Thành lập ban kiểm tra chuyên môn gồm: hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn, nhóm trưởng chuyên môn, giáo viên cốt cán và có sự phân công trách nhiệm rõ ràng.

Tổ chuyên môn chịu trách nhiệm kiểm tra hồ sơ, quy chế chuyên môn, dự giờ, đánh giá tiết dạy, thực hiện quy định ra đề, bồi dưỡng HS giỏi, HS yếu, kém.

BGH kiểm tra tiến độ thực hiện chương trình, dự giờ đột xuất, dự giờ báo trước, lịch báo giảng, sổ ghi đầu bài, thực hiện các chuyên đề, viết SKKN, tham gia bồi dưỡng, tự bồi dưỡng.

Kiểm tra việc hiện hiện sử dụng hiệu quả trang thiết bị, ĐDDH giao cho bộ phận quản lý đồ dùng nhà trường theo dõi kiểm tra.

Kiểm tra việc thực hiện kế hoạch TKB giao cho BGH, công đoàn chăm ngày công, giờ công.

Sau khi kiểm tra phải có đánh giá xếp loại nhận xét ưu điểm, tồn tại, thông báo trước hội đồng về kết quả kiểm tra, khen thưởng những việc tốt, phê bình rút kinh nghiệm những việc chưa tốt. Hồ sơ kiểm tra cần được lưu giữ cẩn thận làm cơ sở đánh giá chất lượng dạy và so sánh với các lần kiểm tra sau. Các bộ phận kiểm tra gửi kết quả kiểm tra của bộ phận mình về BGH vào cuối học kỳ, cuối năm để tổng hợp kết quả vào dịp sơ kết học kỳ I, II, tổng kết năm học. Ban thi đua nhà trường công bố cụ thể các mức khen thưởng, mức phê bình, các mức khen thưởng này giao cho ban thi đua khen thưởng xây dựng mà đứng đầu là đồng chí hiệu trưởng.

Ban kiểm tra thi đua phải có năng lực về chuyên môn, có kinh nghiệm trong giảng dạy, công bằng và trách nhiệm, kiểm tra là góp phần hoàn thành nhiệm vụ, không tạo nên không khí quá căng thẳng, tránh làm sai nguyên tắc. Đoàn kiểm tra phải phân tích, khi kiểm tra phải rút ra ưu khuyết điểm một cách đúng đắn.

Ban kiểm tra, phải xây dựng được các tiêu chí cơ bản của việc đánh giá GV trong thời gian một năm học, trên cơ sở các tổ chuyên môn tham gia đóng góp ý kiến bàn bạc và được thông qua hội nghị cán bộ - giáo viên - công nhân viên đầu năm. Các tiêu chí được xây dựng để đánh giá GV theo biểu điểm 100 điểm. Hội đồng nhà trường ra quyết định cụ thể về mức thưởng và xử phạt:

- Khen thưởng: Những đồng chí GV đạt điểm từ 90 điểm trở lên ghi vào sổ danh hiệu thi đua của nhà trường, thưởng theo mức quy định trong quy chế khen thưởng của trường.

- Phê bình: Những đồng chí GV đạt mức điểm dưới 50 điểm, ghi vào hồ sơ chuyên môn và cắt lao động tiên tiến cả năm học.

Hiệu trưởng có thái độ kiên quyết phê bình kịp thời những đồng chí GV không thực hiện tốt các quy chế chuyên môn hoặc cố ý làm sai hoặc không chịu sửa chữa.

Hiệu trưởng có thái độ động viên đề nghị cấp trên khen thưởng kịp thời những đồng chí GV thực hiện tốt quy chế chuyên môn, khắc phục và sửa chữa tốt khuyết điểm.

Tăng cường kiểm tra, quản lý GV thực hiện quy chế chuyên môn, xây dựng tiêu chí đánh giá xếp loại giáo viên trong HĐGD, giúp hiệu trưởng có sự đánh giá, phân loại chính xác trình độ năng lực và chất lượng của GV cũng như chất lượng đội ngũ. Trên cơ sở đó kịp thời điều chỉnh, tổ chức khắc phục những bất cập đó, từ đó xây dựng kế hoạch bồi dưỡng GV về các mặt trong hoạt động dạy học để nâng cao chất lượng giảng dạy nói riêng và chất lượng giáo dục nói chung.

#### **3.2.4. Biện pháp 4: Khai thác, củng cố, sử dụng có hiệu quả CSVC, thiết bị dạy học, sử dụng CNTT hợp lí trong giảng dạy**

##### *3.2.5.1. Cơ sở và ý nghĩa*

CSVC trường học là hệ thống các phương tiện vật chất và kỹ thuật cần thiết được GV và HS sử dụng để HĐGD nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Nó bao gồm cả các đồ vật, những của cải vật chất và tinh thần, tự nhiên xung quanh nhà trường. CSVC nhà trường bao gồm nhà cửa (phòng học, phòng thí nghiệm, các phòng chức năng...), sân chơi, các ĐDDH.

CSVC trường học là yếu tố tác động trực tiếp đến quá trình giáo dục, góp phần quyết định chất lượng của nhà trường.

Các nhà kinh tế học giáo dục đã chứng minh rằng hiệu quả của việc giảng dạy và giáo dục phụ thuộc một phần vào trình độ CSVC kỹ thuật của lao động sư phạm. Vậy CSVC nhà trường được tăng cường đầu tư đồng bộ là cơ sở quan trọng trong việc đổi mới và giúp GV nâng cao năng lực chuyên môn

Trang thiết bị ĐDDH là tập hợp những đối tượng vật chất được GV sử dụng với tư cách là những phương tiện tổ chức, điều khiển hoạt động nhận thức của HS và đối

với HS đó là phương tiện để tiến hành hoạt động nhận thức của mình, thông qua đó mà thực hiện những nhiệm vụ dạy và học.

Thực hiện nguyên lý dạy học “*Từ trực quan sinh động đến tư duy trừu tượng, từ tư duy trừu tượng đến thực tiễn, đó là con đường biện chứng của sự nhận thức chân lý nhận thức hiện thực khách quan*” giúp HS tăng cường tính thực hành trong học tập giảm bớt kiến thức hàn lâm.

Hoạt động dạy học là hoạt động tổ chức điều khiển hoạt động nhận thức của HS, điều khiển quá trình tri giác những hiện tượng hoặc đối tượng được nghiên cứu của HS (Tuy nhiên những hiện tượng, đối tượng đó không phải bao giờ cũng được hiện ra một cách trực tiếp ngay trong phòng học). Trong trường hợp đó trong thiết bị dạy học giúp học sinh nhận thức một cách trực quan sinh động qua hình ảnh, sơ đồ, mô hình v.v... Nhờ chúng mà HS tiếp thu bài giảng trực quan của sự vật và hiện tượng đó.

Phải đảm bảo tính đồng bộ, hệ thống và có chất lượng cao của trang thiết bị ĐDDH, tạo điều kiện đẩy mạnh hoạt động của HS trên cơ sở tự giác, tự khám phá kiến thức, thông qua hoạt động thực hành, làm thí nghiệm trong quá trình học tập, giúp HS tự làm thí nghiệm thực hành.

Trang thiết bị ĐDDH giúp GV ĐMPPDH và thực hiện mục tiêu dạy học. Vậy đầu tư CSVC, trang thiết bị dạy học và từng bước hiện đại hoá nhà trường (lớp học, sân chơi, bãi tập, phòng thí nghiệm, máy tính nối mạng internet, thiết bị giảng dạy hiện đại v.v...) là việc cần thiết trong mỗi nhà trường trong giai đoạn hiện nay.

Chúng ta biết rằng người học là chủ thể trong quá trình lĩnh hội tri thức, kỹ năng. Để tiến hành thực hiện được điều đó đòi hỏi GV phải chú trọng phát huy tính tích cực hoạt động học của HS trong tiết dạy. Vì vậy yêu cầu đặt ra là HS phải được tiếp cận nhiều với các đồ dùng trực quan, trang thiết bị dạy học trên lớp. Để HS được quan sát, tìm tòi, phát hiện, nhận xét, đánh giá qua hướng dẫn giảng dạy khai thác trong tiết dạy của giáo viên, qua đó học sinh tự khai thác, khám phá và chiếm lĩnh kiến thức khoa học.

Sử dụng CNTT như một thiết bị dạy học mà nó còn góp phần thúc đẩy việc ĐMPPDH trong nhà trường.

Tuy nhiên hiện nay một số GV rất lạm dụng CNTT, sử dụng chưa hợp lí nên chưa mang lại hiệu quả cao trong giảng dạy. Có những giờ dạy, thay hình thức “*đọc - chép*” là hình thức “*chiếu - chép*”. Vì vậy hiệu trưởng cần tổ chức các chuyên đề về ứng dụng CNTT trong giảng dạy, giúp GV có kỹ năng tốt khi khai thác CNTT vào giảng dạy.

#### *3.2.5.2. Mục tiêu cần đạt*

Làm cho cán bộ QL và đội ngũ GV nhận thức được vai trò quan trọng của thiết bị dạy học trong việc ĐMPPDH theo hướng phát huy tính tích cực chủ động sáng tạo của học sinh, nó là phương tiện nhận thức và trở thành bộ phận của phương pháp dạy học, nhất là sử dụng CNTT và có kế hoạch đầu tư CSVC.

#### *3.2.5.3. Tổ chức thực hiện*

- Trước khi bước vào năm học mới, hiệu trưởng cần phải:

+ Rà soát lại thực trạng, lập kế hoạch xây dựng CSVC, tăng cường thiết bị dạy học phù hợp với nội dung, chương trình.



+ Củng cố, sửa chữa, bảo quản tốt các CSVC, thiết bị, đồ dùng dạy học hiện có.

+ Có kế hoạch tham mưu với chính quyền địa phương, các cơ quan QL giáo dục cấp trên cũng như Ban đại diện cha mẹ HS, các doanh nghiệp đóng trên địa bàn, các nhà hảo tâm huy động các nguồn vốn đầu tư xây dựng CSVC, mua sắm các trang thiết bị, ĐDDH. Việc mua sắm ĐDDH phải căn cứ vào danh mục ĐDDH tối thiểu do Bộ GD-ĐT ban hành.

+ Hiệu trưởng nhà trường làm tốt công tác tuyên truyền nâng cao nhận thức cho GV, HS về vai trò tầm quan trọng của CSVC và trang thiết bị dạy học trong yêu cầu đổi mới giáo dục THCS. Vì vậy đòi hỏi mỗi cán bộ GV, HS phải có ý thức QL, bảo quản và tổ chức sử dụng. Bởi vì sử dụng ĐDDH là trách nhiệm của người dạy và là nhu cầu của người học, việc bảo quản và sử dụng là trách nhiệm của GV và HS trong quá trình dạy học.

- Hiệu trưởng nhà trường lên kế hoạch tăng cường đầu tư CSVC, trang thiết bị dạy học trong nhà trường. Huy động GV tự làm thêm ĐDDH. Hiệu trưởng tăng cường đầu tư kinh phí mua sắm từ nhiều nguồn (XHH giáo dục, ngân sách Nhà nước, ngân sách ngành giáo dục, đóng góp từ Ban đại diện cha mẹ học sinh...)

Hiệu trưởng quan tâm bồi dưỡng nghiệp vụ cho các đồng chí nhân viên thư viện, nhân viên thiết bị, cán bộ phòng thí nghiệm, phối hợp với GV và HS để thực hiện thành công tiết dạy.

Xây dựng thư viện, phòng đọc theo hướng chuẩn hóa. Đặt mua các loại báo Đảng, báo ngành giáo dục, và các tạp chí liên quan đến chuyên môn như toán tuổi thơ, nghiên cứu giáo dục, khoa học giáo dục. Huy động GV, HS, các tổ chức xã hội và cá nhân ủng hộ sách, báo, tạp chí, tài liệu tham khảo...cho thư viện trường. Thư viện là nơi GV và HS học tập, bồi dưỡng làm phong phú thêm vốn sống, vốn hiểu biết của mình.

Hiệu trưởng bố trí TKB phù hợp, tạo điều kiện tối đa cho việc luân chuyển đồ dùng, trang thiết bị dạy học, tránh trùng tiết quá nhiều, gây khó khăn trong sử dụng ĐDDH.

- Tổ chức tập huấn cho GV về sử dụng đồ dùng, thiết bị dạy học để GV biết sử dụng thành thạo và có hiệu quả đồ dùng trong giảng dạy.

Cần có cơ chế khuyến khích GV tự làm và sử dụng ĐDDH.

Có cơ chế QL chặt chẽ CSVC, thiết bị, ĐDDH. Giao trách nhiệm trông coi, bảo quản rõ ràng cho nhân viên phụ trách ĐDDH, nhân viên thư viện, bảo vệ trường.

Có kế hoạch cụ thể về kiểm tra, bảo dưỡng, sửa chữa CSVC, trang thiết bị dạy học thường xuyên và định kì trong năm.

Hiệu trưởng nâng cao nhận thức cho cán bộ GV và HS về việc ứng dụng hợp lý CNTT trong hoạt động giảng dạy.

Hiệu trưởng sử dụng các nguồn kinh phí để đầu tư trang thiết bị về công nghệ thông tin cho nhà trường. Tổ chức bồi dưỡng GV về CNTT để họ có thể tổ chức tốt việc ứng dụng CNTT trong giảng dạy.

Tổ chức các tiết dạy chuyên đề ở từng tổ chuyên môn có ứng dụng CNTT hợp lí, để mỗi GV học tập, rút kinh nghiệm và theo. Có chế độ khen thưởng, động viên với cá nhân sử dụng hiệu quả CNTT trong giảng dạy.

Tuyển chọn, xây dựng và hướng dẫn sử dụng phần mềm trong hoạt động giảng dạy, nâng cao hiệu quả việc kết nối internet.

Hiệu trưởng yêu cầu làm tốt các khâu QL trang thiết bị, ĐDDH, có sổ sách thống kê hàng tháng, hàng năm, có sổ sách cho mượn và thu về hàng ngày. Đánh giá được mức độ sử dụng đồ dùng trong quá trình tổ chức dạy học. Trên cơ sở đó có kế hoạch loại bỏ đồ dùng hỏng, mua thêm đồ dùng mới, tu bổ, bảo dưỡng để phục vụ thường xuyên và lâu dài.

Tăng cường CSVC, trang thiết bị dạy học gắn liền với việc ĐMPPDH nhằm thực hiện tốt nguyên lý giáo dục của Đảng và Nhà nước “*Học đi đôi với hành, giáo dục kết hợp với lao động sản xuất, nhà trường gắn liền với xã hội*”. Bởi vì qua khai thác trang thiết bị ĐDDH, giúp GV nâng cao năng lực chuyên môn, qua thực hành góp phần hình thành cho HS những đức tính chăm chỉ, kiên trì, làm việc chính xác khoa học, hình thành nên nhân cách của người học đáp ứng với mục tiêu đổi mới giáo dục.

### **3.2.5. Biện pháp 5: Tổ chức tốt công tác thi đua khen thưởng**

#### *3.2.6.1. Cơ sở và ý nghĩa*

Thi đua khen thưởng là động lực thúc đẩy việc nâng cao năng lực chuyên môn của GV, qua đó nâng cao chất lượng giáo dục trong nhà trường.

Thi đua khen thưởng làm cho GV thấy rõ giá trị sức lao động, học tập, rèn luyện của mình được mọi người thừa nhận, tôn trọng và đánh giá đúng.

#### *3.2.6.2. Mục tiêu cần đạt*

Tạo ra một môi trường công tác mà mọi người luôn phấn khởi thi đua, tự hoàn thiện mình nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

#### *3.2.6.3. Tổ chức thực hiện*

Ngay từ đầu năm học, hiệu trưởng phải lập kế hoạch về công tác thi đua khen thưởng của trường cho từ học kì, cho cả năm học.

Tổ chức lễ đăng ký thi đua các một cách trang trọng để các tổ, khối chuyên môn, các đoàn thể đăng ký thi đua với nhà trường.

Thành lập Ban thi đua khen thưởng do hiệu trưởng làm trưởng ban, các phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn làm phó ban, các tổ trưởng chuyên môn, trưởng các đoàn thể làm thành viên.

Tùy từng năm học mà hiệu trưởng phát động các đợt thi đua cụ thể của nhà trường sao cho các đợt thi đua đó gắn với các sự kiện sinh hoạt chính trị trọng đại của đất nước, của ngành giáo dục, của địa phương.

Trong các đợt thi đua, hiệu trưởng cần tổ chức các hình thức thi đua như:

- Thi giáo viên dạy giỏi, giáo viên dạy giỏi các cấp;
- Thi làm đồ dùng dạy học;

- Thi ứng xử các tình huống sư phạm;
- Thi Olympic các môn học các cấp trong học sinh.

Trong mỗi cuộc thi, mỗi đợt thi đua nhà trường cần kiểm tra các hoạt động đó có đi đúng hướng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn của giáo viên không, nếu không đúng hướng thì cần uốn nắn kịp thời những sai sót.

Sau mỗi đợt thi đua, hiệu trưởng cần tổ chức sơ kết nhằm đánh giá những thành tích đã đạt được để phát huy và khắc phục những tồn tại, yếu kém. Kết quả đợt thi đua là kết quả được tổng hợp từ kết quả thi đua của các đoàn thể, các tổ chuyên môn sau khi được đánh giá khách quan, công bằng, dân chủ của Ban thi đua khen thưởng nhà trường.

Cuối năm học, nhà trường tiến hành tổng kết công tác thi đua khen thưởng cùng tổng kết năm học. Kết quả thi đua của cả năm học là kết quả tổng hợp của kết quả thi đua học kỳ I và học kỳ II.

Sau mỗi đợt thi đua, cần thông báo kết quả công khai, khuyến khích, biểu dương, khen thưởng kịp thời những tổ nhóm, cá nhân đạt thành tích cao, đồng thời động viên nhắc nhở những tổ nhóm, cá nhân chưa hoàn thành nhiệm vụ. Hình thức động viên, khen thưởng phải được tiến hành long trọng, có ý nghĩa giáo dục to lớn, làm cho người được khen thưởng cảm thấy tự hào về những công hiến của mình đã được nhà trường công nhận và được mọi người tôn vinh, coi đó là tấm gương để học tập. Từ đó thúc đẩy ý thức, trách nhiệm cần phải học tập nâng cao trình độ chuyên môn của GV.

### **Mối liên hệ giữa các biện pháp**

Tôi đã đề xuất 5 biện pháp QL nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV trường THCS TT. Mỗi biện pháp đều có cơ sở, ý nghĩa và cách thức triển khai nhằm đem lại hiệu quả thiết thực trong QL chuyên môn. Các biện pháp đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, hỗ trợ lẫn nhau và không mâu thuẫn với nhau. Biện pháp này là tiền đề là cơ sở cho biện pháp kia. Mỗi biện pháp là một thành tố không thể thiếu được, chúng bổ sung tương tác với nhau trong hệ thống biện pháp QL chuyên môn nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ GV, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

Khi triển khai thực hiện các biện pháp này ở các trường THCS khác, người hiệu trưởng cần phải nghiên cứu bản chất và mối quan hệ tổng thể trên cơ sở vận dụng, khai thác thế mạnh phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường mình. Các biện pháp này sẽ góp phần khai thông khắc phục những hạn chế trong công tác QL của các hiệu trưởng các trường THCS hiện nay. Tuy nhiên, kết quả của việc thực hiện vận dụng vào QL hoạt động chuyên môn phụ thuộc rất nhiều vào khả năng, trình độ của người hiệu trưởng.

### **3.3. Khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp.**

Việc đề xuất các biện pháp QL của hiệu trưởng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV trường THCS TT dựa trên cơ sở lý luận của vấn đề cần nghiên cứu, cơ sở nghiên cứu thực trạng công tác QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng trường THCS TT. Để tiến hành xác định tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp QL hoạt động chuyên môn, tác giả đã tiến hành khảo sát thực tế bằng điều tra thông qua phiếu xin ý kiến 16 hiệu trưởng và 50 giáo viên.

**Bảng 3.1: Tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp được đề xuất**

Số TT	Các biện pháp	Tính cần thiết			Tính khả thi		
		<i>Rất cần thiết</i>	<i>Cần thiết</i>	<i>Chưa cần thiết</i>	<i>Rất khả thi</i>	<i>Khả thi</i>	<i>Không khả thi</i>
1	Đổi mới tư duy giáo dục, nâng cao nhận thức cho hiệu trưởng, GV về tầm quan trọng của nâng cao năng lực chuyên môn	66			60	6	
2	Tăng cường bồi dưỡng nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tập trung đổi mới PPDH cho đội ngũ GV	62	4		58	8	
3	Tăng cường kiểm tra đánh giá, quản lý việc thực hiện qui chế chuyên môn của GV	63	3		55	10	1
4	Khai thác, củng cố, sử dụng hiệu quả CSVC, thiết bị dạy học, sử dụng CNTT hợp lý trong giảng dạy	60	6		60	3	3
5	Tổ chức tốt công tác thi đua khen thưởng	60	6		52	10	4

### **3.3.1. Khảo nghiệm về tính cần thiết**

Qua bảng kết quả việc kiểm nghiệm về tính cần thiết của 5 biện pháp QL hoạt động chuyên môn nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV của hiệu trưởng các trường THCS TT, tôi thấy rằng cả biện pháp đều có số phiếu tán thành là rất cần thiết và cần thiết (100%). Như vậy cả 5 biện pháp nêu trên là rất cần thiết cho công tác QL hoạt động chuyên môn trong giai đoạn hiện nay.

Trong đó:

**Biện pháp 1:** Đổi mới tư duy giáo dục, nâng cao nhận thức cho hiệu trưởng, GV về tầm quan trọng của nâng cao năng lực chuyên môn.

Có 66 phiếu tán thành tính rất cần thiết (=100%) xếp thứ 1

**Biện pháp 3:** Tăng cường kiểm tra đánh giá, QL việc thực hiện qui chế chuyên môn của GV.

Có 63 phiếu tán thành tính rất cần thiết (=95.5%) và 3 phiếu tán thành tính cần thiết (4.5%) xếp thứ 2

**Biện pháp 2:** Tăng cường bồi dưỡng nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tập trung ĐMPPDH cho đội ngũ GV.

Có số phiếu khẳng định tính rất cần thiết là 62 (= 93.9%) và 4 phiếu tán thành tính cần thiết (6.1%) xếp thứ 3

**Biện pháp 4 và 5:** Khai thác, củng cố, sử dụng hiệu quả CSVC, thiết bị dạy học, sử dụng CNTT hợp lý trong giảng dạy; Tổ chức tốt công tác thi đua khen thưởng.

Có số phiếu khẳng định tính rất cần thiết là 60 (= 90.9%) và 6 phiếu tán thành tính cần thiết (9.1%) xếp thứ 4

### **3.3.2. Khảo nghiệm về tính khả thi**

Qua bảng kết quả việc kiểm nghiệm tính khả thi, cả 5 biện pháp trên đều có tính khả thi cao nhưng ở mức độ số phiếu khẳng định khác nhau.

Trong đó:

**Biện pháp 1:** Đổi mới tư duy giáo dục, nâng cao nhận thức cho hiệu trưởng, GV về tầm quan trọng của nâng cao năng lực chuyên môn.

Có 66 phiếu tán thành tính rất khả thi và khả thi (=100%).

**Biện pháp 2:** Tăng cường bồi dưỡng nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tập trung ĐMPPDH cho đội ngũ GV.

Có 66 phiếu tán thành tính rất khả thi và khả thi (=100%)

**Biện pháp 3:** Tăng cường kiểm tra đánh giá, QL việc thực hiện qui chế chuyên môn của GV.

Có số phiếu khẳng định tính rất khả thi và khả thi là 65 (= 98.5%) và 1 phiếu cho rằng không khả thi (1.5%)

**Biện pháp 4:** Khai thác, củng cố, sử dụng hiệu quả CSVC, thiết bị dạy học, sử dụng CNTT hợp lí trong giảng dạy.

Có số phiếu khẳng định tính rất khả thi và khả thi là 63 (= 95.5%) và 3 phiếu cho rằng không khả thi (4.5%)

**Biện pháp 5:** Tổ chức tốt công tác thi đua khen thưởng.

Có số phiếu khẳng định tính rất khả thi và khả thi là 62 (= 93.9%) và 4 phiếu cho rằng không (6.1%)

### **Kết luận chương 3**

Với 5 biện pháp QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng dựa trên những sở sở lý luận của vấn đề nghiên cứu, dựa trên thực trạng của giáo dục, thực trạng của giảng dạy và nhất là thực trạng quản lý hoạt động chuyên môn trong các trường THCS sẽ góp phần nâng cao năng lực GV, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục đáp ứng với yêu cầu đổi mới của đất nước trong giai đoạn hiện nay.

Các biện pháp đưa ra đều tập trung xây dựng và phát triển nhà trường nhằm đáp ứng với yêu cầu QL hoạt động chuyên môn. Thực hiện tốt các biện pháp QL hoạt động chuyên môn để giải quyết mâu thuẫn giữa yêu cầu cao của mục đích QL hoạt động chuyên môn và thực trạng còn hạn chế để thực hiện mục đích đó.

Qua khảo nghiệm mức độ tán thành của hiệu trưởng và GV, mức độ khả thi và rất cần thiết của các biện pháp, cả 5 biện pháp đều được các hiệu trưởng và GV nhất trí cao và khẳng định tính khả thi của các biện pháp mà hiệu trưởng vận dụng cụ thể vào mỗi nhà trường trong QL hoạt động giáo dục nói chung và hoạt động chuyên môn nói riêng thì nhất định chất lượng GV sẽ từng bước được nâng lên. Tuy nhiên trong thực tế vận dụng đòi hỏi người cán bộ QL giáo dục phải vận dụng linh hoạt từng biện pháp, phải tinh thông về lý luận đồng thời phải rất am hiểu thực tiễn của trường mình để vận dụng, phải lên kế hoạch thực hiện và thấy được khó khăn của trường mình thì việc triển khai mới đạt kết quả tốt.

## **HIỆU QUẢ SÁNG KIẾN KINH NGHIỆM**

Trong năm học 2015-2016, trường THCS TT đã áp dụng các biện pháp trên trong công tác QL nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ giáo viên và đã bước đầu thu được một số kết quả khả quan.

Đội ngũ cán GV đã nhận thức rõ tầm quan trọng của năng lực chuyên của người giáo viên. GV đã tích cực hơn nhiều khi tham gia các hoạt động chuyên môn của tổ nhóm, của trường, của PGD tổ chức. Trước đây, khi thực hiện chuyên đề, một số nhóm chuyên môn giao cho một giáo viên chuẩn bị, mọi thành viên khác không tham gia bàn bạc, xây dựng, góp ý kiến, thực hiện qua quýt cho xong. Đến nay, khi xây dựng mỗi chuyên đề, đồng chí nhóm trưởng đã điều hành các thành viên trong nhóm góp ý, trao đổi nội dung chuyên đề, xây dựng giáo án, phương án sử dụng ĐDDH... một cách nghiêm túc nên nhiều chuyên đề đã thực hiện thành công. Các chuyên đề được chọn thực hiện rất có tác dụng hỗ trợ giáo viên thực hiện ĐMPPDH.

Nhiều giáo viên có ý thức hơn trong việc học tập nâng cao trình độ. Nhiều đồng chí đã tự sắp xếp đi học các lớp Tin học, Ngoại ngữ vào buổi tối; 3 đồng chí tiếp tục đi học tại chức lấy bằng Đại học, 2 đồng chí đã thi đỗ vào học chương trình Thạc sỹ. GV chủ động đề nghị tổ chức các chuyên đề về soạn giảng E- learning và đã tổ chức được 1 chuyên đề Hướng dẫn soạn giảng E-learning do chính giáo viên của trường hướng dẫn. Chất lượng các bài giảng E – learning của GV đã có nhiều chuyển biến tích cực. Nhiều giáo viên từ chỗ rất ngại sử dụng bài giảng điện tử đã có thể tự soạn giảng và sử dụng thường xuyên trong giảng dạy

Việc QL hoạt động chuyên môn của BGH cũng khoa học hơn đã thúc đẩy hoạt động chuyên môn trong nhà trường chất lượng hơn, năng lực chuyên môn của GV cũng được nâng lên rõ rệt, phần nào thể hiện ở kết quả học tập của học sinh và kết quả đánh giá các tiết dạy của giáo viên.

### **Một số số liệu cụ thể:**

	<b>Năm học 2014-2015</b>	<b>Năm học 2015-2016</b>
<b>Số GV đăng kí đi học nâng cao trình độ</b>	1 học lên Đại học	3 học lên Đại học 2 học lên Thạc sỹ
<b>Số chuyên đề đã tổ chức thành công</b>	Cấp trường: 18 Cấp quận: 1	Cấp trường: 22 Cấp quận: 4 Cấp TP: 2
<b>Số giáo viên đạt giáo viên dạy giỏi</b>	Cấp quận: 6 Cấp TP: 1	Cấp quận: 8 Cấp TP: 2
<b>Kết quả thi học sinh giỏi các môn văn hóa lớp 9</b>	Cấp TP: 5 (có 6 học sinh vào đội tuyển)	Cấp TP: (đang chờ kết quả, có 9 học sinh vào đội tuyển)
<b>Kết quả thi Giải toán qua mạng và thi tiếng Anh qua mạng</b>	Cấp quận: 5 Cấp TP: 1	Cấp quận: 10 Cấp TP: 1 Cấp quốc gia: 1
<b>Kết quả xếp loại văn hóa đại trà HKI</b>	Giỏi: 49,8% Khá: 32% TB: 15% Yếu Kém: 3,2%	Giỏi: 50,88% Khá: 32,85% TB: 13,80% Yếu Kém: 2,47%
<b>Kết quả xếp loại tiết dự</b>	Giỏi: 25 (33%)	Giỏi: 43 (53%)

**BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC  
CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG THCS TT**

<b><i>giờ (đột xuất và báo trước) GV của BGH</i></b>	Khá: 32 (43%) Đạt yêu cầu: 15 (20%) Không đạt yêu cầu: 3 (7%)	Khá: 35 (43%) Đạt yêu cầu: 3 (4%) Không đạt yêu cầu: 0
<b><i>Kết quả thi bài giảng E-learning</i></b>	Cấp quận: 1 giải nhất Cấp TP: 1 giải	Cấp quận: 2 giải nhất, 1 giải nhì Cấp TP: chưa có kết quả
<b><i>Kết quả thi ĐDDH tự làm</i></b>	Cấp quận: 1 giải nhì	Cấp quận: 1 giải nhì, 1 giải ba
<b><i>Kết quả bài dự thi vận dụng kiến thức liên môn giải quyết tình huống thực tiễn</i></b>	Cấp quận: 1 giải nhì của HS, 1 giải nhì của GV	Cấp quận: 1 giải nhất của HS, 1 giải nhất của HS Cấp TP: 1 giải nhì của HS, 1 giải KK của GV Cấp quốc gia: đang chờ KQ



## **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

### **1. Kết luận**

Trên cơ sở nghiên cứu các vấn đề cơ bản về lý luận dạy học, QLGD, QL chuyên môn, năng lực chuyên môn ... phân tích, đánh giá thực trạng công tác QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng một số trường THCS, tôi đã đề xuất 5 biện pháp QL hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV. Các biện pháp này vừa mang tính lý luận, logic, mang tính thực tiễn, lại cấp thiết và có tính khả thi cao cho mỗi trường THCS.

Người hiệu trưởng cần hiểu rõ bản chất của từng biện pháp và mối quan hệ giữa các biện pháp khi triển khai thực hiện. Để đạt hiệu quả tốt nhất, việc thực hiện các biện pháp cũng cần linh hoạt, sáng tạo sao cho phù hợp với tình hình thực tế mỗi trường. Việc triển khai hiệu quả các biện pháp này sẽ góp phần nâng cao chất lượng GV nói riêng và chất lượng giáo dục nói chung trong các trường THCS.

### **2. Khuyến nghị**

#### **2.1. Đối với Phòng Giáo dục - đào tạo**

- Tăng cường tổ chức các chuyên đề, hội thảo về chuyên môn, về ĐM PPDH, về QL chuyên môn trong các nhà trường.

- Làm tốt công tác tham mưu với cấp trên thực hiện luật giáo dục, điều tiết cân đối GV hợp lý ở các nhà trường THCS trên toàn quận.

#### **2.2. Đối với hiệu trưởng**

- Tăng cường học tập về lý luận chính trị, khoa học quản lý, trình độ chuyên môn. bám sát thực tế nhà trường để ra các quyết định QL các hoạt động giáo dục nói chung và hoạt động chuyên môn nói riêng một cách hợp lý, nhằm nâng cao năng lực GV, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục.

- Tham mưu với các ngành, tăng cường CSVC, trang thiết bị phục vụ giảng dạy cho các nhà trường THCS.

*Hà Nội, ngày 18 tháng 4 năm 2016*

**Người viết**

**Tôi xin cam đoan SKKN này do tôi tự viết ra,  
không sao chép của ai.**

**Danh mục tài liệu tham khảo**

1. Nguyễn Ngọc Bảo - Trần Kiểm (2007), *Lý luận dạy học ở trường THCS*, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.
2. Đặng Quốc Bảo (1995), *Quản lý giáo dục - một số khái niệm và luận đề, cán bộ quản lý Giáo dục và Đào tạo*, Hà Nội.
3. Bộ Giáo dục - Đào tạo (2002), *Một số vấn đề đổi mới phương pháp dạy học ở trường THCS*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
4. Bộ Giáo dục - Đào tạo (2007), *Điều lệ trường THCS, trường THPT và các trường phổ thông có nhiều cấp học*.
5. Bộ Giáo dục - Đào tạo (2007), *Những vấn đề chung về đổi mới giáo dục THCS*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
6. Bộ Giáo dục - Đào tạo (2002), *Chiến lược phát triển giáo dục 2001 - 2010, nhà xuất bản giáo dục*, Hà Nội.
7. Các Mác - Ăngghen (1993), *Toàn tập*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
10. *Chiến lược phát triển giáo dục 2001 - 2010* (2002), Nxb Giáo dục, Hà Nội.
11. Nguyễn Khắc Chương (2004), *Lý luận quản lý giáo dục đại cương*, Đại học sư phạm Hà Nội.
12. Nguyễn Minh Đạo (1997), *Cơ sở khoa học quản lý*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
13. Phạm Minh Hạc (1986), *Một số vấn đề về giáo dục và khoa học giáo dục*, Nxb Giáo dục Hà Nội.
14. Phạm Minh Hạc (2001), *Về phát triển toàn diện con người thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
15. Trần Kiểm “Giáo trình” (2003), *Quản lý giáo dục và trường học*, Viện Khoa học giáo dục, Hà Nội.
16. Trần Kiểm (2006), *Khoa học quản lý giáo dục - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Giáo dục, Hà Nội
17. *Từ điển giáo dục học* (2001), Nxb Từ điển bách khoa, Hà Nội.

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>Chương 1 MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ LÝ LUẬN LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI</b> ...	3
1.1 Lịch sử nghiên cứu vấn đề .....	3
1.2 Quản lý giáo dục.....	3
1.2.1 Khái niệm quản lý giáo dục .....	3
1.2.2. Các chức năng quản lý.....	4
1.2.3. Biện pháp quản lý giáo dục .....	5
1.3. Năng lực chuyên môn của giáo viên .....	7
1.4. Nội dung quản lý hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng .....	7
1.4.1. Xây dựng và thực hiện kế hoạch năm học và kế hoạch chuyên môn....	8
1.4.2. Quản lý việc xây dựng và thực hiện kế hoạch giảng dạy của tổ chuyên môn và giáo viên.....	8
1.4.3. Quản lý việc thực hiện chương trình .....	9
1.4.4. Quản lý chất lượng giảng dạy.....	10
1.4.5. Quản lý cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học. ....	13
<b>Kết luận chương 1</b> .....	14
<b>Chương 2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CHUYÊN MÔN CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THCS TT</b> .....	15
2.1. Vài nét về tình hình nhà trường. ....	15
2.2. Thực trạng quản lý hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng trường THCS TT	15
2.2.1. Tình hình nhà trường năm học 2015-2016.....	15
2.2.2. Thực trạng quản lý hoạt động chuyên môn trong nhà trường.....	18
2.2.3. Những vấn đề cần quan tâm ưu tiên trong QL để nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV trong giai đoạn hiện nay.....	26
2.2.4. Đánh giá kết quả nghiên cứu thực trạng và nguyên nhân thực trạng quản lý hoạt động chuyên môn của hiệu trưởng trường THCS.....	27
<b>Kết luận chương 2</b> .....	30

<b>Chương 3 BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN</b> .....	
<b>TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ TT</b> .....	31
3.1. Nguyên tắc xác lập biện pháp. ....	31
3.1.1. Tính thực tiễn .....	31
3.1.2. Tính kế thừa .....	31
3.1.3. Tính đồng bộ .....	31
3.1.4. Tính hiệu quả .....	31
<b>3.2. Biện pháp QL của hiệu trưởng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ GV</b> .....	32
3.2.1. <i>Biện pháp 1: Đổi mới tư duy giáo dục, nâng cao nhận thức cho hiệu trưởng và GV về tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực chuyên môn.</i> 32	
3.2.2. <i>Biện pháp 2: Tăng cường bồi dưỡng nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tập trung đổi mới phương pháp dạy học cho đội ngũ giáo viên</i> .....	33
3.2.4. <i>Biện pháp 3: Tăng cường kiểm tra đánh giá việc thực hiện quy chế chuyên môn của GV.</i> ....	36
3.2.4. <i>Biện pháp 4: Khai thác, củng cố, sử dụng có hiệu quả CSVC, thiết bị dạy học, sử dụng CNTT hợp lí trong giảng dạy</i> .....	39
3.2.5. <i>Biện pháp 5: Tổ chức tốt công tác thi đua khen thưởng</i> .....	42
<b>3.3. Khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp.</b> .....	43
3.3.1. <i>Khảo nghiệm về tính cần thiết</i> .....	44
3.3.2. <i>Khảo nghiệm về tính khả thi</i> .....	45
<b>Kết luận chương 3</b> .....	46
<b>HIỆU QUẢ SÁNG KIẾN KINH NGHIỆM</b> .....	47
<b>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ</b> .....	49
1. Kết luận.....	49
2. Khuyến nghị.....	49
2.1. Đối với Phòng Giáo dục - đào tạo.....	49
2.2. Đối với hiệu trưởng .....	49

## **DANH MỤC CÁC CỤM TỪ VIẾT TẮT**

<b><u>Viết tắt</u></b>	<b><u>Viết đầy đủ</u></b>
BGH	Ban giám hiệu
CNH	Công nghiệp hóa
CNTT	Công nghệ thông tin
CSVC	Cơ sở vật chất
ĐDDH	Đồ dùng dạy học
ĐMPPDH	Đổi mới phương pháp dạy học
GD-ĐT	Giáo dục và đào tạo
GV	Giáo viên
HĐH	Hiện đại hoá
HĐSP	Hội đồng sư phạm
HS	Học sinh
Nxb	Nhà xuất bản
PGD	Phòng giáo dục
QL	Quản lý
QLGD	Quản lý giáo dục
SKKN	Sáng kiến kinh nghiệm
THCS	Trung học cơ sở
TKB	Thời khoá biểu
XHH	Xã hội hóa

**PHÒNG GD&ĐT QUẬN ĐÔNG ĐA**

MÃ SKKN

**SÁNG KIẾN KINH NGHIỆM**

**BIỆN PHÁP QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG NHẪM NÂNG  
CAO NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN  
TRƯỜNG THCS TT**

**Lĩnh vực:** Quản lý

**Cấp học:** Trung học cơ sở

**Năm học 2015-2016**