



SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI

GIÁO TRÌNH

BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG[?] TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ[?]

DÙNG TRONG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CHUYÊN NGHIỆP

TẬP BA



NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI

NGŨT. THS. CHU MẠNH NGUYỄN (*Chủ biên*)

GIÁO TRÌNH
**BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ**

(Dùng trong các trường THCS)

TẬP BA

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI - 2005

Chủ biên:

NGUYỄN THS. CHU MẠNH NGUYỄN

Tập thể tác giả:

ThS. ĐỖ THỊ HÒA: Bài 14, 19, 21, 22

CN. NGUYỄN HỮU CHIẾU: Bài 15

ThS. KIM LAN HƯƠNG: Bài 16

CN. NGUYỄN THỊ HIỀN: Bài 17, 20

ThS. ĐỖ THÚY HẰNG: Bài 18

CN. PHÙNG THỊ THUỐC: Bài 23

ThS. VŨ THÀNH VĨNH: Bài 24

Mã số $\frac{373-7.373}{\text{HN} - 05}$ 149/592/05

Học phần IV

NỘI DUNG QUẢN LÝ VÀ NGHIỆP VỤ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

Bài 14

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DẠY VÀ HỌC Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ (30 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

Sau khi kết thúc bài học, học viên có khả năng:

** Về kiến thức*

- Xác định được các khái niệm dạy học, hoạt động dạy, hoạt động học.
- Liệt kê được nội dung quản lý các hoạt động dạy và hoạt động học trong trường trung học cơ sở (THCS).

** Về kỹ năng*

- Thực hiện được việc quản lý hành chính và chuyên môn đối với hoạt động dạy và hoạt động học.
- Huy động được các lực lượng giáo dục tham gia quản lý các hoạt động học của học sinh (HS).

*** Về thái độ**

- Mạnh dạn cải tiến, đổi mới phương pháp dạy học, phát huy tiềm năng của đội ngũ giáo viên (GV).
- Khuyến khích, động viên giáo viên, học sinh tự giác, tích cực đẩy mạnh các hoạt động dạy và học.

2. Khái quát về nội dung

Bài này đề cập đến hoạt động dạy của thầy và hoạt động học của trò trong trường THCS, đó là hoạt động trung tâm của nhà trường. Nội dung của bài bao gồm các vấn đề:

- Khái niệm, vị trí, nhiệm vụ dạy và học ở trường THCS.
- Nhiệm vụ, yêu cầu quản lý hoạt động dạy học.
- Nội dung và biện pháp quản lý hoạt động dạy của thầy.
- Nội dung và biện pháp quản lý hoạt động học của trò.
- Quản lý phương tiện dạy học.
- Xây dựng kế hoạch chỉ đạo hoạt động dạy học của trường.

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

*** Về giảng dạy**

Trong quá trình giảng dạy, dựa vào đặc điểm của học viên là người lớn tuổi, là cán bộ quản lý của các trường học, bản thân họ có nhiều kinh nghiệm trong quản lý. Vì vậy việc giảng dạy phải thực hiện kết hợp nhiều phương pháp (thuyết trình, thảo luận nhóm, vấn đáp, giải quyết tình huống...). Ngoài ra cần đặc biệt chú ý khai thác kinh nghiệm của học viên, tạo điều kiện cho học viên chia sẻ kinh nghiệm quản lý.

*** Về học tập**

Học viên cần nghiên cứu tài liệu trước khi bước vào bài học. Liên hệ những vấn đề của bài học với công tác quản lý dạy và học ở nhà trường của mình để thấy những việc đã làm được và những việc chưa làm được. Qua trao đổi, thảo luận, các học viên trong lớp có thể thu thập những biện pháp hay để áp dụng trong quản lý trường của mình.

NỘI DUNG

Hoạt động dạy và học các bộ môn văn hoá là hoạt động trung tâm của nhà trường, nó chiếm hầu hết thời gian lao động của thầy, trò và cán bộ quản lý nhà trường. Hoạt động dạy và học do các lực lượng chủ yếu của nhà trường là GV, học sinh thực hiện cùng với sự tham gia, hỗ trợ của cán bộ, nhân viên trong nhà trường. Hoạt động dạy và học diễn ra liên tục trong suốt năm học. Nó đòi hỏi sự chuyên sâu của thầy và sự tích cực của trò. Hoạt động dạy và học giữ vị trí trung tâm và chi phối các hoạt động giáo dục khác trong nhà trường. Chính vì vậy quản lý hoạt động dạy và học cũng là nội dung quản lý chủ yếu của người cán bộ quản lý (CBQL) nhà trường. Người CBQL phải nhận thức đầy đủ về hoạt động dạy học, có các kỹ năng quản lý cơ bản quản lý hoạt động này trong mối tương quan với các hoạt động khác trong trường. Làm thế nào để quản lý tốt hoạt động dạy - học luôn luôn là mối quan tâm, trăn trở của những người làm công tác quản lý giáo dục.

I. KHÁI NIỆM, VỊ TRÍ, NHIỆM VỤ DẠY VÀ HỌC Ở TRƯỜNG THCS

1. Khái niệm về dạy học

Muốn quản lý một hoạt động, trước hết phải hiểu rõ về hoạt động đó. Đối với hoạt động dạy học người hiệu trưởng cần hiểu rõ một số vấn đề sau:

1.1. Dạy học là một chức năng xã hội

Dạy học là một chức năng xã hội nhằm truyền đạt và lĩnh hội tri thức và kinh nghiệm mà xã hội đã tích lũy được, nhằm biến tri thức và kinh nghiệm xã hội thành phẩm chất cá nhân.

Dạy học chủ yếu là sự tác động qua lại giữa thầy và trò, làm cho trò lĩnh hội từng phần tri thức và kinh nghiệm của xã hội.

Quá trình dạy học là sự phối hợp thống nhất hoạt động chỉ đạo của thầy với hoạt động lĩnh hội tự giác, tích cực, tự lực, sáng tạo của trò nhằm đạt được mục đích dạy học.

Dạy học có ý nghĩa to lớn trong việc đào tạo nhân lực cho xã hội: Nhà trường phổ thông có nhiệm vụ giáo dục cho thế hệ trẻ cơ sở ban đầu của nhân cách con người mới kế tục sự nghiệp cách mạng của dân tộc. Để hoàn thành nhiệm vụ đó, nhà trường phổ thông phải tiến hành các hoạt động giáo dục toàn diện: đức dục, trí dục, thể dục, thẩm mỹ và giáo dục lao động. Các mặt giáo

dục này được thực hiện bằng nhiều con đường có mối quan hệ biện chứng với nhau: Dạy học, lao động, hoạt động xã hội, hoạt động văn hoá, nghệ thuật, sinh hoạt tập thể. Trong đó dạy học có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, bởi vì:

- Dạy học là con đường thuận lợi nhất giúp học sinh thu được một khối lượng kiến thức lớn trong một thời gian ngắn nhất.

- Dạy học là con đường quan trọng nhất giúp học sinh phát triển năng lực trí tuệ một cách có hệ thống, đặc biệt là năng lực tư duy sáng tạo.

- Dạy học là một trong những con đường chủ yếu giáo dục cho học sinh thế giới quan khoa học, nhân sinh quan cách mạng và phẩm chất của con người mới xã hội chủ nghĩa.

1.2. Hoạt động dạy của giáo viên

Hoạt động dạy của giáo viên là hoạt động tổ chức điều khiển của giáo viên đối với hoạt động nhận thức của học sinh. Hoạt động dạy của GV không chỉ là truyền thụ tri thức, mà điều quan trọng là tổ chức, điều khiển hoạt động nhận thức của học sinh nhằm hình thành trong mỗi học sinh tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, thái độ, hành vi.

Trong giờ dạy, người thầy phải chọn lọc kiến thức cơ bản để khắc sâu; Phương pháp dạy học phải đa dạng, linh hoạt; các hình thức tổ chức dạy học phải phong phú, phù hợp với đối tượng, phục vụ đắc lực cho phương pháp dạy học.

“*Dạy tốt*” có nghĩa là: Thông qua sự truyền đạt nội dung tri thức, thầy chỉ đạo sự tự phát triển bên trong của trò, thầy làm cho trò biết biến “cái chỉ đạo bên ngoài” thành “cái tự chỉ đạo bên trong” của bản thân.

1.3. Hoạt động học của học sinh

Quá trình học tập là hoạt động nhận thức đặc biệt để tiến tới nắm vững tri thức, bảo lưu trong trí nhớ những chân lý sơ đẳng (sự kiện, quy tắc, số liệu, những đặc trưng, những mối phụ thuộc, mối tương quan, những định nghĩa khác nhau) và từng bước vận dụng trong cuộc sống, biết sử dụng chúng, tìm thấy chúng trong trí nhớ của mình lúc cần thiết.

Hoạt động học là hoạt động tích cực, tự lực, sáng tạo của HS (là một quá trình căng thẳng, đòi hỏi sự nỗ lực thường xuyên).

Học là thừa hưởng những giá trị mà thế hệ trước để lại. Những giá trị đó là nguyên liệu, người học phải chế biến những giá trị đó theo những quy trình nhất

định, biến nó thành tài sản cá nhân. Trong quá trình chế biến đó, nhân cách con người được hình thành và phát triển.

Giờ học trên lớp học sinh phải biết cách học theo các hình thức: học tập thể cả lớp, học cá nhân, học theo nhóm...

Ngoài giờ học trên lớp, học sinh phải biết tự học.

Học tập ở học sinh phổ thông không phải là nhồi nhét, phải làm sao việc học tập trở thành một bộ phận của đời sống tâm hồn phong phú của trẻ, là nhu cầu của trẻ, có tác dụng thúc đẩy làm cho trí tuệ của trẻ thêm giàu có.

"Học tốt" có nghĩa là: Biết tận dụng sự giảng dạy và hướng dẫn của thầy, coi như một mô hình mẫu của việc xử lý đối tượng nghiên cứu, đồng thời bám chắc vào nội dung trí dục từ đó mà tự lực tổ chức việc lĩnh hội của bản thân. Như thế trong việc *"học tốt"* mặt khách thể (được dạy, được chỉ đạo) và mặt chủ thể của học (tự dạy, tự chỉ đạo) được huy động ở mức tối đa trong sự tác động qua lại thống nhất.

1.4. Mối quan hệ giữa hoạt động dạy và hoạt động học

Quá trình dạy học là một quá trình xã hội gắn liền với hoạt động của con người: hoạt động dạy và hoạt động học. Các hoạt động này có nội dung nhất định, hoàn thành những nhiệm vụ nhất định, do các chủ thể thực hiện đó là thầy và trò, với những phương pháp và phương tiện nhất định. Sau một chu trình vận động các hoạt động dạy và học phải đạt tới những kết quả mong muốn. Vì vậy quá trình dạy học là một hệ thống bao gồm những thành tố cơ bản sau: Mục đích dạy học; nhiệm vụ dạy học; nội dung dạy học; thầy và hoạt động dạy; trò và hoạt động học; các phương pháp và phương tiện dạy học; kết quả dạy học.

Các thành tố của quá trình dạy học tồn tại trong mối quan hệ thống nhất với nhau. Mặt khác quá trình dạy học lại có mối quan hệ với môi trường của nó: Môi trường xã hội - chính trị và môi trường khoa học - kỹ thuật. Môi trường xã hội chính trị và môi trường khoa học - kỹ thuật nào cũng đòi hỏi nhà trường phổ thông phải cho ra đời những con người có cơ sở ban đầu của nhân cách con người mới. Đó là những con người phát triển toàn diện, hài hoà, có khả năng thích ứng với các nhiệm vụ do xã hội giao phó. Đồng thời môi trường xã hội - chính trị, khoa học - kỹ thuật lại tạo điều kiện cho việc hoàn thiện quá trình dạy học.

Hiệu trưởng cần thấy sự thống nhất tất yếu của hai hoạt động này trong hoạt

động chung là dạy học. Vấn đề này đòi hỏi hiệu trưởng phải chỉ đạo hài hoà cả hoạt động dạy và hoạt động học.

2. Vị trí của hoạt động dạy và hoạt động học trong trường THCS

** Hoạt động dạy và học là nhiệm vụ trung tâm của nhà trường phổ thông*

Trẻ em ngày nay phải có một trình độ văn hoá phổ thông được lĩnh hội từ nhà trường. Đó là nhiệm vụ không thể thay thế của các trường học thuộc bậc học phổ thông. Học sinh THCS ở độ tuổi 11 - 14 được đến trường THCS sau khi đã học xong cấp tiểu học. Hoạt động dạy và học ở trường THCS đem lại cho các em một vốn văn hoá nhất định, Những tri thức mà các em tiếp nhận được ở nhà trường THCS chưa phải là đủ cho cuộc đời. Nhưng nó là những tri thức phổ thông, cơ bản về tiếng Việt, toán, lịch sử dân tộc; kiến thức khác về khoa học xã hội, khoa học tự nhiên, pháp luật, tin học, ngoại ngữ; có những hiểu biết tối thiểu về kỹ thuật và hướng nghiệp. Tiếp tục hình thành nhân cách học sinh để từ đó các em tiếp tục học lên THPT hoặc đi lao động.

Cấp THCS là cấp học đầu tiên trong bậc trung học phổ thông của hệ thống giáo dục quốc dân. Cấp học này bao gồm bốn khối lớp, từ lớp 6 đến lớp 9. Chương trình của lớp 6 và lớp 7 gồm 12 môn học đó là: Ngữ văn, Giáo dục công dân, Sử, Địa, Tiếng nước ngoài, Toán, Lý, Sinh, Công nghệ, Mỹ thuật, Âm nhạc, Thể dục. Chương trình của lớp 8 và lớp 9 gồm 13 môn học đó là: Ngữ văn, Giáo dục công dân, Sử, Địa, Tiếng nước ngoài, Toán, Lý, Hóa, Sinh, Công nghệ, Mỹ thuật, Âm nhạc, Thể dục. Ngoài ra ở lớp 8 và lớp 9 chương trình còn có thêm các môn tự chọn.

Chương trình học của học sinh bậc THCS được bố trí trong một năm học là 35 tuần.

Với chương trình học bao gồm các bộ môn khoa học như vậy, nhà trường THCS góp phần hình thành nền tảng văn hoá của đất nước. Hoạt động dạy và học tô đậm chức năng xã hội của nhà trường và là hoạt động giáo dục cơ bản của nhà trường. Ba hoạt động cơ bản của xã hội đó là: Hoạt động nhận thức, hoạt động xã hội và hoạt động lao động sản xuất. Hoạt động cơ bản của nhà trường phản ánh ba mặt hoạt động trên của xã hội. Ba mặt hoạt động này nằm trong một tổng thể thống nhất.

Hoạt động dạy học là hoạt động trung tâm làm nên đặc thù của trường học bởi vì nó là hoạt động có quỹ thời gian lớn nhất, lao động nhiều nhất, chi phối

các hoạt động khác, được các hoạt động khác hỗ trợ, trực tiếp tạo nên chất lượng tri thức cho trẻ em.

3. Những nhiệm vụ của hoạt động dạy và học ở trường THCS

3.1. Mục tiêu của giáo dục THCS

Mục 2 - Điều 23 Luật Giáo dục đã ghi:

“Mục tiêu của giáo dục phổ thông là giúp học sinh phát triển toàn diện về đạo đức, trí tuệ, thể chất, thẩm mỹ và các kỹ năng cơ bản nhằm hình thành nhân cách con người Việt Nam xã hội chủ nghĩa, xây dựng tư cách và trách nhiệm công dân, chuẩn bị cho học sinh tiếp tục học lên hoặc đi vào cuộc sống lao động, tham gia xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Giáo dục tiểu học nhằm hình thành những cơ sở ban đầu cho sự phát triển đúng đắn và lâu dài về đạo đức, trí tuệ, thể chất, thẩm mỹ và các kỹ năng cơ bản để học sinh tiếp tục học lên trung học cơ sở. Giáo dục trung học cơ sở nhằm giúp học sinh củng cố và phát triển những kết quả của giáo dục tiểu học, có trình độ học vấn phổ thông cơ sở và những hiểu biết ban đầu về kỹ thuật và hướng nghiệp để tiếp tục học trung học phổ thông, trung học chuyên nghiệp, học nghề hoặc đi vào cuộc sống lao động”⁽¹⁾.

Học xong THCS, học sinh đạt được những yêu cầu chủ yếu sau đây:

* Có tư tưởng, đạo đức, lối sống phù hợp với mục tiêu giáo dục chung, thích hợp với lứa tuổi của học sinh THCS. Cụ thể là có lòng yêu nước, có ý thức rõ ràng về lý tưởng độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội, có lòng tự hào về nền văn hoá đậm đà bản sắc dân tộc, giàu truyền thống cách mạng; có niềm tin và quyết tâm thực hiện sự nghiệp “*công nghiệp hoá, hiện đại hoá*”, “*dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng dân chủ văn minh*”. Có lối sống văn hoá lành mạnh, biết cư xử hợp đạo lý trong quan hệ gia đình, bạn bè và ngoài xã hội. Biết quý trọng lao động, ủng hộ những hành động vì công bằng xã hội. Bước đầu có ý thức về quyền hạn và nghĩa vụ công dân. Có tinh thần hợp tác trong học tập, lao động và sinh hoạt ở gia đình, nhà trường và xã hội. Bước đầu ý thức được năng lực của mình, sống tự tin, tự trọng, trung thực, năng động.

* Có học vấn phổ thông cơ sở, bao gồm các kiến thức cơ sở về tự nhiên, xã

(1) *Luật Giáo dục*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1998, tr.17.

hội và con người, gắn với cuộc sống cộng đồng và thực tiễn địa phương (có kiến thức cần thiết, tối thiểu về tiếng Việt, toán, các môn khoa học tự nhiên, khoa học xã hội, về tin học, công nghệ, về những vấn đề thời sự của cuộc sống như môi trường, dân số... Bước đầu sử dụng được một ngoại ngữ, làm quen với máy tính; có hiểu biết ban đầu về nghề nghiệp và lựa chọn đúng hướng nghề nghiệp.

* Có kỹ năng vận dụng những kiến thức đã học để giải quyết những vấn đề thường gặp trong cuộc sống bản thân và cộng đồng, bước đầu thể hiện ở tính linh hoạt, độc lập, sáng tạo trong học tập và lao động. Có kỹ năng cơ bản về sử dụng những phương tiện truyền thông đại chúng, thu thập, xử lý thông tin để nâng cao hiểu biết, phục vụ học tập. Có kỹ năng giao tiếp, ứng xử với môi trường xung quanh tạo nên quan hệ tốt đẹp. Có kỹ năng lao động kỹ thuật đơn giản. Có thói quen tự học; biết cách làm việc khoa học, sử dụng thời gian hợp lý. Biết thưởng thức cái đẹp trong cuộc sống và trong văn học, nghệ thuật. Có lòng ham muốn hiểu biết. Có thói quen và kỹ năng rèn luyện thân thể, giữ gìn vệ sinh cá nhân và môi trường.

Thông qua tất cả các hoạt động giáo dục mà hình thành và phát triển cho học sinh những năng lực then chốt sau:

- Năng lực thích ứng với những thay đổi trong thực tiễn để tự chủ, tự lập, năng động trong lao động, trong cuộc sống.
- Năng lực hành động: biết làm, biết giải quyết những tình huống thường gặp trong cuộc sống.
- Năng lực cùng sống và cùng làm việc với tập thể, cộng đồng.
- Năng lực tự học để rèn luyện, tự phát triển về mọi mặt, thực hiện được việc học tập thường xuyên, suốt đời.

3.2. Nhiệm vụ của hoạt động dạy và học ở trường THCS

Để đạt được mục tiêu của giáo dục THCS, hoạt động dạy và học trong trường THCS cần làm tốt các nhiệm vụ:

- Làm cho HS nắm vững tri thức khoa học một cách có hệ thống, cơ bản, có những kỹ năng, kỹ xảo cần thiết trong học tập, trong lao động và trong cuộc sống của trẻ.
- Dạy kiến thức văn hoá đi đôi với việc hình thành ở các em thế giới quan

khoa học, lòng yêu Tổ quốc xã hội chủ nghĩa và tinh thần quốc tế vô sản, đạo đức phẩm chất trong sáng... Những phẩm chất này phải trở thành động cơ, mục đích học tập của học sinh trong nhà trường và định hướng của học sinh trong cuộc đời.

- Hoạt động dạy và học, từ nội dung tri thức, đến các phương pháp và hình thức tổ chức dạy học, phải thể hiện nội dung và nguyên tắc giáo dục kỹ thuật tổng hợp, có tính hướng nghiệp và chuẩn bị nghề.

- Hoạt động dạy và học phải làm cho học sinh sau khi học hết cấp phổ thông cơ sở, ngoài số tiếp tục học lên trung học phổ thông, số còn lại phải được chuẩn bị thực sự để phần lớn các em có thể học một nghề trở thành những người lao động làm tốt một nghề cần cho đất nước và tiếp tục học hỏi để không ngừng tiến bộ.

II. QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DẠY VÀ HỌC

1. Nhiệm vụ quản lý

- Quản lý việc dạy của thầy: Thầy dạy phải nghiêm túc, đầy đủ theo chương trình và kế hoạch đào tạo ở tất cả các khối lớp, không được coi nhẹ và bỏ bất cứ môn nào, ở bất cứ lớp nào.

- Xây dựng nền nếp giảng dạy, nâng cao chất lượng dạy ở tất cả các khâu của quá trình giảng dạy của giáo viên. Từ đó giảm bớt tiết dạy yếu, chấm dứt tiết dạy quá yếu, không dạy sai hoặc mơ hồ về quan điểm chính trị.

- Xây dựng cách học cho học sinh, giúp học sinh xác định đúng đắn động cơ, tinh thần, thái độ học tập, có phương pháp học tập đối với từng môn ở lớp và ở nhà.

2. Yêu cầu quản lý

- Xác định mô hình quản lý rõ ràng.

Những nhiệm vụ dạy và học được thực hiện đồng thời và thống nhất với nhau trong quá trình dạy học. Quản lý hoạt động dạy học là quản lý quá trình dạy và học.

Quá trình dạy và học là tập hợp những hành động liên tiếp của giáo viên và của học sinh được giáo viên hướng dẫn, những hành động này nhằm làm cho học sinh tự giác nắm vững hệ thống kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo và trong quá

trình độ phát triển năng lực nhận thức, hình thành cơ sở của thế giới quan và nhân sinh quan cộng sản chủ nghĩa.

Trong quá trình dạy và học, các nhân tố mục đích, nhiệm vụ, nội dung, phương pháp, phương tiện dạy học vận động và kết hợp chặt chẽ với nhau thông qua hoạt động dạy của thầy và hoạt động học của trò.

Hoạt động dạy của thầy và hoạt động học của trò là hai hoạt động trung tâm của một quá trình dạy và học, là hai hoạt động khác nhau song thống nhất với nhau trong mối quan hệ qua lại giữa thầy với trò, dạy và học cùng lúc diễn ra trong những điều kiện vật chất - kỹ thuật nhất định.

Nếu xét quá trình dạy và học như là một hệ thống thì trong đó quan hệ giữa hoạt động dạy của thầy và hoạt động học của trò là mối quan hệ điều khiển. Thầy tổ chức, điều khiển hoạt động học tập của trò. Vì vậy mô hình quản lý hoạt động dạy và học là: Hành động quản lý của hiệu trưởng chủ yếu tập trung vào hoạt động dạy của thầy, trực tiếp với thầy, gián tiếp với trò; thông qua hoạt động dạy của thầy quản lý hoạt động học của trò.

Trong mô hình trên, chiều tác động chủ yếu của sự điều khiển là từ hiệu trưởng đến hoạt động dạy, rồi đến hoạt động học và đến các điều kiện vật chất phục vụ hoạt động dạy, hoạt động học.

Học sinh tiếp nhận tri thức từ thầy với tư cách vừa là đối tượng vừa là chủ thể của nhận thức. Cho nên vai trò tổ chức, điều khiển của thầy phải làm cho hoạt động học của trò là hoàn toàn tự giác .

- Bám sát mục tiêu dạy học của cấp học và của từng khối lớp.

- Chỉ đạo quản lý cả hai mặt song song: dạy và học. Phải chỉ đạo cân đối cả hai mặt này.

- Tạo ra khuôn khổ, kỷ cương, nhưng vẫn đảm bảo phát huy tính chủ động, sáng tạo của giáo viên, tính tích cực học tập của học sinh.

- Các biện pháp cụ thể phải tôn trọng hệ thống các nguyên tắc dạy học

- Luôn tiếp cận được những vấn đề của lý luận giáo dục và quản lý giáo dục. Vận dụng các phương tiện quản lý hiện đại, tiến bộ.

** Hiệu trưởng cần quản lý song song cả hai mặt dạy của thầy và học của trò. Dạy tốt, học tốt là vấn đề cốt lõi của quá trình quản lý.*

3. Quản lý hoạt động dạy của thầy

3.1. Nội dung quản lý

3.1.1. Quản lý việc thực hiện chương trình

a. Hiệu trưởng cần nắm vững chương trình khung của cấp THCS

Chương trình dạy học là pháp lệnh của Nhà nước, do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành cho cả nước, các cán bộ quản lý và giáo viên phải thực hiện nghiêm túc. Chương trình dạy học của bậc tiểu học và cấp trung học cơ sở thực hiện theo chương trình mới, sách giáo khoa mới từ năm học 2002 - 2003. Vì thế người hiệu trưởng cần nắm vững những quan điểm chỉ đạo đổi mới THCS của ngành giáo dục, những đổi mới về mục tiêu, đổi mới nội dung chương trình, đổi mới về phương pháp giảng dạy, đổi mới về kiểm tra, đánh giá.

Nội dung giáo dục THCS đổi mới theo hướng:

Quản triệt yêu cầu chống quá tải trong học tập. Khắc phục khuynh hướng “hàn lâm hoá” việc học ở phổ thông, đặt ra yêu cầu quá cao về tính logic, tính hệ thống, sự hoàn chỉnh của lý thuyết... Đồng thời không hạ thấp yêu cầu học tập. Chú ý trước hết đến việc lựa chọn các kiến thức, kỹ năng cơ sở, các kiến thức mang tính chất phương pháp, giàu tính ứng dụng. Những kiến thức cơ bản, hiện đại, sát với thực tiễn Việt Nam.

Chương trình mới xây dựng theo định hướng đảm bảo hài hoà trong quan hệ giữa đại trà và phân hóa. Đối với cấp THCS thì xác định nền tảng học văn phổ thông là yêu cầu quan trọng nhất, tuy nhiên yêu cầu phân hoá với tư cách là một nguyên tắc sư phạm cũng được đặt ra. Về nội dung, sự phân hóa thể hiện ở các giải pháp:

- Hệ thống bài tập, câu hỏi có phân loại mức độ.
- Các tài liệu tham khảo cho học sinh.
- Các giáo trình tự chọn.
- Các chủ đề hoạt động ngoại khoá.

Tăng cường thực hành, tăng cường các hoạt động ngoài giờ. Thực hành, ngoại khóa là điểm yếu nhất của giáo dục phổ thông ở nước ta trong những năm qua. Chương trình mới định rõ các mức độ thực hành, do học sinh trực tiếp thực hiện, với tư tưởng học thông qua hành. Dành sự chú ý thích đáng cho các hoạt động ngoài giờ lên lớp, xác định nội dung cụ thể và các hoạt động tương ứng cũng như những hướng dẫn cần thiết cho hoạt động này.

Chương trình dạy học của cấp THCS được Bộ Giáo dục và Đào tạo xây dựng và tổ chức thực hiện từ năm học 2002 - 2003.

Việc xây dựng kế hoạch giáo dục căn cứ vào mục tiêu của cấp học (bao gồm những yêu cầu cần đạt về các mặt giáo dục đạo đức, trí tuệ, thẩm mỹ, lao động kỹ thuật- hướng nghiệp).

Quán triệt định hướng đổi mới chung được nêu trong Nghị quyết 40 của Quốc hội khóa X về đổi mới chương trình giáo dục phổ thông, kế hoạch giáo dục phản ánh yêu cầu phát triển hài hoà, toàn diện nhân cách qua các mặt giáo dục, qua việc xác định các lĩnh vực tri thức, kỹ năng thể hiện trong hệ thống các môn học, các hoạt động giáo dục với thời lượng thích hợp.

Kế hoạch giáo dục của trường THCS đảm bảo sự nối tiếp với kế hoạch của trường tiểu học về tất cả các mặt, đồng thời chuẩn bị cho việc xác định kế hoạch dạy học ở cấp trung học phổ thông.

Kế hoạch dạy học mới cũng đảm bảo tính kế thừa, phát huy ưu điểm của việc xây dựng và thực hiện kế hoạch giáo dục trung học cơ sở ở những giai đoạn trước đây, đồng thời tham khảo kinh nghiệm của các nước, đặc biệt khi xem xét đến các xu thế xác định hệ thống môn học và thời lượng tương ứng cho từng nhóm môn.

Bảng 1. Kế hoạch giáo dục của trường THCS
DO BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BAN HÀNH NĂM 2002

TT	Môn học	Lớp/tiết				Tổng số tiết
		Lớp 6	Lớp 7	Lớp 8	Lớp 9	
1	Toán	4	4	4	4	16
2	Khoa học tự nhiên					
	Vật lý	1	1	1	2	5
	Hóa học			2	2	4
3	Ngữ văn	4	4	4	5	17
4	Lịch sử	1	2	1,5	1,5	6
5	Địa lý	1	2	1,5	1,5	6

6	Giáo dục công dân	1	1	1	1	4
7	Tiếng nước ngoài	3	3	3	2	11
8	Nghệ thuật					
	Mỹ thuật	1	1	1	0,5	3,5
	Âm nhạc	1	1	1	0,5	3,5
9	Công nghệ	2	2	2	2	8
10	Thể dục	2	2	2	2	8
11	Chủ đề tự chọn			2	2	4
	Hoạt động giáo dục:					
1	Sinh hoạt lớp	1	1	1	1	4
2	Sinh hoạt trường	1	1	1	1	4
3	Sinh hoạt hướng nghiệp				*	1 buổi/tháng
4	Hoạt động GDNGLL	*	*	*	*	4 tiết/tháng
TS		25	27	30	30	

Về thời lượng:

- Số tuần học trong năm là 35 tuần.
- Số ngày học trong tuần là 6 ngày.
- Số tiết học tối đa trong một buổi là 5 tiết.
- Thời lượng 1 tiết học là 45 phút.

Chương trình giáo dục của trường THCS có dành 2 tiết một tuần ở lớp 8, lớp 9 cho môn tự chọn. Tùy theo yêu cầu và điều kiện của từng trường mà bố trí thêm thời gian thích hợp.

Tổng số tiết học bắt buộc trong tuần là 24 tiết.

Về các môn học, có sự thay đổi tên gọi của một số môn học so với chương trình cũ như môn Ngữ văn (trước đây là môn Tiếng Việt - Văn học - Tập làm văn). Môn Công nghệ (trước đây là môn Kỹ thuật); môn Tiếng nước ngoài (gồm Tiếng Anh, Tiếng Pháp, Tiếng Nga, Tiếng Trung); Mỹ thuật (trước đây là môn Họa); Âm nhạc (trước đây là môn Nhạc).

Chương trình có thêm các giáo trình tự chọn nhằm mục đích nâng cao hoặc củng cố môn học tùy theo khả năng thực hiện của trường. Trước mắt có giáo trình tự chọn cho các môn: Toán, Công nghệ, Ngữ văn, Tiếng nước ngoài, Lý, Hoá, Sinh.

Chương trình vẫn giữ nguyên các hoạt động: Sinh hoạt lớp, sinh hoạt trường (chào cờ, sơ kết tuần...). Các hoạt động ngoài giờ lên lớp nhằm mục đích chủ yếu để học sinh hoà nhập vào các hoạt động xã hội, các hoạt động hỗ trợ cho nội khoá. Tùy yêu cầu của nhà trường, của địa phương mà tổ chức định kỳ theo chương trình “Hoạt động ngoài giờ lên lớp”.

Chương trình dạy học là tài liệu quan trọng nhất quy định nội dung, phương pháp, hình thức dạy các môn, thời gian dạy học từng môn học: Số tiết giảng bài, ôn tập, kiểm tra, thực hành... nhằm thực hiện những yêu cầu của mục tiêu cấp học. Thực hiện chương trình là thực hiện kế hoạch đào tạo theo mục tiêu đào tạo của trường phổ thông cơ sở.

Với tư cách là người lãnh đạo và chịu trách nhiệm cao nhất về chuyên môn trong nhà trường, hiệu trưởng phải nắm vững chương trình dạy học của trường THCS và quán triệt cho toàn thể giáo viên phải nắm vững chương trình dạy học bộ môn. Trong quản lý dạy và học hiệu trưởng không nắm vững chương trình có thể có những quyết định không đúng, thậm chí trái với nguyên tắc sư phạm, ảnh hưởng không tốt đến hiệu quả giáo dục.

Hoạt động dạy và học trước hết phải được tiến hành theo chương trình dạy học cho nên căn cứ đầu tiên người hiệu trưởng quản lý dạy và học là tuân theo chương trình dạy học. Hiệu trưởng phải điều khiển hoạt động dạy của thầy và hoạt động học của trò theo những yêu cầu, nội dung, hướng dẫn của chương trình dạy học

Về mặt lý thuyết, yêu cầu hiệu trưởng nắm vững chương trình càng sâu, càng rộng càng tốt. Theo quy định, hiệu trưởng trường THCS hiện nay phải có trình độ cao đẳng sư phạm, nhiều đồng chí có trình độ cử nhân. Một số có trình độ thạc sĩ. Nhiều hiệu trưởng đã là giáo viên khá hoặc giỏi nhiều năm, nên họ hoàn toàn nắm vững chương trình dạy học. Hiệu trưởng muốn quản lý giỏi, không thể thiếu việc nắm vững chương trình dạy học.

b. Hiệu trưởng nắm vững chương trình trong một giới hạn, mức độ phổ biến

Do tính chất đặc thù của bậc THCS, hiệu trưởng nắm vững chương trình trong một giới hạn, một mức độ phổ biến. Cụ thể là nắm vững những vấn đề sau:

- Nguyên tắc cấu tạo chương trình dạy học của cấp học
- Những nguyên tắc cấu tạo chương trình dạy học của từng môn học, nội dung và phạm vi kiến thức của từng môn học trong mỗi cấp học.
- Phương pháp dạy học đặc trưng của môn học và các hình thức dạy học môn học.
- Kế hoạch dạy học của từng môn học, lớp học (phân phối thời gian dạy học của từng chương mục, từng bài, những quy định về hình thức dạy học, về kiểm tra, ôn tập, thực hành).

Giáo viên phải nắm vững chương trình dạy của bộ môn mình dạy ở lớp được phân công và ở cả cấp học về các vấn đề: Cấu tạo chương trình bộ môn toàn cấp và từng lớp học; nội dung kiến thức cơ bản ở từng lớp học; phương pháp đặc trưng bộ môn và các phương pháp giảng dạy của bộ môn; các hình thức tổ chức dạy học của bộ môn; phân phối thời gian dạy bộ môn.

Để bản thân nắm vững chương trình và làm cho GV nắm vững chương trình dạy học, đầu năm học hiệu trưởng phải phổ biến những thay đổi (nếu có) trong chương trình theo chỉ thị hướng dẫn của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Nhất là vào những thời điểm đổi mới giáo dục như hiện nay, chương trình thay đổi, sách giáo khoa mới đòi hỏi người hiệu trưởng phải tổ chức học tập thảo luận một cách rất kỹ lưỡng cho toàn thể giáo viên trong trường. Tổ chuyên môn hoặc nhóm chuyên môn soạn bài, thảo luận về những vấn đề đã nảy sinh trong thực tiễn giảng dạy những năm học trước hoặc sẽ nảy sinh khi thực hiện chương trình mới để tìm biện pháp thực hiện thống nhất.

Hàng tháng hiệu trưởng đều phải kiểm tra việc thực hiện chương trình dạy học của từng bộ môn, từng lớp, từng khối lớp; nhận xét và phát hiện những vấn đề cần điều chỉnh cho kịp thời; thảo luận những vấn đề do tình hình giảng dạy nảy sinh để nắm chắc chương trình hơn nữa.

Hiệu trưởng nắm vững được chương trình dạy học còn do thâm niên trong quản lý, giáo viên nắm vững chương trình cũng do giảng dạy nhiều năm. Do đó cần phải có thời gian và tích lũy kinh nghiệm thực tiễn để chỉ đạo thực hiện chương trình.

c. Hiệu trưởng chỉ đạo việc thực hiện chương trình

Hiệu trưởng quản lý việc thực hiện chương trình của GV phải đúng và đủ chương trình cả về mặt tiến độ thời gian và chất lượng của chương trình. Nghĩa là quản lý giáo viên giảng dạy chương trình từng môn học về nội dung kiến thức

theo đúng quy định, không giảm nhẹ, cũng không nâng cao, mở rộng quá sẽ dẫn đến nhồi nhét, quá tải. Về phương pháp thực hiện các phương pháp dạy học đặc trưng của bộ môn, tổ chức các hình thức dạy học đa dạng, phong phú: kết hợp dạy trong lớp, ngoài lớp, dạy ngoài thiên nhiên, làm thí nghiệm, thực hành, tham quan... Dạy đủ và coi trọng tất cả các môn học, đảm bảo phân phối chương trình số tiết học, số bài học. Nghiêm cấm việc cắt xén, dồn bài học, thêm bớt tiết học. Việc dạy đủ và đúng chương trình là một điều kiện thực hiện mục tiêu giáo dục toàn diện.

Để đảm bảo việc dạy học đủ, đúng chương trình, hiệu trưởng cần có sự chỉ đạo rất cụ thể những việc sau đây:

- Hướng dẫn GV lập kế hoạch dạy học bộ môn. Kế hoạch dạy học là phần chính trong kế hoạch của cá nhân. Trong kế hoạch phải xây dựng được lịch học kỳ, phản ánh những hoạt động cần lưu ý trong chương trình (kiểm tra định kỳ, thực hành, ôn tập, tổng kết, ngoại khóa...). Kế hoạch dạy học của giáo viên phải được trao đổi trong tổ chuyên môn.

- Hiệu trưởng phải đảm bảo về mặt thời gian cho giáo viên thực hiện đúng và đủ chương trình. Tuyệt đối hiệu trưởng không sử dụng thời gian dạy và học cho những việc không phải là dạy và học. Làm như vậy các hoạt động dạy học sẽ bị lấn át, co hẹp lại, gây sự đảo lộn, mất cân bằng trong dạy học, là một trong những nguyên nhân cắt xén chương trình dạy học. Thời gian dành cho hoạt động dạy học đã được bố trí rất sát sao, rõ ràng trong biên chế năm học do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành, vì vậy hiệu trưởng cần tạo điều kiện cho giáo viên thực hiện.

- Hiệu trưởng cần phân công trách nhiệm cho các lực lượng giúp việc như phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn:

- + Phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn cần nắm vững các văn bản pháp quy về dạy học và hướng dẫn thực hiện chương trình.

- + Lưu giữ biên bản các cuộc họp giữa phó hiệu trưởng chuyên môn với các tổ trưởng chuyên môn và giáo viên về chương trình.

- + Nắm tình hình thực hiện chương trình dạy học hàng tuần, hàng tháng để báo cáo định kỳ với cấp trên (phó hiệu trưởng chuyên môn lưu trữ văn bản này).

Tổ trưởng chuyên môn cần có biên bản sinh hoạt của tổ về chương trình; Báo cáo của tổ với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng chuyên môn về thực hiện chương trình của tổ mình phụ trách.

** Giáo viên cần có:*

- + Kế hoạch giảng dạy bộ môn của mình.
- + Các tài liệu, phương tiện thực hiện chương trình.
- + Phiếu báo giảng.

Các lực lượng giúp việc trên phải có hình thức quản lý hệ thống dữ liệu về tình hình thực hiện chương trình, trên cơ sở đó hiệu trưởng kiểm tra, phân tích tình hình thực hiện chương trình sau mỗi lần tổng hợp (tuần, tháng, học kỳ, cả năm). Hiệu trưởng cùng những người giúp việc có những biện pháp quản lý tốt việc thực hiện chương trình.

- Hiệu trưởng phải sử dụng khai thác các sổ sách như sổ báo giảng, sổ ghi đầu bài, sổ dự giờ v.v... để nắm được việc thực hiện chương trình và những tình hình có liên quan đến chương trình dạy học hàng ngày.

- Hiệu trưởng sử dụng thời khoá biểu để điều khiển và kiểm soát việc thực hiện tiến độ chương trình của tất cả các môn cho đồng đều, cân đối giữa các lớp tránh sự so le, thiếu giờ, thiếu bài. Kịp thời xử lý hàng ngày các sự cố ảnh hưởng tới việc thực hiện chương trình dạy học. Hiệu trưởng cần nhận thức ý nghĩa quan trọng của thời khoá biểu và những yêu cầu sư phạm khi xây dựng thời khoá biểu của trường.

** Nắm vững chương trình giảng dạy là điều kiện để người hiệu trưởng có thể quản lý giỏi. Hiệu trưởng quản lý việc thực hiện chương trình của giáo viên phải đúng và đủ chương trình cả về thời gian, tiến độ và chất lượng của chương trình.*

3.1.2. Quản lý việc soạn bài và chuẩn bị lên lớp của giáo viên

Lập kế hoạch bài giảng là việc làm quan trọng nhất của giáo viên cho giờ lên lớp, tuy bài soạn chưa phải đã dự đoán hết các tình huống trên lớp. Soạn bài là lao động sáng tạo của giáo viên. Bài soạn là thể hiện sự lựa chọn của giáo viên về nội dung: kiến thức cơ bản, kiến thức trọng tâm, logic của khoa học. Về phương pháp giảng dạy: thể hiện những hoạt động của thầy và những hoạt động của trò trong giờ lên lớp. Về hình thức tổ chức dạy học: ở lớp học, ở phòng thí nghiệm, học ngoài thiên nhiên, học ở xưởng trường... Dự định những thiết bị dạy học cần chuẩn bị. Những sự lựa chọn này phải phù hợp với nội dung từng bài, đúng yêu cầu của chương trình quy định, sát với đối tượng học sinh và phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường.

Có nhiều loại bài: bài học kiến thức mới, bài tổng kết, ôn tập, chữa bài... bất kỳ loại bài nào cũng giải quyết đúng sự lựa chọn các vấn đề trên.

Để quản lý tốt việc soạn bài và chuẩn bị lên lớp, hiệu trưởng cần tiến hành một số công việc phổ biến như sau:

- Hướng dẫn cho giáo viên lập kế hoạch soạn bài vào đầu năm. Kế hoạch này căn cứ vào phân phối chương trình, căn cứ vào các bài soạn cũ, căn cứ vào những quy định của cấp trên, những yêu cầu mới mà có những quy định để đảm bảo sự thống nhất chung trong toàn trường về nội dung, hình thức thể hiện các bài soạn với tính chất chỉ dẫn, không phải là khuôn mẫu. Hướng dẫn sử dụng sách giáo khoa, sách giáo viên, tập bài soạn mẫu (nếu có) trong soạn bài.

- Quy định về việc dùng các bài soạn đã có. Những bài soạn tốt không cần soạn lại, chỉ cần bổ sung những gì cần thiết. Những giáo viên khá, giỏi lâu năm thường đã có những bài soạn tốt thì yêu cầu soạn bài mới với những giáo viên mới hoặc dạy yếu, kém.

- Tổ chức những buổi thảo luận chủ yếu về soạn bài, trao đổi những bài soạn khó, thống nhất hoặc cải tiến nội dung, phương pháp soạn bài, trao đổi kinh nghiệm tốt.

- Hiệu trưởng cùng với phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn phân công nhau kiểm tra, theo dõi, nắm tình hình soạn bài của giáo viên bằng cách xem các bài soạn, tổng hợp tình hình soạn bài qua sổ sách, sinh hoạt nhóm, phiếu báo giảng, các báo cáo, thống kê.

- Đảm bảo đủ các điều kiện vật chất - kỹ thuật cho giờ lên lớp, hiệu trưởng căn cứ vào lịch giảng bài của giáo viên cần kiểm tra các điều kiện vật chất đó. Mặt khác hiệu trưởng có trách nhiệm tổ chức trang bị, mua sắm những thiết bị còn thiếu và đề ra những quy định về sử dụng, bảo quản.

- Hiệu trưởng tạo mọi điều kiện thuận lợi cho giáo viên soạn bài (thời gian, sách tham khảo, soạn bài theo tổ bộ môn, trao đổi kinh nghiệm soạn bài).

- Hiệu trưởng cần yêu cầu tổ trưởng chuyên môn giúp đỡ giáo viên soạn bài khó, phần khó của chương trình. Tổ chức trong tổ những vấn đề liên quan đến giờ lên lớp, soạn bài để có một định hướng chung trong tổ.

Đối với giáo viên cần thực hiện kế hoạch giảng dạy cá nhân, xác định những vấn đề cần đầu tư nhiều của bản thân, luôn cập nhật những thông tin mới liên quan đến bộ môn dạy, soạn bài chu đáo trước khi lên lớp.

** Soạn bài và chuẩn bị bài lên lớp là một khâu quan trọng của dạy học. Soạn bài và chuẩn bị bài tốt quyết định một phần quan trọng thành công của giờ lên lớp. Hiệu trưởng cần chỉ đạo giáo viên, tổ chuyên môn tổ chức tốt khâu*

soạn bài, giúp đỡ giáo viên soạn các bài khó và chuẩn bị các điều kiện cần thiết cho giờ lên lớp.

3.1.3. Quản lý giờ lên lớp

a. Tạo điều kiện cho giáo viên thực hiện giờ lên lớp

Giờ lên lớp là hình thức dạy học chủ yếu ở các trường học từ trước tới nay. Nó đóng một vai trò quan trọng quyết định chất lượng dạy học. Cả giáo viên và người quản lý nhà trường đều rất chú ý quan tâm, đầu tư cho giờ lên lớp, trong đó người giáo viên giảng dạy giữ vai trò trực tiếp quyết định và chịu trách nhiệm về giờ lên lớp. Người quản lý đóng vai trò gián tiếp quyết định chất lượng giờ lên lớp. Vì vậy hiệu trưởng phải có biện pháp tạo điều kiện cho giáo viên thực hiện giờ lên lớp có hiệu quả bằng cách chỉ đạo phối hợp các lực lượng trong nhà trường để giúp giáo viên thực hiện giờ lên lớp đạt kết quả tốt, thực hiện được mục tiêu của bài học.

b. Xây dựng chuẩn giờ lên lớp

Để quản lý giờ lên lớp, hiệu trưởng tiến hành xây dựng chuẩn giờ lên lớp. Đó là những chuẩn mực cần thiết để quản lý giờ lên lớp, dựa trên những quy định chung của ngành và hoàn cảnh riêng của nhà trường.

Mỗi loại bài học đều có chuẩn giờ lên lớp riêng, tất nhiên nó cũng có những điểm chung mà lý luận dạy học đã khái quát, vì vậy khi quản lý giờ lên lớp, hiệu trưởng phải chú ý đến những điểm riêng khác biệt của mỗi loại bài học. Giờ lên lớp của mỗi loại bài học sẽ diễn ra khác nhau, bài giảng kiến thức mới phải khác với bài ôn tập, bài luyện tập và bài thực hành.

Khi xây dựng chuẩn giờ lên lớp cũng phải chú ý đến tình hình riêng của địa phương mình, của trường mình. Vì thế, chuẩn giờ lên lớp của các địa phương khác nhau, các trường khác nhau có thể không hoàn toàn giống nhau, nhưng nó cũng phải dựa trên nguyên tắc chung của lý luận dạy học.

Hiệu trưởng sử dụng chuẩn giờ lên lớp để kiểm tra, đánh giá từng loại giờ lên lớp. Vì vậy chuẩn giờ lên lớp không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận mà quan trọng hơn là ý nghĩa thực tiễn.

Chuẩn giờ lên lớp là quyết định quản lý của hiệu trưởng, nó phản ánh yêu cầu giờ lên lớp của nhà trường trong một giai đoạn nhất định.

c. Xây dựng nề nếp giờ lên lớp

Xây dựng nề nếp giờ lên lớp cho thầy trò bằng việc sử dụng thời khoá biểu,

thời khoá biểu là lịch dạy học của các lớp. Ngoài lịch dạy các môn học, thời khoá biểu cũng sắp xếp lịch sinh hoạt tập thể của học sinh như sinh hoạt lớp, sinh hoạt đoàn, đội... và cũng bố trí một số hoạt động giáo dục khác như lao động, vệ sinh trường lớp. Thời khoá biểu được sắp xếp theo những nguyên tắc nhất định và trật tự chặt chẽ vì vậy nó được coi như một kế hoạch dạy học kiểu “chương trình hoá”. Thời khoá biểu có vai trò trong việc xây dựng, duy trì nề nếp dạy học trong nhà trường, duy trì nề nếp giờ lên lớp cho thầy, trò.

Thời khoá biểu trọng ngày, trong tuần phải tạo được sự cân đối trong lao động dạy của thầy và lao động học của trò. Trong một buổi học không thể xếp cho một giáo viên quá nhiều giờ, điều đó sẽ ảnh hưởng đến chất lượng giờ dạy. Thời khoá biểu được sắp xếp từ trước khi bước vào học kỳ của năm học. Trong quá trình thực hiện cũng có những thay đổi, điều chỉnh, nhưng chỉ nên thay đổi khi có những lý do chính đáng, tuyệt đối tránh thay đổi nhiều lần. Việc thay đổi nhiều sẽ phá vỡ nề nếp dạy của thầy và học của trò, làm cho thầy có thể quên giờ lên lớp, trò quên mang sách vở và chuẩn bị bài.

Hiệu trưởng không là người trực tiếp xếp thời khoá biểu mà thường là do những người giúp việc làm. Nhưng hiệu trưởng phải nắm được nguyên tắc xếp thời khoá biểu để chỉ đạo, để thay đổi, điều chỉnh khi cần thiết. Hiệu trưởng giữ vai trò quyết định trong việc ban hành thời khoá biểu, điều chỉnh, thay đổi thời khoá biểu, không cho phép bất cứ giáo viên nào tùy tiện thay đổi.

+ Cần chú ý tới mức độ khó dễ của môn học để bố trí thời gian hợp lý, thời điểm thích hợp trong một ngày, một tuần.

+ Quan tâm đến các khoảng cách thời gian giữa các bài học trong tuần của cùng một môn; xen kẽ giữa các môn tự nhiên với các môn xã hội; giữa các hoạt động học tập với các hoạt động khác.

+ Thời khoá biểu cần quan tâm đến quỹ thời gian của giáo viên, cần tạo ra một nhịp độ lao động hợp lý duy trì trong suốt học kỳ.

Hiệu trưởng sẽ sử dụng thời khoá biểu để điều khiển và kiểm soát tiến độ thực hiện chương trình các môn học, điều tiết giờ lên lớp của giáo viên.

* *Giờ lên lớp đóng vai trò quyết định chất lượng dạy học. Giáo viên và cán bộ quản lý nhà trường đều quan tâm đầu tư thích đáng cho giờ lên lớp. Để quản lý giờ lên lớp cần xây dựng một chuẩn giờ lên lớp dựa trên quy định chung của ngành và hoàn cảnh riêng của trường. Duy trì nề nếp giờ lên lớp cho thầy và trò bằng việc xây dựng và sử dụng thời khoá biểu một cách khoa học.*

3.1.4. Chỉ đạo quản lý dự giờ và phân tích sự phạm bài học

a. Mục đích của việc dự giờ

Giờ học trên lớp là phần cơ bản của quá trình dạy học. Vì vậy đây là trung tâm chú ý trong quản lý của người hiệu trưởng. Để kiểm tra giờ lên lớp, hiệu trưởng phải có kế hoạch thường xuyên dự giờ. Hiệu trưởng dự giờ không chỉ nhằm tìm ra những nhược điểm, những thiếu sót của giáo viên mà còn phát hiện những kinh nghiệm, những sáng tạo của giáo viên để phổ biến những kinh nghiệm, những sáng tạo đó cho tập thể, cung cấp cho giáo viên, học sinh những lời khuyên về giảng dạy, học tập. Qua dự giờ cũng phát hiện ra những vấn đề trao đổi giữa giáo viên với nhau, quan hệ giữa các bộ phận trong nhà trường phục vụ cho công tác dạy học. Phân tích tình hình giờ lên lớp sau một thời gian, hiệu trưởng cần có những nhận xét khách quan, trung thực về tình hình giờ lên lớp để có những quyết định quản lý phù hợp cho công tác quản lý giờ lên lớp của mình.

b. Các hình thức dự giờ

Hiệu trưởng có thể dự giờ theo các hình thức khác nhau:

- Dự giờ các giáo viên cùng bộ môn để so sánh trình độ của họ, phát hiện những ưu, nhược điểm chính của mỗi người. Đồng thời cũng phát hiện ra (nếu có) vấn đề về phương pháp dạy và học môn đó của giáo viên và học sinh trong toàn trường.

- Dự giờ tất cả giáo viên các bộ môn ở cùng một lớp nhằm tìm hiểu thái độ học tập của học sinh lớp đó.

- Dự giờ theo chuyên đề nhằm nắm chắc trình độ của một giáo viên một lớp học sinh hay một tổ, nhóm bộ môn nhằm rút kinh nghiệm về một nội dung nào đó.

c. Quy trình dự giờ

Khi dự giờ cần tiến hành theo một quy trình dự giờ gồm các bước: Chuẩn bị - dự giờ - phân tích, trao đổi - đánh giá - kiến nghị.

- + Chuẩn bị là bước lập kế hoạch dự giờ. Người dự giờ phải biết được vị trí của bài học trong chương trình. Mục tiêu cần đạt của bài học và những dự kiến công việc tiến hành của người dạy để đạt mục tiêu đó. Trên cơ sở đó dự định nội dung cần quan sát trong giờ.

+ Dự giờ, quan sát diễn biến của giờ lên lớp, quan sát các tình huống của tiến trình dạy học, quan sát quan hệ thầy - trò - thiết bị dạy học và các sự kiện trong giờ học.

+ Phân tích, trao đổi: Phân tích giờ học về các mặt tổ chức của giờ học, nội dung của giờ học (tính khoa học, kiến thức trọng tâm). Phương pháp dạy học: Sử dụng phương pháp dạy học đặc trưng của bộ môn, sự phù hợp giữa nội dung và phương pháp, tổ chức hoạt động tích cực của học sinh hay không.

Ngày nay chú trọng nhiều đến dạy học hướng tập trung vào học sinh. Nghĩa là quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động học tập để học sinh được hoạt động nhiều hơn, tham gia vào bài học nhiều hơn và tự mình tìm ra những kiến thức cần thu nhận.

Việc phân tích, trao đổi cần giúp cho giáo viên thấy được những ưu, nhược điểm của mình để phát huy ưu điểm và khắc phục nhược điểm.

+ Đánh giá giờ dạy: Khi phân tích, đánh giá bài dạy của giáo viên, không thể tách rời các yếu tố cấu thành của bài học: Mục đích, nội dung, phương pháp, kết quả. Thể hiện qua các yêu cầu: Về nội dung là những kiến thức, kỹ năng, thái độ học sinh cần đạt được khi kết thúc bài học. Về phương pháp là việc lựa chọn phương pháp dạy học có phù hợp với nội dung bài không, có sử dụng những phương pháp đặc thù của bộ môn không, giao tiếp sư phạm giữa thầy và trò như thế nào, giáo viên có khuyến khích được học sinh học tập hay không. Việc lựa chọn và sử dụng phương tiện dạy học của giáo viên có hợp lý hay không. Từ những phân tích, so sánh giữa kết quả giờ dạy với mục tiêu đặt ra để đánh giá người dạy về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, tinh thần trách nhiệm của người dạy với bài học đó.

+ Kiến nghị: Từ việc kiểm tra dự giờ, hiệu trưởng có thể đưa ra những đề nghị thích hợp cho giáo viên, nhằm nâng cao hiệu quả dạy học. Những kiến nghị của hiệu trưởng đối với giáo viên có thể mang tính chất chiến lược đó là những kiến nghị về phương pháp, kiến thức, phong cách dạy. Có thể là những kiến nghị mang tính chất chiến thuật tức là những đề nghị cụ thể về bài học đó. Chính những kiến nghị mang tính khái quát đó mới chứng tỏ người hiệu trưởng có một vai trò nhất định tác động đến giờ lên lớp làm tăng uy tín của hiệu trưởng.

d. Mẫu phiếu dự giờ

Thực hiện nghị quyết 40/ 2000/ QH 10, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành

văn bản số 3668/VP ngày 11/5/2001 về kế hoạch triển khai Nghị quyết 40/2000/QH10 của Quốc hội về đổi mới giáo dục phổ thông.

Việc xây dựng chương trình, biên soạn sách giáo khoa và tổ chức thí điểm dạy học ở trung học cơ sở đã và đang tiến hành. Trên cơ sở tập hợp ý kiến của các địa phương về việc đánh giá giờ dạy của giáo viên trong những năm qua đồng thời căn cứ vào mục tiêu giáo dục phổ thông và thực trạng của các trường trung học hiện nay, Bộ Giáo dục và Đào tạo chủ trương thực hiện thí điểm đánh giá giờ dạy ở bậc trung học.

Để đảm bảo đồng bộ và thống nhất tương đối giữa các địa phương trong việc đánh giá giờ dạy của giáo viên, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã có hướng dẫn đánh giá xếp loại giờ dạy ở bậc trung học, theo một mẫu phiếu sau:

Bảng 2. Tiêu chuẩn đánh giá, xếp loại giờ dạy ở bậc trung học

Các mặt	Các yêu cầu		Điểm (Thang điểm 2)		
			0	1	2
Nội dung	1	Chính xác khoa học (khoa học bộ môn và quan điểm lập trường chính trị)			
	2	Bảo đảm tính hệ thống, đủ nội dung; làm rõ trọng tâm			
	3	Liên hệ thực tế (nếu có), có tính giáo dục			
Phương pháp	4	Sử dụng PP phù hợp với đặc trưng bộ môn, với nội dung của kiểu bài lên lớp			
	5	Kết hợp tốt các phương pháp trong hoạt động dạy và học			
Phương tiện	6	Sử dụng và kết hợp các phương tiện, thiết bị dạy học phù hợp với nội dung của kiểu bài lên lớp			
	7	Trình bày bảng hợp lý, chữ viết, hình vẽ, lời nói rõ ràng, chuẩn mực, giáo án hợp lý.			

Tổ chức	8	Thực hiện linh hoạt các khâu lên lớp, phân phối thời gian hợp lý các phần, các khâu.			
	9	Tổ chức và điều khiển HS học tập tích cực, chủ động phù hợp với nội dung của kiểu bài, với các đối tượng, HS hứng thú.			
Kết quả	10	Đa số HS hiểu bài, nắm vững trọng tâm, biết vận dụng kiến thức.			

Cách xếp loại:

- Loại giỏi: Điểm tổng cộng đạt từ 17 - 20
Các yêu cầu 1, 4, 6, 9 phải đạt 2 điểm.
- Loại khá: Điểm tổng cộng đạt từ 13 - 16,5
Các yêu cầu 1, 4, 9 phải đạt 2 điểm.
- Loại trung bình: Điểm tổng cộng đạt từ 10 - 12,5
Yêu cầu 1, 4 đạt 2 điểm.
- Loại yếu kém: Điểm tổng cộng đạt từ 9 điểm trở xuống.

Những điểm cần chú ý trong đánh giá và xếp loại giờ dạy của giáo viên:

- Tiêu chuẩn đánh giá xếp loại có tính chất tổng quát.
- Đánh giá xếp loại theo đúng yêu cầu trong tiêu chuẩn. Các yêu cầu 1, 4, 6, 9 được coi là trọng tâm, cần được cân nhắc kỹ.
- Kết hợp đánh giá định tính với định lượng. Kết hợp sự quan sát trên lớp với phỏng vấn giáo viên, học sinh, kiểm tra ngăn, xem xét giáo án.
- Đánh giá từng yêu cầu theo 3 mức độ:
 - + Tốt, khá: điểm 2; 1,5
 - + Trung bình: điểm 1
 - + Yếu kém: điểm 0; 0,5

Để việc kiểm tra giờ lên lớp trở thành một việc làm thường xuyên, tránh tác động đến tâm lý giáo viên và học sinh, cần bình thường hoá việc kiểm tra. Tạo cho việc dự giờ có nề nếp bằng cách tổ chức việc thăm lớp giữa các giáo viên với nhau, hoặc nhóm bộ môn, tổ chuyên môn thăm lớp một giáo viên. Khi việc thăm lớp dự giờ đã trở thành nề nếp bình thường thì hiệu trưởng vào kiểm tra

giờ lên lớp sẽ không có gì đặc biệt, xoá đi sự mặc cảm, ngần ngại giữa giáo viên và hiệu trưởng. Việc giáo viên thường xuyên dự giờ, thăm lớp lẫn nhau cũng sẽ cung cấp thêm cho hiệu trưởng nhiều thông tin, những nhận xét về giờ lên lớp của từng giáo viên, giúp cho những nhận xét, đánh giá của hiệu trưởng có độ tin cậy hơn.

Cùng với việc dự giờ để kiểm tra giờ lên lớp, hiệu trưởng còn có thể kết hợp kiểm tra công tác giảng dạy của giáo viên bằng các hình thức như tìm hiểu qua học sinh, phỏng vấn giáo viên chủ nhiệm, nghe báo cáo của tổ trưởng chuyên môn, nhóm trưởng chuyên môn về mọi mặt của giáo viên: Giảng dạy trên lớp, tiến trình thực hiện chương trình, nề nếp giảng dạy, số tiết dạy thiếu, nghỉ, những số liệu thống kê về số điểm, điểm số. Xem phiếu báo giảng, xem bài soạn để kiểm tra sự chuẩn bị lên lớp của giáo viên.

** Hiệu trưởng dự giờ để kiểm tra giờ lên lớp của giáo viên. Phát hiện những ưu điểm, những sáng kiến của họ để phổ biến cho tập thể. Phát hiện những nhược điểm để giúp họ khắc phục.*

** Hiệu trưởng có thể dự giờ dưới nhiều hình thức khác nhau và khi dự giờ cần tiến hành theo một quy trình gồm các bước như quy định.*

** Phân tích tình hình giờ lên lớp sau một thời gian, hiệu trưởng cần có những nhận xét và những quyết định quản lý giờ lên lớp phù hợp.*

3.1.5. Quản lý phương pháp dạy học

a. Khái niệm phương pháp dạy học

- *Phương pháp dạy học* là cách thức hoạt động của giáo viên trong việc chỉ đạo, tổ chức các hoạt động học tập của học sinh nhằm giúp học sinh chủ động đạt được mục tiêu dạy học.

- *Phương pháp dạy học* bao gồm cả cách thức dạy của thầy và cách thức học của trò. Trong quá trình dạy học có hai chủ thể: Giáo viên là chủ thể của hoạt động dạy, học sinh là chủ thể của hoạt động học. Hai chủ thể này phải hợp tác với nhau tạo ra hiệu quả của quá trình dạy học. Trong quan hệ hợp tác này giáo viên giữ vai trò chủ đạo vì dạy học là quá trình có mục đích, có kế hoạch, được tiến hành dưới sự chỉ đạo chặt chẽ của giáo viên, còn học sinh giữ vai trò chủ động.

- Mặt bên ngoài của *phương pháp dạy học* là trình tự hợp lý các thao tác hành động của giáo viên và học sinh có thể dễ dàng quan sát: Giáo viên giảng,

đặt câu hỏi, treo tranh, biểu diễn thí nghiệm... Học sinh nghe, trả lời, quan sát, giải thích những điều đã quan sát. Mặt bên trong của *phương pháp dạy học* là con đường giáo viên dẫn dắt học sinh lĩnh hội nội dung bài học, giải quyết từng phần, đặt và giải quyết vấn đề. Mặt bên trong phụ thuộc một cách khách quan vào nội dung dạy học và trình độ phát triển tư duy của học sinh. Mặt bên ngoài tùy thuộc vào khả năng sư phạm của giáo viên và chịu ảnh hưởng của phương tiện dạy học. Mặt bên trong quy định mặt bên ngoài. Nếu chú trọng phát triển tư duy thì phải quan tâm đến mặt bên trong của phương pháp dạy học.

- *Phương pháp dạy học* có quan hệ chặt chẽ với các thành tố của quá trình dạy học: Mục tiêu, nội dung, phương pháp, phương tiện, tổ chức, đánh giá, các thành tố này tương tác với nhau tạo thành một chỉnh thể. Hiện nay công cuộc đổi mới giáo dục ở Việt Nam đang tiến hành. Sự đổi mới về mục tiêu và nội dung dạy học đòi hỏi những đổi mới về phương pháp dạy học.

b. Định hướng đổi mới phương pháp dạy học

Định hướng đổi mới phương pháp được thể hiện trong tư tưởng Hồ Chí Minh, các quan điểm giáo dục của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nghị quyết Trung ương 4 khoá VII đã xác định phải “*khuyến khích tự học*”, phải “*áp dụng những phương pháp giảng dạy hiện đại để bồi dưỡng cho học sinh năng lực tư duy sáng tạo, năng lực giải quyết vấn đề*”. Nghị quyết Trung ương 2 khoá VIII tiếp tục khẳng định phải: “*Đổi mới phương pháp giáo dục đào tạo, khắc phục lối truyền thụ một chiều, rèn luyện thành nếp tư duy sáng tạo của người học. Từng bước áp dụng các phương tiện tiên tiến và các phương tiện hiện đại vào quá trình dạy học, bảo đảm điều kiện và thời gian tự học, tự nghiên cứu cho học sinh, nhất là sinh viên đại học*”.

Định hướng trên đây được pháp chế hoá trong Luật Giáo dục. Điều 24-2 “*phương pháp giáo dục phổ thông phải phát huy tính tích cực tự giác, chủ động, sáng tạo của học sinh, phù hợp với đặc điểm từng lớp học, môn học, bồi dưỡng phương pháp tự học, rèn luyện kỹ năng vận dụng kiến thức vào thực tiễn, tác động đến tình cảm, đem lại niềm vui, hứng thú học tập cho học sinh.*”

Những định hướng trên đây phải được người hiệu trưởng nắm vững và quán triệt cho giáo viên. Người giáo viên phải nhận thức được trong bối cảnh hiện nay các tri thức tâm lý học, giáo dục học, các khoa học có liên quan phát triển mạnh mẽ. Thông tin đến với học sinh tăng một cách nhanh chóng. Công cuộc đổi mới chương trình, sách giáo khoa ở phổ thông đòi hỏi người giáo

viên phải lựa chọn và sử dụng hợp lý, sáng tạo và có hiệu quả phương pháp dạy học của mình.

Muốn thực hiện đổi mới phương pháp dạy học theo định hướng đó, giáo viên cần nghiên cứu, nắm vững những dấu hiệu đặc trưng và mối quan hệ giữa các yếu tố tâm lý: Hứng thú, tự giác, tích cực, độc lập, sáng tạo và cũng cần chú ý đến đặc điểm tâm lý, lứa tuổi học sinh trung học phổ thông.

c. Phương pháp dạy học tích cực

** Khái niệm dạy học tích cực*

Xu hướng dạy học ngày nay là “dạy học lấy học sinh làm trung tâm” và “phát huy tính tích cực học tập của học sinh” đều nhấn mạnh vai trò chủ thể của người học. Để đạt được điều đó cần sử dụng các phương pháp tích cực trong dạy học. “Phương pháp tích cực” là một nhóm phương pháp dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người học, thực chất là cách dạy hướng tới việc học tập chủ động, chống lại thói quen lười học.

** Những đặc trưng của dạy học tích cực*

Phương pháp tích cực hiện nay có những đặc trưng cơ bản là:

- Dạy và học thông qua tổ chức các hoạt động của học sinh.

Trong phương pháp tích cực, học sinh là đối tượng của hoạt động dạy, đồng thời là chủ thể của hoạt động học, được cuốn hút vào các hoạt động học tập do giáo viên tổ chức và chỉ đạo, thông qua đó tự lực khám phá những điều mình chưa rõ chứ không phải thụ động tiếp thu tri thức đã được giáo viên sắp đặt. Học sinh được đặt vào những tình huống thực tế của cuộc sống, được trực tiếp quan sát, thảo luận, làm thí nghiệm, giải quyết vấn đề đặt ra theo suy nghĩ của mình. Từ đó vừa nắm được kiến thức, kỹ năng mới, vừa nắm được phương pháp làm ra kiến thức, kỹ năng đó, không rập khuôn theo mẫu sẵn có, học sinh được bộc lộ khả năng sáng tạo.

Dạy theo cách này người giáo viên không chỉ đơn giản là người truyền thụ tri thức mà còn hướng dẫn hành động. Chương trình dạy học phải giúp cho từng học sinh biết hành động và tích cực tham gia các chương trình hành động của tập thể lớp học.

- Dạy và học chú ý rèn luyện phương pháp tự học.

Phương pháp tích cực xem việc dạy cho học sinh biết tự học không chỉ là một biện pháp nâng cao hiệu quả dạy học mà còn là một mục tiêu dạy học.

Trong xã hội hiện đại với sự bùng nổ thông tin, khoa học, kỹ thuật, công nghệ thông tin phát triển nhanh như vũ bão thì không thể nhồi nhét vào đầu óc trẻ khối lượng kiến thức ngày càng nhiều. Phải dạy cho học sinh biết cách tự học, nếu rèn luyện cho học sinh có được phương pháp, kỹ năng, thói quen, ý chí tự học thì sẽ tạo cho họ lòng ham học, khơi dậy tiềm năng vốn có trong mỗi con người, kết quả học tập sẽ được nhân lên gấp bội. Vì vậy ngày nay người ta nhấn mạnh hoạt động học trong quá trình dạy học, nỗ lực tạo ra chuyển biến từ học tập thụ động sang tự học chủ động. Rèn luyện tự học cho học sinh trong trường phổ thông, không chỉ tự học ở nhà sau giờ lên lớp mà cả tự học trong tiết học có sự hướng dẫn của giáo viên.

- Tăng cường học tập cá thể, phối hợp với học tập hợp tác.

Trong một lớp học, trình độ kiến thức, tư duy của học sinh không đồng đều thì khi áp dụng phương pháp tích cực phải chấp nhận sự phân hoá về cường độ, tiến độ hoàn thành nhiệm vụ học tập.

Tuy nhiên trong học tập, không phải mọi tri thức, kỹ năng, thái độ đều được hình thành bằng những hoạt động độc lập cá nhân. Lớp học là môi trường giao tiếp thầy - trò, trò - trò, tạo nên mối quan hệ hợp tác giữa các cá nhân trên con đường chiếm lĩnh kiến thức. Thông qua thảo luận, tranh luận trong tập thể, ý kiến của mỗi cá nhân được bộc lộ, khẳng định hay bác bỏ, qua đó người học nâng mình lên một trình độ mới. Bài học vận dụng được vốn hiểu biết và kinh nghiệm của mỗi học sinh và của cả lớp chứ không chỉ dựa trên vốn hiểu biết của thầy giáo.

Trong nhà trường, học tập hợp tác được tổ chức ở cấp nhóm, tổ, lớp hoặc trường. Hình thức được sử dụng phổ biến trong dạy học là hoạt động hợp tác trong nhóm nhỏ 4 đến 6 người. Học tập hợp tác làm tăng hiệu quả học tập, nhất là lúc phải giải quyết những vấn đề khó. Trong hoạt động hợp tác trong nhóm nhỏ không có hiện tượng ỷ lại, tính cách, năng lực của mỗi thành viên được bộc lộ, uốn nắn, phát triển tình bạn, ý thức tổ chức, tinh thần tương trợ. Mô hình hợp tác trong xã hội đưa vào học đường sẽ làm cho học sinh quen dần với sự phân công hợp tác trong xã hội.

Trong nền kinh tế thị trường đã xuất hiện nhu cầu hợp tác xuyên quốc gia, liên quốc gia. Vì vậy năng lực hợp tác phải trở thành một mục tiêu giáo dục mà nhà trường phải chuẩn bị cho học sinh.

- Kết hợp đánh giá của thầy với tự đánh giá của trò.

Trong dạy học, việc đánh giá học sinh không chỉ nhằm mục đích đánh giá thực trạng và điều chỉnh hoạt động học của trò mà đồng thời còn tạo điều kiện nhận định và điều chỉnh hoạt động của thầy.

Trước đây, giáo viên giữ độc quyền đánh giá học sinh. Trong dạy học tích cực, giáo viên phải hướng dẫn học sinh phát triển kỹ năng tự đánh giá để điều chỉnh cách học. Muốn vậy, giáo viên phải tạo điều kiện cho học sinh được tham gia đánh giá lẫn nhau. Tự đánh giá đúng và điều chỉnh hoạt động học kịp thời là năng lực nhà trường rất cần trang bị cho học sinh.

Theo hướng phát triển các phương pháp tích cực để đào tạo những con người năng động, sớm thích nghi với đời sống xã hội thì việc kiểm tra, đánh giá không thể chỉ dừng lại ở yêu cầu tái hiện kiến thức, lặp lại các kỹ năng đã học mà phải khuyến khích trí thông minh, óc sáng tạo trong việc giải quyết những tình huống thực tế.

Từ dạy và học thụ động sang dạy và học tích cực, giáo viên không còn đóng vai trò đơn thuần là người truyền đạt kiến thức, giáo viên trở thành người thiết kế, tổ chức, hướng dẫn các hoạt động độc lập hoặc theo nhóm nhỏ để học sinh tự lĩnh hội nội dung học tập, chủ động đạt các mục tiêu kiến thức, kỹ năng, thái độ theo yêu cầu của chương trình. Trên lớp, học sinh hoạt động là chính, giáo viên có vẻ nhàn nhã hơn nhưng khâu chuẩn bị bài giáo viên đã phải đầu tư công sức, thời gian rất nhiều so với kiểu dạy học thụ động mới có thể thực hiện bài lên lớp với vai trò người gợi mở, xúc tác, động viên, cố vấn, trọng tài trong các hoạt động trao đổi, tranh luận của học sinh. Giáo viên phải có trình độ chuyên môn sâu rộng, có trình độ sư phạm lành nghề mới có thể tổ chức, hướng dẫn các hoạt động của học sinh mà nhiều khi có những tình huống nảy sinh ngoài dự kiến của giáo viên.

d. Những phương pháp tích cực cần được phát triển ở trường phổ thông

Giáo viên cũng cần thấy được rằng việc đổi mới phương pháp dạy học không có nghĩa là phủ định các phương pháp dạy học truyền thống mà cần kế thừa, phát triển những phương pháp tích cực đã có trong hệ phương pháp dạy học truyền thống, đồng thời phải học hỏi, vận dụng một số phương pháp dạy học mới, phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện dạy học ở nước ta. Một số phương pháp cần được phát triển ở trường phổ thông hiện nay đó là:

** Vấn đáp tìm tòi*

Vấn đáp là phương pháp giáo viên đặt câu hỏi để học sinh trả lời, hoặc có

thể tranh luận với nhau và với cả giáo viên, qua đó học sinh lĩnh hội được nội dung bài học. Căn cứ vào tính chất hoạt động nhận thức người ta phân biệt ba phương pháp vấn đáp đó là: Vấn đáp tái hiện; vấn đáp giải thích - minh họa; vấn đáp tìm tòi.

Vấn đáp tìm tòi (đàm thoại orixtic): Giáo viên dùng một hệ thống câu hỏi được sắp xếp hợp lý để hướng dẫn học sinh từng bước phát hiện ra bản chất của sự việc, tính quy luật của hiện tượng đang tìm hiểu, kích thích sự ham muốn hiểu biết. Giáo viên tổ chức trao đổi ý kiến, kể cả tranh luận giữa trò với trò, giữa thầy với cả lớp nhằm giải quyết một vấn đề xác định. Trong phương pháp vấn đáp tìm tòi, giáo viên giống như người tổ chức sự tìm tòi còn học sinh là người tự lực phát hiện kiến thức. Vì vậy khi kết thúc cuộc đàm thoại, học sinh có được niềm vui của sự khám phá, trưởng thành thêm một bước về trình độ tư duy. Hiện nay, đa số giáo viên dừng lại ở phương pháp vấn đáp kiểm tra tái hiện hoặc vấn đáp giải thích - minh họa.

** Dạy và học, đặt và giải quyết vấn đề*

Đây không phải là phương pháp hoàn toàn mới đối với giáo viên. Từ những năm 1960, giáo viên nước ta đã làm quen với thuật ngữ phương pháp nêu vấn đề, quan tâm tới việc tạo ra các tình huống có vấn đề để thu hút học sinh vào quá trình nhận thức tích cực.

Cấu trúc một bài học (hoặc một phần trong bài học) theo dạy và học đặt và giải quyết vấn đề thường như sau:

+ Đặt vấn đề, xây dựng bài toán nhận thức: Tạo tình huống có vấn đề; phát hiện, nhận dạng các vấn đề nảy sinh; phát biểu vấn đề cần giải quyết.

+ Giải quyết vấn đề đặt ra: Đề xuất cách giải quyết; lập kế hoạch giải quyết; thực hiện kế hoạch giải quyết.

+ Kết luận: Thảo luận kết quả và đánh giá; khẳng định hay bác bỏ giả thuyết nêu ra; phát biểu kết luận; đề xuất vấn đề mới.

Trong dạy và học đặt và giải quyết vấn đề có thể phân biệt bốn mức trình độ:

Mức 1: Giáo viên đặt vấn đề, nêu cách giải quyết vấn đề. Học sinh thực hiện cách giải quyết vấn đề theo hướng dẫn của giáo viên. Giáo viên đánh giá kết quả làm việc của học sinh.

Mức 2: Giáo viên nêu vấn đề, gợi ý để học sinh tìm ra cách giải quyết vấn đề. Học sinh thực hiện cách giải quyết vấn đề với sự giúp đỡ của giáo viên khi

cần. Giáo viên và học sinh cùng đánh giá.

Mức 3: Giáo viên cung cấp thông tin tạo tình huống có vấn đề. Học sinh phát hiện và xác định vấn đề nảy sinh, tự lực đề xuất các giả thuyết và lựa chọn giải pháp. Học sinh thực hiện cách giải quyết vấn đề. Giáo viên và học sinh cùng đánh giá.

Mức 4: Học sinh tự lực phát hiện vấn đề nảy sinh trong hoàn cảnh của mình hoặc của cộng đồng, lựa chọn vấn đề phải giải quyết. Học sinh giải quyết vấn đề, tự đánh giá chất lượng, hiệu quả, có ý kiến bổ xung của giáo viên khi kết thúc.

Hiện nay nhiều giáo viên đã áp dụng tốt ở mức 1 và mức 2. Cần phấn đấu để ngày càng có nhiều bài học thành công ở mức 3 và mức 4.

Trong dạy học đặt và giải quyết vấn đề, học sinh vừa nắm được tri thức mới, vừa nắm được phương pháp chiếm lĩnh tri thức đó, phát triển tư duy tích cực, sáng tạo, được chuẩn bị một năng lực thích ứng với đời sống xã hội: Phát hiện kịp thời và giải quyết hợp lý các vấn đề nảy sinh

** Dạy và học hợp tác trong nhóm nhỏ*

Lớp học được chia thành từng nhóm nhỏ từ 4 đến 6 người. Tùy mục đích, yêu cầu của vấn đề học tập, các nhóm được phân chia ngẫu nhiên hoặc có chủ định, được duy trì ổn định hoặc thay đổi trong từng phần của tiết học, được giao cùng một nhiệm vụ hoặc những nhiệm vụ khác nhau.

Trong nhóm có thể mỗi người được phân công một phần việc. Trong nhóm nhỏ, mỗi thành viên đều phải làm việc tích cực, không thể ỷ lại vào một vài người hiểu biết và năng động hơn. Các thành viên trong nhóm giúp nhau tìm kiếm vấn đề nêu ra trong không khí thi đua với các nhóm khác. Kết quả làm việc của mỗi nhóm sẽ đóng góp vào kết quả học tập chung của cả lớp. Để trình bày kết quả làm việc của nhóm trước toàn lớp, nhóm có thể cử ra một đại diện hoặc phân công mỗi thành viên trình bày một phần nếu nhiệm vụ giao cho nhóm là khá phức tạp.

Cấu tạo của một tiết học (hoặc một buổi làm việc) theo nhóm có thể như sau:

+ Làm việc chung cả lớp: Nêu vấn đề, xác định nhiệm vụ nhận thức; Tổ chức các nhóm, giao nhiệm vụ; Hướng dẫn cách làm việc của nhóm.

+ Làm việc theo nhóm: Phân công trong nhóm; Cá nhân làm việc độc lập

rồi trao đổi hoặc tổ chức thảo luận trong nhóm; Cử đại diện trình bày kết quả làm việc của nhóm.

+ Tổng kết trước lớp: Các nhóm lần lượt báo cáo kết quả; Thảo luận chung; Giáo viên tổng kết, đặt vấn đề cho bài học tiếp theo, hoặc vấn đề tiếp theo trong bài học.

Ở trường THCS, mỗi tiết học chỉ nên có từ 1 đến 3 hoạt động, mỗi hoạt động từ 5 đến 10 phút. Trong hoạt động nhóm, tư duy tích cực của học sinh được phát huy và ý nghĩa quan trọng của phương pháp này là rèn luyện năng lực hợp tác giữa các thành viên trong tổ chức lao động.

** Các phương pháp đặc thù của bộ môn*

Những phương pháp trên là chung cho nhiều môn học ở trường phổ thông. Tuy từng môn học có thể sử dụng một số phương pháp đặc thù khác, như các bộ môn lý, hoá, sinh là những bộ môn khoa học thực nghiệm thì không thể không sử dụng các phương pháp đặc thù là thí nghiệm, thực hành...

e. Những đổi mới có thể thực hiện ngay

Trong công cuộc đổi mới giáo dục hiện nay, những đổi mới có thể thực hiện được ngay là:

"- Thay đổi cách xác định mục tiêu bài học theo hướng chỉ rõ mức độ học sinh phải đạt được sau bài học về kiến thức, kỹ năng, thái độ đủ để làm căn cứ đánh giá kết quả bài học, chú ý tới mục tiêu xây dựng phương pháp học tập, đặc biệt là tự học.

- Thay đổi cách soạn giáo án, chuyển trọng tâm từ thiết kế các hoạt động của thầy sang thiết kế các hoạt động của trò, tăng cường các công tác độc lập hoặc theo nhóm bằng các phiếu hoạt động học tập, tăng cường giao tiếp thầy - trò, mở rộng giao tiếp trò - trò.

- Nâng cao chất lượng các câu hỏi trong tiết học và để kiểm tra, giảm số câu hỏi tái hiện sự kiện, tăng tỷ lệ của các câu hỏi yêu cầu tư duy tích cực, sáng tạo. Chú trọng nhận xét, sửa chữa các câu trả lời của học sinh"(1)

Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm việc đổi mới phương pháp dạy học ở

(1) Bộ Giáo dục và Đào tạo: Tài liệu tập huấn cán bộ quản lý giáo dục triển khai thực hiện chương trình, sách giáo khoa mới ở THCS, 2002, tr.69.

trường của mình, hiệu trưởng cần chủ động nghiên cứu nắm vững bản chất của phương pháp dạy học tích cực, tìm hiểu những khả năng vận dụng vào môn học. Hiệu trưởng cần có thái độ trân trọng, ủng hộ, khuyến khích mỗi sáng kiến, cải tiến của giáo viên, hướng dẫn, giúp đỡ giáo viên vận dụng phương pháp tích cực thích hợp với môn học, làm cho phong trào đổi mới phương pháp dạy học càng rộng rãi, thường xuyên và có hiệu quả hơn. Việc đổi mới phương pháp dạy học cũng cần có sự hỗ trợ của các phương tiện kỹ thuật. Đây cũng là điều người hiệu trưởng cần quan tâm để trang bị đầy đủ phương tiện phục vụ giảng dạy.

** Phương pháp dạy học là một thành tố của quá trình dạy học. Trong bất cứ hoàn cảnh nào cũng yêu cầu người giáo viên lựa chọn và sử dụng hợp lý, sáng tạo và có hiệu quả phương pháp dạy học của mình.*

** Trong công cuộc đổi mới giáo dục hiện nay, sự đổi mới về mục tiêu và nội dung dạy học đòi hỏi những đổi mới về phương pháp dạy học. Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm việc đổi mới phương pháp dạy học ở trường mình. Hiệu trưởng cần chủ động nghiên cứu, chỉ đạo, vận động, giúp đỡ giáo viên vận dụng các phương pháp dạy học tích cực thích hợp với môn học.*

3.1.6. Quản lý việc hướng dẫn học sinh học tập

Hoạt động dạy của thầy bao gồm cả việc tổ chức, hướng dẫn tốt học sinh học tập. Hướng dẫn học sinh học trong giờ học và hướng dẫn học sinh học ở nhà. Giáo viên bộ môn có trách nhiệm phải hướng dẫn học sinh phương pháp học bộ môn và hướng dẫn học sinh từng bài học và bài làm.

Để đánh giá việc hướng dẫn học tập của giáo viên bộ môn đối với học sinh, hiệu trưởng quan sát xem giáo viên bộ môn trong khi dạy trên lớp có hướng dẫn học sinh phương pháp học không, giáo viên có chú ý đến các đối tượng học sinh giỏi, học sinh khá, học sinh yếu, kém trong giờ dạy một cách thích đáng không. Hiệu trưởng cần phân công giáo viên bồi dưỡng học sinh giỏi và tạo điều kiện thuận lợi cho những học sinh này phát triển (tạo điều kiện học sinh có sách đọc thêm, dạy vượt chương trình...).

Bên cạnh đó việc giúp đỡ các học sinh học yếu kém để các em vươn lên đạt mức trung bình, khá là công việc mà hiệu trưởng và các giáo viên phải quan tâm rất nhiều. Hiệu trưởng phối hợp với giáo viên bộ môn, giáo viên chủ nhiệm điều tra, tìm hiểu nguyên nhân học kém của từng học sinh, giao cho giáo viên bộ môn kèm cặp giúp đỡ các học sinh này trong từng giờ học trên lớp.

** Thầy dạy tốt là phải biết hướng dẫn cho học sinh học tập ở lớp và ở nhà.*

Hiệu trưởng có thể kiểm tra hoạt động này qua quan sát giờ dạy hoặc tìm hiểu qua học sinh.

3.1.7. Kiểm tra đánh giá kết quả học tập của học sinh

Hiệu trưởng cần nắm được tình hình giáo viên kiểm tra và đánh giá kết quả học tập của học sinh thế nào qua việc dự giờ, xem xét hồ sơ của giáo viên với những vấn đề:

- Giáo viên có lịch kiểm tra hàng tháng và học kỳ không?
- Giáo viên có sổ lưu để kiểm tra, đáp án chấm và những nhận xét sau khi chấm bài không?
- Việc thực hiện kiểm tra của giáo viên có đúng tiến độ không? Số đầu điểm ở mỗi thời kỳ như kiểm tra miệng, viết 15 phút, viết một tiết có đủ không?
- Giáo viên chấm và trả bài có đúng thời hạn không? Bài chấm có lời phê đầy đủ không?
- Trong giờ học giáo viên có vận dụng cho điểm đánh giá học sinh khi học sinh trả lời vấn đáp, xây dựng bài một cách thoả đáng, động viên được tinh thần học tập của học sinh hay không?

** Hiệu trưởng cần có sự phân tích các mặt trên đây về thực hiện kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của học sinh của các giáo viên, để phát hiện những thiếu sót kịp thời uốn nắn ngay.*

3.1.8. Quản lý hồ sơ chuyên môn của giáo viên

Quản lý hoạt động dạy của giáo viên bằng việc quản lý hồ sơ chuyên môn sẽ giúp hiệu trưởng nắm chắc tình hình hoạt động dạy hơn. Trong hoạt động dạy của giáo viên, hồ sơ chuyên môn cần có những loại sau:

- Kế hoạch dạy học.
- Giáo án.
- Sổ báo giảng hay phiếu báo giảng.
- Các loại sổ: Sổ dự giờ, sổ họp nhóm, tổ chuyên môn, sổ ghi điểm, sổ chủ nhiệm.
- Thời khoá biểu.
- Sách giáo khoa, sách hướng dẫn giảng dạy
- Phân phối chương trình dạy học bộ môn.

** Hiệu trưởng cần phổ biến cho giáo viên về mẫu sổ, cách ghi chép các loại hồ sơ. Mỗi học kỳ hiệu trưởng nên phối hợp với hiệu phó, tổ trưởng chuyên môn*

kiểm tra hồ sơ của giáo viên. Qua kiểm tra hồ sơ hiệu trưởng sẽ nắm được tình hình giảng dạy của giáo viên về việc thực hiện tiến độ chương trình, quy chế kiểm tra, đánh giá, khâu chuẩn bị bài giảng của giáo viên.

3.2. Một số biện pháp cơ bản quản lý dạy học

3.2.1. Điều tra cơ bản để nắm tình hình mọi mặt của học sinh

Việc điều tra cơ bản tình hình học sinh là điều kiện và biện pháp để dạy học có hiệu quả. Nắm được tình hình học sinh nhà giáo dục sẽ có những tác động sư phạm có hiệu quả .

Điều tra tình hình về các mặt: Đạo đức, trình độ văn hoá, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình, điều kiện học tập, rèn luyện ở gia đình. Việc điều tra nên tiến hành vào các thời điểm đầu năm học để biết được tình hình học sinh làm cơ sở cho xây dựng kế hoạch giáo dục của nhà trường. Hết học kỳ một để đánh giá được kết quả giáo dục trong học kỳ và bổ sung, điều chỉnh kế hoạch giáo dục của trường. Hết năm học để tổng kết, đánh giá kết quả giáo dục. Tìm ra những thành công, thất bại, những nguyên nhân thành công và thất bại.

Phương pháp điều tra có thể sử dụng các bản câu hỏi, phiếu phỏng vấn, định lượng tiêu chuẩn, sử dụng xác suất thống kê, có thể thực hiện theo các hình thức:

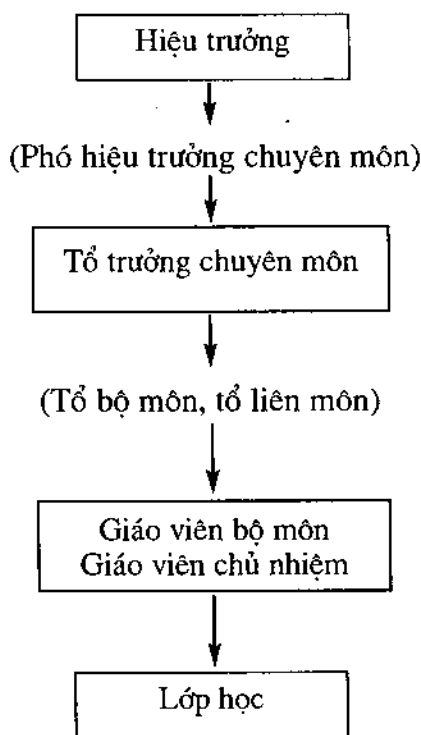
- Tìm hiểu qua tài liệu của năm trước: Học bạ, thống kê điểm, kết quả phân loại các mặt giáo dục.
- Làm bài kiểm tra chất lượng văn hoá.
- Dùng phiếu phỏng vấn học sinh.
- Lấy ý kiến của những người có liên quan.
- Tìm hiểu qua cuộc họp cha mẹ học sinh để biết được hoàn cảnh, điều kiện học tập và ảnh hưởng của gia đình đối với học sinh.

Việc điều tra cơ bản tình hình học sinh, hiệu trưởng cần huy động toàn thể giáo viên tham gia. Khi có các số liệu hiệu trưởng cùng với những người giúp việc cần phân tích kết quả để đưa ra những nhận định về tình hình học sinh ở từng lớp, từng khối lớp.

** Việc điều tra cơ bản tình hình học sinh về mọi mặt giúp cho hiệu trưởng tìm tòi, lựa chọn những phương pháp, hình thức tiến hành các hoạt động giáo dục có kết quả. Các kết quả điều tra phải được lưu trữ từ năm này qua năm khác để có thể sử dụng lâu dài và thường xuyên.*

3.2.2. Xây dựng tổ chức chuyên môn trong nhà trường

Cơ cấu tổ chức chuyên môn trong nhà trường khá thống nhất. Hệ thống cơ cấu chuyên môn hiện nay ở trường THCS là:



Hiệu trưởng cần phân công cụ thể trách nhiệm của từng thành viên trong tổ chức đó như thế nào để đạt hiệu quả cao cho hoạt động dạy học.

* *Phó hiệu trưởng chuyên môn*: Là người giúp hiệu trưởng quản lý và chỉ đạo hoạt động dạy học. Căn cứ vào năng lực và hoàn cảnh của hiệu phó chuyên môn mà hiệu trưởng giao cho hiệu phó chuyên môn phụ trách những công việc cụ thể có liên quan đến hoạt động dạy học. Thường thì phó hiệu trưởng chuyên môn được phân công các công việc:

+ Giúp hiệu trưởng tổ chức các hoạt động dạy học (phổ biến chương trình, xếp thời khoá biểu, phân công giáo viên, hướng dẫn hoạt động của tổ chuyên môn).

+ Chỉ đạo hoạt động dạy học: Tổ chức các hoạt động về chất lượng dạy học,

khảo sát, kiểm tra, đánh giá các yêu cầu về quy chế chuyên môn.

+ Kiểm tra chuyên môn.

Thống kê, báo cáo, phân tích, nắm thông tin về dạy học của trường.

* *Tổ chuyên môn*: Là tổ giáo viên cùng môn hoặc liên môn có liên quan. Tổ chuyên môn là đầu mối quản lý, hiệu trưởng dựa vào đó để quản lý nhiều mặt, nhưng cơ bản nhất là hoạt động dạy học của giáo viên. Theo Quy định 305/BGD ngày 26/3/1986 của BGD trong chương trình VIII về quản lý nhà trường phổ thông cơ sở, tổ chuyên môn có chức năng giúp hiệu trưởng điều hành các hoạt động sư phạm, trực tiếp quản lý lao động của giáo viên trong tổ. Nhiệm vụ của tổ chuyên môn là:

+ Tổ chức các hoạt động giảng dạy các môn học được phân công.

+ Kiểm tra các hoạt động của giáo viên trong tổ.

+ Tổ chức các hoạt động nâng cao chất lượng giảng dạy, rút kinh nghiệm, cải tiến phương pháp giảng dạy.

Do đó tính chất hoạt động chủ yếu của tổ chuyên môn là chuyên sâu về nghề nghiệp sư phạm, thể hiện một sự tích tụ cao về chuyên môn. Đứng đầu tổ chuyên môn là tổ trưởng chuyên môn là người trực tiếp chỉ đạo của hiệu trưởng, trực tiếp điều hành các hoạt động nghiệp vụ sư phạm của tổ, chịu trách nhiệm về các hoạt động chuyên môn của tổ trước hiệu trưởng. Vì vậy, hiệu trưởng phải nắm chắc các tiêu chuẩn lựa chọn tổ trưởng chuyên môn để chọn lựa các tổ trưởng chuyên môn có năng lực, nhiệt tình, phẩm chất đạo đức tốt để có thể điều hành tốt hoạt động của tổ chuyên môn. Giúp hiệu trưởng quản lý được hoạt động dạy học của tổ. Để lựa chọn đúng đắn tổ trưởng chuyên môn, hiệu trưởng có thể dùng phương pháp thăm dò uy tín của tổ, nhóm, ý kiến của liên tịch.

* *Đối với giáo viên bộ môn*: Phân công công tác hợp lý cho giáo viên, giáo viên bộ môn phải được phân công phù hợp với chuyên môn được đào tạo, hài hoà cân đối về chất lượng giáo viên giữa các lớp. Cũng cần chú ý đến sở trường, nguyện vọng của giáo viên. Những nguyện vọng của giáo viên, sự bàn bạc dân chủ trong tổ nhóm chuyên môn và ban giám hiệu sẽ tạo nên một sự thống nhất chung thuận lợi cho hoạt động của nhà trường. Vì vậy khi phân công giáo viên, hiệu trưởng và hiệu phó chuyên môn cần thống nhất về yêu cầu phân công, chuẩn để phân công, quy trình phân công, dự kiến phân công.

Hiệu trưởng phổ biến chuẩn và quy trình phân công giáo viên trong tổ với tổ trưởng chuyên môn.

Với giáo viên: Hiệu trưởng cần nắm được nguyện vọng của giáo viên trong tổ. Để đảm bảo sự hợp lý trong việc phân công giáo viên cần tuân theo một quy trình:

Nguyện vọng của giáo viên - ý kiến của tổ - phó hiệu trưởng chuyên môn dự kiến sắp xếp - hiệu trưởng quyết định.

** Lớp học:* Tổ chức lớp và phân công giáo viên chủ nhiệm

Căn cứ vào văn bản hướng dẫn và tình hình thực tế mà lựa chọn phương án phù hợp để xếp lớp. Việc xếp lớp dựa trên nguyên tắc:

+ Sĩ số học sinh không quá đông.

+ Trình độ đồng đều giữa các lớp.

Chọn giáo viên chủ nhiệm, tổ chức nghiên cứu học bạ và khảo sát chất lượng đầu năm. Chỉ đạo giáo viên chủ nhiệm làm tốt việc phân công và bồi dưỡng cán bộ lớp.

** Hệ thống tổ chức chuyên môn trong nhà trường sẽ giúp hiệu trưởng quản lý hoạt động dạy học chặt chẽ. Phó hiệu trưởng chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn là những người trực tiếp giúp hiệu trưởng quản lý hoạt động dạy học. Vì vậy cần được lựa chọn đúng tiêu chuẩn.*

3.2.3. Xây dựng kế hoạch chỉ đạo dạy trong trường

Xây dựng kế hoạch là yếu tố đầu tiên trong quá trình quản lý. Vì kế hoạch là công cụ đắc lực cho chỉ đạo và quản lý hoạt động dạy học. Hiệu trưởng cần đầu tư cho công việc xây dựng kế hoạch dạy học. Các loại kế hoạch dạy học nằm trong kế hoạch chung của nhà trường. Các loại kế hoạch dạy học gồm có:

- Kế hoạch dạy của trường.
- Kế hoạch tổ chuyên môn.
- Kế hoạch giảng dạy của giáo viên.

a. Kế hoạch dạy của trường

Kế hoạch dạy của trường do phó hiệu trưởng chuyên môn đảm nhiệm. Hiệu trưởng hướng dẫn phó hiệu trưởng chuyên môn lập bảng kế hoạch về những công tác chính, trọng tâm của hoạt động dạy và học của nhà trường theo kế hoạch thời gian biểu.

Bảng 3. Kế hoạch về những công tác trọng tâm của nhà trường theo kế hoạch thời gian biểu

↓ Công việc Tháng Tuần Ngày	Tháng 8				Tháng 9				Tháng 10			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	8	16	23								
	7	15	23	30								
1. Tuyển sinh lớp 6												
2. Khảo sát chất lượng												
3. Nề nếp - nội quy												
.....												

Ngoài ra, mỗi công tác chính, trọng tâm lại được lập kế hoạch hành động cụ thể về mục tiêu cần đạt, biện pháp thực hiện, phân công thực hiện.

b. Kế hoạch tổ chuyên môn.

Căn cứ vào kế hoạch dạy học của trường, tình hình thực tế của tổ, hiệu trưởng hướng dẫn tổ trưởng chuyên môn xây dựng kế hoạch năm học của tổ.

Nội dung kế hoạch của tổ chuyên môn gồm:

- Đặc điểm tình hình của tổ:
- + Tình hình học tập của học sinh ở các môn học do tổ phụ trách.
- + Tình hình giảng dạy của giáo viên (số lượng, năng lực chuyên môn)
- + Trang thiết bị phục vụ giảng dạy.
- + Môi trường xã hội, quan hệ nội bộ.
- Các nhiệm vụ, mục tiêu cần đạt, biện pháp thực hiện.
- Phân công chuyên môn
- Chỉ tiêu thi đua cần phấn đấu.

Những việc trọng tâm của tổ, chương trình công tác lớn của tổ cũng được lập theo kế hoạch thời gian biểu.

**Bảng 4. Kế hoạch những hoạt động dạy học
của tổ chuyên môn**

Các hoạt động dạy học trong năm	Thời gian		Phân công		Chuẩn bị điều kiện	Kiểm tra người tham gia	Nhận xét đánh giá kế hoạch.	Ghi chú (sửa đổi, điều chỉnh)
	Tháng	Tuần	Người phụ trách	Người tham gia				

c. Kế hoạch dạy học của giáo viên.

Kế hoạch của cá nhân giáo viên dựa trên những chỉ tiêu, nhiệm vụ chủ yếu của kế hoạch tổ và được thể hiện ra là những nhiệm vụ, chỉ tiêu phấn đấu của bản thân giáo viên. Thực hiện công việc bao giờ cũng có những khó khăn trở ngại, do đó cần chú ý đến những vấn đề có thể phát sinh và tìm cách khắc phục.

Kế hoạch cá nhân cần đề cập đến vấn đề:

- Phương hướng và chỉ tiêu phấn đấu của giáo viên
- Kế hoạch thực hiện chương trình đối với từng khối lớp, từng chương, các yêu cầu thiết bị cần chuẩn bị.
- Kế hoạch làm đồ dùng dạy học.
- Kế hoạch tự bồi dưỡng về chuyên môn và nghiệp vụ: Thời gian, nội dung bồi dưỡng, kết quả cần đạt.

** Kế hoạch là công cụ cho chỉ đạo và quản lý hoạt động dạy học. Kế hoạch dạy học cần được hiệu trưởng đầu tư, xây dựng ngay từ khi bước vào năm học và yêu cầu các tổ chuyên môn, giáo viên có kế hoạch dạy học trên cơ sở kế hoạch dạy học chung của trường.*

3.2.4. Quản lý hoạt động của tổ chuyên môn

Tổ chuyên môn là đơn vị cơ sở cuối cùng, nền tảng để tổ chức các hoạt động sư phạm, nghiệp vụ đến giáo viên và học sinh. Đây cũng là nơi quản lý trực tiếp công tác bồi dưỡng giáo viên và phát hiện những điểm mạnh yếu, thuận lợi, khó khăn của việc thực hiện các mục tiêu dạy học. Do đó hiệu trưởng phải chỉ đạo hoạt động của tổ chức này thật sâu sát, có chất lượng và hiệu quả. Hiệu trưởng

cần có sự chỉ đạo thống nhất các tổ chuyên môn trong nhà trường thực hiện các nội dung về:

- Xây dựng kế hoạch tổ chuyên môn, các biện pháp thực hiện nhiệm vụ chuyên môn mà nhà trường đã giao cho các tổ, nhóm.

- Chỉ đạo việc triển khai kế hoạch.

- Chỉ đạo các tổ chuyên môn có sự thống nhất việc tổ chức các hoạt động chuyên môn: Tiến trình thực hiện chương trình, soạn bài, giảng bài, ngoại khoá, kiểm tra, đánh giá, bồi dưỡng học sinh giỏi, phụ đạo học sinh kém.

- Tổ chức các chuyên đề đổi mới phương pháp dạy học.

- Chỉ đạo làm và sử dụng đồ dùng dạy học.

- Chỉ đạo việc xây dựng, lưu trữ hồ sơ chuyên môn ở tổ.

Thông qua hoạt động của tổ chuyên môn mà quản lý chất lượng, quy chế, nề nếp dạy học, chất lượng tay nghề giáo viên. Bằng việc hướng dẫn kiểm tra, đôn đốc thông qua tổ, nhóm chuyên môn giáo viên thực hiện tốt các khâu trong dạy học: Lập kế hoạch giảng dạy cá nhân, soạn bài, giảng bài, chấm trả bài, kiểm tra đánh giá toàn diện học sinh, quản lý học sinh trong giờ, tổ chức ngoại khoá, làm đồ dùng dạy học, bồi dưỡng học sinh giỏi, phụ đạo học sinh kém, đổi mới phương pháp dạy học.

3.2.5. Bồi dưỡng đội ngũ giáo viên

Bồi dưỡng đội ngũ giáo viên về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ là yêu cầu thường xuyên, liên tục đối với nghề dạy học. Nó có ý nghĩa quyết định đối với chất lượng dạy học của nhà trường và đối với bản thân giáo viên.

Để công tác bồi dưỡng giáo viên có hiệu quả, hiệu trưởng cần đánh giá đúng tình hình thực trạng đội ngũ giáo viên về năng lực, giáo viên xác định yêu cầu bồi dưỡng của bản thân về nội dung, mức độ cần đạt. Trên cơ sở đó hiệu trưởng xây dựng kế hoạch bồi dưỡng của trường cụ thể về nội dung, về thời gian, về đối tượng.

Nội dung bồi dưỡng giáo viên thường là:

- Bồi dưỡng về chính trị tư tưởng, ý thức và lương tâm nghề nghiệp, tình cảm với học sinh, xây dựng một tập thể sư phạm thân ái, đoàn kết, có trách nhiệm và có nề nếp chuyên môn tốt.

- Bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ có các hoạt động sau cần tổ chức:

- + Chuyên đề về phương pháp dạy học bộ môn. Cần lựa chọn nội dung

hấp dẫn để lôi kéo được giáo viên tham gia một cách tích cực. Các hình thức thường dùng hiện nay là tổ chức thực nghiệm phương pháp giảng dạy, phương pháp giải quyết các bài khó, phương pháp dạy một thể loại bài, tổng kết phổ biến và áp dụng sáng kiến kinh nghiệm. Đó là hình thức bồi dưỡng tại chỗ. Hình thức này được các nhà trường tiến hành làm thường xuyên và nó cũng mang lại những kết quả tốt.

- + Tổ chức kiến tập, hội giảng thường xuyên nhằm rút kinh nghiệm về chuyên môn, nghiệp vụ.

- + Tổ chức hướng dẫn giáo viên tham gia nghiên cứu khoa học giáo dục, đúc rút kinh nghiệm giáo dục.

- + Đi sâu giúp đỡ giáo viên mới ra trường, giáo viên yếu kém về chuyên môn nghiệp vụ bằng các hình thức kèm cặp, giúp đỡ, tăng cường trao đổi, sinh hoạt chuyên môn và dự giờ thăm lớp.

- + Ngoài ra hiệu trưởng cần động viên, cử giáo viên đi dự học các lớp bồi dưỡng về chuyên môn do phòng giáo dục, sở giáo dục, bộ giáo dục tổ chức. Tạo điều kiện cho giáo viên học các lớp chuẩn hoá trình độ theo kế hoạch chung để nhà trường nhanh chóng có đội ngũ giáo viên đạt chuẩn theo quy định. Nghĩa là giáo viên trung học cơ sở phải có trình độ từ cao đẳng trở lên.

- Bồi dưỡng trình độ văn hoá chung cho giáo viên để họ theo kịp sự phát triển của thời đại. Người giáo viên có trình độ chung vững chắc sẽ là đảm bảo cho chất lượng dạy học.

3.2.6. Khuyến khích động viên giáo viên tích cực đẩy mạnh các hoạt động dạy học

Việc thực hiện thành công kế hoạch dạy học của nhà trường, của đơn vị phụ thuộc một phần quan trọng vào thái độ lao động của từng thành viên, từng bộ phận trong nhà trường. Vì vậy người hiệu trưởng phải thường xuyên kích thích, phát huy tính tích cực của họ trong hoạt động.

- Để hoàn thành nhiệm vụ, người hiệu trưởng phải thường xuyên đề ra yêu cầu cao đối với giáo viên. Việc nêu yêu cầu, giao nhiệm vụ không chỉ mang tính khoa học mà còn là nghệ thuật nữa. Cho nên không có một khuôn mẫu đầy đủ cho cách nêu ra yêu cầu mà tùy đặc điểm của đối tượng, tính chất của công việc mà yêu cầu mang tính cưỡng bách hay thuyết phục. Tuy nhiên nguyên tắc để yêu cầu giao việc cho giáo viên là:

- + Các yêu cầu phải xoay quanh nhiệm vụ trọng tâm của nhà trường.

+ Yêu cầu đặt ra từ thấp đến cao sát với trình độ phát triển của cá nhân, yêu cầu phải phù hợp với khả năng, hoàn cảnh của người thực hiện.

+ Các yêu cầu hiệu trưởng đề ra phải được người thực hiện chấp nhận. Chú ý đến mối quan hệ giữa lãnh đạo và người thực hiện để dự đoán những tình huống mới có thể nảy sinh.

- Sau khi nêu yêu cầu, nhất thiết phải tạo điều kiện giúp đỡ về vật chất và tinh thần như các phương tiện để thực hiện, kinh nghiệm để người thực hiện có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Sự giúp đỡ phải căn cứ vào nhu cầu cụ thể của người thực hiện, chứ không nên giúp đỡ chung chung, đồng loạt.

- Kiểm tra thường xuyên những yêu cầu đề ra. Việc kiểm tra giúp người hiệu trưởng thấy được những yêu cầu mình đề ra được giáo viên thực hiện đến đâu, những yêu cầu đó có phù hợp với giáo viên hay không, phù hợp ở mức độ nào để có thể bổ sung, điều chỉnh kịp thời. Đối với giáo viên sẽ giúp họ thấy được rõ những ưu điểm, những tồn tại của mình trong quá trình thực hiện nhiệm vụ để khắc phục.

- Người hiệu trưởng phải đánh giá đúng năng lực, phẩm chất của giáo viên, hết sức tôn trọng và khuyến khích sự sáng tạo, phát huy năng lực giáo viên giỏi.

- Làm tốt các kỳ kiểm tra chất lượng, kiểm tra chung để so sánh, phân tích kết quả giảng dạy, từ đó có kết luận xác đáng và khen thưởng kịp thời.

- Xây dựng phong trào thi đua dạy tốt, học tốt trong nhà trường bằng nhiều hình thức phong phú. Đặc biệt trong nhà trường việc bồi dưỡng học sinh giỏi và giáo viên giỏi cần được quan tâm đúng mức.

- Mở rộng hợp tác với các lực lượng xã hội, huy động các lực lượng chăm lo cho giáo dục, đầu tư cho bồi dưỡng đội ngũ cốt cán của phong trào dạy học trong nhà trường.

- Xây dựng quỹ khen thưởng, động viên khen thưởng kịp thời, khuyến khích vật chất xứng đáng. Khen thưởng là cơ hội giúp cho giáo viên khẳng định vai trò của mình trong tập thể, trong xã hội. Do đó các trường hợp khen thưởng đúng mức, chính xác đều làm cho người được khen phấn khởi, tích cực làm tốt nhiệm vụ hơn trước.

4. Quản lý hoạt động học của trò

4.1. Nội dung quản lý

Học sinh là chủ thể của nhà trường, là đối tượng của quá trình dạy học, giáo

dục, là chủ thể của quá trình nhận thức. Hoạt động học tập của học sinh ăn nhập với hoạt động dạy của giáo viên, do giáo viên điều khiển. Hoạt động dạy của giáo viên trong đó bao gồm cả sự tổ chức hướng dẫn hoạt động học tập của học sinh. Do vậy quản lý hoạt động học tập của học sinh là khâu quan trọng, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý dạy học của hiệu trưởng.

Quản lý hoạt động học tập của học sinh phải bao quát được cả thời gian học trên lớp, thời gian học ở nhà. Học ở trường và học ở các cơ sở sản xuất. Hình thức học trên lớp, thực hành, lao động công ích và sản xuất, tham gia công tác xã hội để điều khiển các hoạt động cân đối, phù hợp với tính chất của hoạt động dạy học.

Để hoạt động học tập của học sinh tiến triển tốt cần quản lý thực hiện một số việc:

4.1.1. Giáo dục tinh thần, thái độ, động cơ học tập

Nhiệm vụ của những người lãnh đạo trường học là phải giúp học sinh thấy được vị trí của mình trong việc phấn đấu phát huy tính tích cực nhận thức và tính tự lực của học sinh, ham hiểu biết, tự giác học tập và lao động. Các yêu cầu về tinh thần, thái độ động cơ học tập được cụ thể hoá trong nội quy học tập. Thí dụ những quy định về học bài, làm bài... để học sinh rèn luyện thường xuyên thành những thói quen tự giác.

- Để phát huy tính tích cực nhận thức, nâng cao hứng thú hiểu biết cho học sinh thì nhà trường cần tăng cường tổ chức các hình thức sinh hoạt có tính chất khoa học của học sinh như các cuộc gặp gỡ giữa học sinh với các nhà khoa học, tổ chức câu lạc bộ học sinh yêu thích bộ môn nào đó, diễn đàn thanh niên, các chuyến du lịch, tham quan có mục đích, nội dung rõ ràng, các cuộc thi, các buổi dạ hội thơ, ca, âm nhạc, văn học, các buổi phổ biến thông tin khoa học.

- Việc giáo dục tinh thần, thái độ, động cơ học tập cho học sinh phải được tất cả các lực lượng trong nhà trường tham gia dưới sự điều khiển của hiệu trưởng.

- Phó hiệu trưởng chuyên môn tổ chức phổ biến cho giáo viên về vai trò, động cơ học tập. Trách nhiệm của giáo viên đối với việc giáo dục động cơ học tập cho học sinh. Những yêu cầu cụ thể cần giáo dục cho học sinh. Tập hợp, dự thảo các văn bản quy định về nội quy học tập.

- Giáo viên chủ nhiệm, giáo viên bộ môn làm nhiệm vụ điều tra cơ bản tình hình động cơ, thái độ học tập của học sinh, cùng với hiệu trưởng, hiệu phó phân

tích tình hình đó. Giáo viên chủ nhiệm tổ chức học tập nội quy nhà trường, nội quy học tập cho học sinh, tổ chức theo dõi việc thực hiện nội quy học tập, xử lý nghiêm minh các thái độ sai trái trong học tập.

Tổ chức đoàn thanh niên, đội thiếu niên phải đẩy mạnh các hoạt động hỗ trợ cho học tập.

Phải có sự thống nhất yêu cầu và biện pháp giáo dục tinh thần và thái độ học tập của học sinh trong tất cả giáo viên ở các giờ lên lớp và các hoạt động dạy học khác. Giáo viên chủ nhiệm và giáo viên bộ môn cần phối hợp chặt chẽ để thống nhất sự giáo dục đối với từng lớp.

** Hiệu trưởng điều khiển tất cả các lực lượng trong nhà trường tham gia giáo dục tinh thần, động cơ, thái độ học tập cho học sinh.*

** Yêu cầu và biện pháp giáo dục tinh thần, thái độ, động cơ học tập phải được thống nhất trong tất cả giáo viên, trong các hoạt động giảng dạy và giáo dục.*

4.1.2. Xây dựng nề nếp học tập của học sinh

Việc hình thành nề nếp học tập, thói quen tốt trong học tập, ngăn ngừa những hành vi sai trái ảnh hưởng đến kết quả học tập và sự phát triển nhân cách học sinh là rất quan trọng trong công tác quản lý. Để xây dựng nề nếp học tập của học sinh, hiệu trưởng cần đề ra những quy định một cách thống nhất, ngắn gọn, dễ nhớ. Nội dung những quy định đó quy định về tinh thần, thái độ học tập. Thí dụ: Học tập chăm chỉ, chuyên cần, học bài, làm bài đầy đủ, tham gia các hoạt động học tập đầy đủ v.v... Những quy định về học ở trường, học ở nhà, ở cơ sở kinh tế, văn hoá... Những quy định về sử dụng, bảo quản đồ dùng học tập chung và riêng. Quy định về khen thưởng, kỷ luật, chấp hành nề nếp học tập.

Việc theo dõi được giao cho hiệu phó hoặc tổng phụ trách đội phụ trách, với sự kết hợp của bộ phận trực ban hàng tuần, đội sao đỏ của các lớp. Việc theo dõi, kiểm tra phải được tiến hành hàng ngày. Việc nhận xét tình hình thực hiện nề nếp phải làm thường xuyên, chặt chẽ đối với tất cả các lớp học sinh.

4.1.3. Dạy phương pháp, kỹ năng học cho học sinh

Phương pháp học là vấn đề có ý nghĩa nâng cao chất lượng học tập. Học sinh được hướng dẫn phương pháp học sẽ biết cách học khi muốn học. Giáo viên dạy giỏi là giáo viên biết hướng dẫn cách học tốt cho trò. Qua giảng dạy của

thầy, học sinh vừa tiếp thu được kiến thức và còn học cách học. Điều đó giúp học sinh tận dụng cơ hội do giáo dục mang lại suốt đời.

Người thầy giáo cần nắm được kỹ năng chung của hoạt động học tập, vận dụng phương pháp học tập bộ môn, phương pháp học tập ở lớp, phương pháp học tập ở nhà. Để làm tốt được việc này, hiệu trưởng phải có sự chỉ đạo cụ thể đối với các lực lượng trong nhà trường.

a. Đối với tổ trưởng chuyên môn và giáo viên bộ môn

- Tổ trưởng chuyên môn giúp giáo viên trong tổ, nhóm nắm vững những nội dung đã thống nhất về phương pháp học tập ở nhà, ở lớp, những kỹ năng chung của hoạt động học tập.

- Giáo viên bộ môn hướng dẫn phương pháp học tập bộ môn mình giảng dạy cho học sinh vào đầu năm học trước khi bước vào chương trình giảng dạy.

- Mỗi bài dạy trên lớp đều làm tốt bước hướng dẫn học sinh học ở nhà.

- Sử dụng các hình thức kiểm tra buộc học sinh phải học tập có phương pháp như kiểm tra trắc nghiệm, bài kiểm tra mang tính chất vận dụng kiến thức, suy luận để tránh lối học vẹt.

b. Đối với giáo viên chủ nhiệm, Đoàn, Đội

Giáo viên chủ nhiệm hướng dẫn những kỹ năng chung về học tập cho học sinh: cách sử dụng sách giáo khoa, cách ghi chép bài, sử dụng thời gian học tập.

Giáo viên chủ nhiệm phối hợp với Đoàn, Đội, phụ huynh học sinh tổ chức hội nghị bàn về phương pháp học tập vào đầu năm học hoặc đầu học kỳ để tạo điều kiện tốt cho học sinh học tập ở nhà về thời gian và về các điều kiện khác.

** Dạy cách học cho học sinh là một yêu cầu của quá trình dạy học. Hiệu trưởng chỉ đạo cho các tổ chuyên môn, các giáo viên phải hướng dẫn cách học bộ môn cho học sinh, hướng dẫn cách học qua mỗi bài trên lớp.*

Tổ chức các cuộc tọa đàm cho học sinh trao đổi phương pháp học tập.

4.1.4. Phân tích, đánh giá kết quả hoạt động học tập của học sinh

Để quản lý hoạt động học tập của học sinh đạt hiệu quả, kịp thời điều chỉnh biện pháp quản lý, hàng tháng hiệu trưởng cần thu thập thông tin, phân tích, đánh giá kết quả các hoạt động học tập của học sinh về một số mặt:

- Về việc thực hiện nề nếp học tập, tinh thần thái độ học tập, sự chuyên cần (số học sinh nghỉ học, lý do nghỉ học, số học sinh mắc thái độ sai trong học tập ở từng lớp).

- Về kết quả học tập các môn học: Tình hình kiểm tra, nhận xét, đánh giá điểm số của giáo viên bộ môn, chú ý kết quả học tập của học sinh kém và học sinh giỏi.

- Các hoạt động học tập trong tháng có thực hiện đúng chương trình, kế hoạch dạy học không?

- Những vấn đề đặc biệt cần lưu ý trong hoạt động học tập của tháng tới.

4.1.5. Tổ chức các hoạt động học tập, lao động, vui chơi giải trí

Nội dung quản lý các hoạt động học tập của học sinh còn là việc hiệu trưởng tổ chức các hoạt động học tập, lao động, vui chơi giải trí một cách hợp lý. Các hoạt động này phải được tính toán, cân nhắc, sắp đặt trước trong chương trình hàng tháng, học kỳ, năm. Hiệu trưởng phải điều khiển các hoạt động học tập của học sinh cân đối trong một ngày, một tuần, một tháng, một học kỳ và năm học. Không để các hình thức học tập lấn át nhau hoặc một hình thức nào đó kéo dài gây mệt mỏi cho học sinh.

Các hoạt động vui chơi giải trí này được tính toán có định mức, có kế hoạch cho từng năm học, tránh đưa học sinh tham gia vào những phong trào một cách tùy tiện, làm xáo trộn chương trình, kế hoạch dạy học của nhà trường.

** Việc tổ chức hài hoà các hoạt động lao động, vui chơi, giải trí với học tập trên lớp sẽ giúp học sinh được thư giãn sau một thời gian học căng thẳng, tạo cho học sinh hứng thú và thúc đẩy kết quả học tập.*

4.1.6. Quản lý hoạt động học ở nhà của học sinh

Thời gian học sinh ở nhà chiếm rất nhiều trong ngày, vì vậy thời gian này học sinh chịu nhiều tác động và chịu sự quản lý của gia đình và xã hội. Việc học của học sinh phụ thuộc nhiều vào sự giáo dục của gia đình, phụ thuộc vào hoàn cảnh kinh tế, truyền thống học của gia đình, phong tục địa phương. Hiệu trưởng cần quan tâm chỉ đạo tổ chức việc học ở nhà của học sinh. Để tổ chức việc học ở nhà cho học sinh thuận lợi cần phân loại học sinh theo lớp và theo địa bàn cư trú để tiện việc bố trí các nhóm học tập, học sinh sẽ giúp đỡ nhau

trong học tập ở nhà. Đồng thời cần tìm hiểu hoàn cảnh, đặc điểm gia đình học sinh để phối hợp với gia đình học sinh và các lực lượng của địa phương trong việc quản lý học sinh. Hiệu trưởng cùng với các lực lượng này xây dựng những nội dung, quy định về thời gian học tập ở nhà của học sinh. Các kế hoạch và nội dung quản lý này phải được phổ biến cho tất cả các lực lượng xã hội ở địa phương, giáo viên, phụ huynh học sinh, học sinh. Mỗi học kỳ hiệu trưởng cần thành lập đoàn kiểm tra, kiểm tra theo định kỳ hoặc đột xuất từng địa bàn cư trú của học sinh để nắm được tình hình học ở nhà của học sinh. Đồng thời chỉ đạo giáo viên chủ nhiệm thường xuyên liên lạc với cha mẹ học sinh để nắm tình hình. Tổ chức đánh giá khen chê kịp thời, cụ thể.

4.2. Các biện pháp quản lý hoạt động học của học sinh

4.2.1. *Lập kế hoạch giúp đỡ các đối tượng học sinh*

Trong nhà trường có nhiều đối tượng học sinh khác nhau. Xét về mặt học tập có học sinh giỏi, khá, trung bình, yếu, kém. Về mặt đạo đức có những học sinh chăm ngoan, học sinh chưa ngoan hoặc có những học sinh cá biệt. Về hoàn cảnh gia đình có học sinh có hoàn cảnh khó khăn, hoặc về sức khỏe có những học sinh có những vấn đề bất thường về sức khỏe. Trong quản lý hoạt động học, hiệu trưởng cần có kế hoạch chỉ đạo, giúp đỡ các đối tượng học sinh một cách phù hợp, mà trọng tâm là chỉ đạo phụ đạo học sinh kém. Cần phải giúp đỡ số học sinh này để các em nhanh chóng đạt được trình độ trung bình. Để tổ chức tốt việc phụ đạo học sinh kém cần tiến hành chặt chẽ việc phân loại học sinh kém dựa vào kết quả kiểm tra chất lượng đầu năm, dựa vào kết quả học tập các bộ môn văn hoá của năm học trước để hình thành các lớp phụ đạo học sinh kém theo từng bộ môn của từng khối lớp. Hiệu trưởng phải coi đây là một nhiệm vụ của nhà trường và đưa vào nội dung kế hoạch của nhà trường ngay từ đầu năm học, giao nhiệm vụ cho các nhóm chuyên môn cùng các lực lượng có trách nhiệm trong nhà trường bàn bạc phương hướng, hình thức nội dung phụ đạo học sinh kém. Tổ chức chuyên đề trao đổi kinh nghiệm phụ đạo học sinh kém trong hội đồng sư phạm của nhà trường.

Hiệu trưởng giao cho phó hiệu trưởng chuyên môn cùng tổ, nhóm trưởng chuyên môn xây dựng một nội dung chương trình phụ đạo cho đối tượng học sinh này và phân công giáo viên phụ trách.

Để giúp đỡ các đối tượng học sinh khác nhau trong nhà trường cần tăng cường bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên nhằm nâng cao chất lượng giờ lên lớp, lưu ý giáo viên chú trọng tính “cá biệt hoá” của quá trình dạy học trên lớp.

4.2.2. Biểu dương khen thưởng kịp thời

Để kích thích tinh thần học tập của học sinh cần chú ý đến hình thức động viên khen thưởng. Học sinh phải được động viên, khen thưởng kịp thời khi làm được một việc tốt. Cần đặt ra các tiêu chuẩn khen thưởng rộng rãi và thường xuyên. Đối với học sinh có thể đưa ra các tiêu chuẩn khen thưởng theo tuần, tháng, học kỳ, cuối năm. Những tiêu chuẩn được khen ở lớp, khen ở trường. Những tiêu chuẩn khen toàn diện hay khen từng mặt. Ví dụ chỉ cần đưa ra một tiêu chuẩn trong một tuần các em được mấy điểm tốt sẽ được khen thưởng, điều đó sẽ có tác dụng thường xuyên kích thích tinh thần phấn đấu, thi đua học tập của học sinh.

Để việc khen thưởng có tác dụng tốt, cần chú ý các yêu cầu sau:

- Thành tích khen thưởng phải tương xứng với mức khen. Các mức khen từ tuyên dương, biểu dương đến giấy khen... đều căn cứ vào những tiêu chuẩn đã định để xét khen chính xác, công bằng.
- Khen thưởng phải công khai để có tác dụng giáo dục sâu rộng.
- Khen thưởng những học sinh có cố gắng liên tục từ thấp đến cao.
- Hình thức khen thưởng trang trọng thường vào những ngày lễ lớn, sau những đợt thi đua, tổng kết.
- Khen thưởng phải coi trọng cả hai mặt tinh thần và vật chất.

4.2.3. Phối hợp nhiều lực lượng giáo dục quản lý hoạt động học tập của học sinh

Hoạt động học tập của học sinh diễn ra với thời gian và không gian rộng, dưới nhiều hình thức học khác nhau. Vì vậy để quản lý tốt được hoạt động học tập của học sinh, hiệu trưởng cần phải biết phối hợp nhiều lực lượng giáo dục trong nhà trường và ngoài nhà trường để quản lý học sinh.

Ở trường phổ thông cơ sở là việc phối hợp giữa các giáo viên bộ môn, giáo

viên chủ nhiệm, Đội Thiếu niên tiên phong Hồ Chí Minh, Đoàn Thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh. Lực lượng giáo dục ngoài nhà trường có ảnh hưởng đến giáo dục học sinh là cha mẹ học sinh, các đoàn thể quần chúng ở địa phương là đoàn thanh niên, hội phụ nữ, hợp tác xã, các nhà máy, xí nghiệp.

Hiệu trưởng cần làm tốt việc phối hợp giữa giáo viên bộ môn, giáo viên chủ nhiệm và cha mẹ học sinh. Giáo viên bộ môn hướng dẫn học tập bộ môn, giao nhiệm vụ học tập bộ môn. Giáo viên chủ nhiệm là trung tâm của sự phối hợp giữa giáo viên bộ môn, đoàn - đội và gia đình để quản lý học sinh. Vì vậy giáo viên chủ nhiệm phải dựa vào kế hoạch của trường để đề ra kế hoạch của lớp. Phối hợp với giáo viên bộ môn để quản lý học tập tổ chức điều chỉnh các hoạt động ngoại khóa bộ môn. Phối hợp với cha mẹ học sinh để quản lý học tập của học sinh thống nhất từ trong lớp đến ở nhà. Phối hợp với địa phương để tổ chức các hoạt động xã hội. Trong sự phối hợp này đặc biệt nêu cao vai trò của Đội Thiếu niên tiên phong Hồ Chí Minh và Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh. Thông qua Đoàn, Đội mà phát huy vai trò làm chủ tập thể của học sinh, để học sinh tự giác, tích cực, tự quản các hoạt động học tập của mình. Phụ trách Đoàn, Đội là nòng cốt của mọi hoạt động, kế hoạch của Đoàn, Đội thống nhất với kế hoạch của nhà trường.

Một lực lượng giáo dục ngoài nhà trường mà hiệu trưởng cần có sự chỉ đạo phối hợp chặt chẽ đó là cha mẹ học sinh. Một phần lớn thời gian trong ngày là học sinh học ở nhà và ngoài xã hội. Vì vậy sự giáo dục, quản lý của gia đình có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển nhân cách, kết quả học tập của học sinh. Nhà trường cần làm cho cha mẹ học sinh nhận rõ nghĩa vụ giáo dục của mình, không thể khoán trắng cho thầy giáo, không thể coi trách nhiệm giáo dục con cái họ là hoàn toàn do nhà trường. Cha mẹ học sinh phải có trách nhiệm quản lý giờ học của con ở nhà, kiểm tra bài vở của con. Thực tế, những học sinh học kém, chưa ngoan là do thiếu sự quan tâm, giáo dục của cha mẹ.

Nhận rõ vai trò của cha mẹ học sinh đối với giáo dục, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành điều lệ thành lập "Hội cha mẹ học sinh" của lớp, trường. Hiệu trưởng có thể thông qua các chi hội trường cha mẹ học sinh của lớp, trường để huy động cha mẹ học sinh tham gia xây dựng, phát triển nhà trường. Đối với các đoàn thể quần chúng ở địa phương, các cơ quan ban ngành chức năng, hiệu

trường cần có quan hệ chặt chẽ, tranh thủ sự giúp đỡ của các lực lượng này cho giáo dục. Các hợp tác xã nông nghiệp, thủ công nghiệp, xí nghiệp, cơ quan là nơi giúp học sinh thâm nhập thực tế sản xuất, tham quan, làm quen với một số thao tác, lao động kỹ thuật, nhằm bổ trợ cho những bài giảng trên lớp.

5. Quản lý phương tiện dạy học

Hiệu quả dạy học đạt được một phần phụ thuộc vào điều kiện cơ sở vật chất của nhà trường. Cơ sở vật chất sư phạm là một thành tố của quá trình dạy học. Vì vậy người hiệu trưởng cũng phải coi quản lý cơ sở vật chất là một nhiệm vụ lớn của công tác quản lý nhà trường. Vấn đề này được trình bày đầy đủ trong bài: *“Quản lý và phát triển cơ sở vật chất trường trung học cơ sở”*. Ở đây trong phạm vi bài này chỉ đề cập đến một khía cạnh nhỏ đó là việc quản lý phương tiện dạy học như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất. Quản lý phương tiện dạy học bao gồm ba mặt liên quan với nhau: Đủ phương tiện dạy học, sử dụng tốt, bảo quản tốt.

Phương tiện dạy học là điều kiện cần thiết, là cơ sở thực hiện những mục tiêu dạy học và mục tiêu quản lý, vì vậy trước hết hiệu trưởng cần nhận thức đúng đắn về ý nghĩa của phương tiện dạy học đối với công tác giảng dạy và chú ý trong việc quản lý vấn đề này.

Để đảm bảo giáo viên có đủ phương tiện dạy học, hiệu trưởng cần khai thác triệt để các nguồn cung cấp: Những trang thiết bị nhà nước cấp hàng năm, huy động sự đóng góp của cộng đồng và động viên giáo viên, học sinh tự làm đồ dùng dạy học. Hiệu trưởng cần có kế hoạch hàng năm, kế hoạch dài hạn tu bổ, mua sắm phương tiện dạy học. Ngày nay có rất nhiều các phương tiện hiện đại phục vụ cho dạy học, hiệu trưởng cần lưu ý để từng bước trang bị cho trường của mình.

Việc tăng cường bổ sung, mua sắm trang thiết bị dạy học phải đi đôi với việc tăng cường tổ chức, khai thác, sử dụng các phương tiện dạy học phục vụ cho giảng dạy. Tránh tình trạng có phương tiện dạy học nhưng giáo viên ngại sử dụng hoặc sử dụng với hiệu quả thấp. Để khai thác một cách triệt để đồ dùng dạy học, hiệu trưởng chỉ đạo cho hiệu phó chuyên môn, nhóm trưởng chuyên môn nghiên cứu chương trình giảng dạy để nắm được số tiết dạy của từng môn, từng khối lớp cần có thiết bị dạy học và đối chiếu với những thiết bị dạy học

nhà trường hiện có để thống nhất số tiết có thể sử dụng thiết bị dạy học ở trường của mình. Đầu năm học tổ chức giới thiệu cho giáo viên những thiết bị dạy học hiện có để giáo viên lập kế hoạch sử dụng thiết bị dạy học. Khi có những thiết bị mới bổ sung, hiệu trưởng cũng cần tổ chức cho giáo viên học về kỹ thuật sử dụng.

Hiệu trưởng cần chỉ đạo các tổ, nhóm chuyên môn tổ chức các chuyên đề về sử dụng các phương tiện dạy học, tổ chức thao giảng, thi sử dụng đồ dùng dạy học.

Hiệu trưởng phải chỉ đạo cụ thể để cho việc sử dụng thiết bị dạy học thành nề nếp và tự giác của giáo viên. Việc sử dụng thiết bị dạy học của giáo viên được kiểm tra, đánh giá và có những hình thức khen thưởng kịp thời.

Việc mua sắm phương tiện hàng năm cần đi đôi với việc có các biện pháp bảo quản thì thiết bị dạy học mới đảm bảo dùng được lâu bền làm cho nguồn thiết bị dạy học của trường mới ngày thêm phong phú. Trước hết cần giáo dục cho giáo viên, học sinh ý thức bảo vệ các phương tiện dạy học khi sử dụng. Mỗi trường đều có một phụ tá thí nghiệm làm nhiệm vụ bảo quản, bảo dưỡng các phương tiện dạy học. Trang bị các điều kiện để bảo quản các phương tiện dạy học: Phòng thiết bị dạy học đảm bảo cao ráo, thoáng, có các loại giá, tủ để thiết bị dạy học, có đủ các điều kiện để tránh mối mọt...

** Phương tiện dạy học là một điều kiện để đảm bảo chất lượng giáo dục trong nhà trường, vì vậy hiệu trưởng cần hết sức quan tâm quản lý vấn đề này.*

KẾT LUẬN

Hoạt động dạy học là hoạt động trung tâm của nhà trường. Nó chiếm nhiều thời gian nhất và nó chi phối các hoạt động khác trong nhà trường. Dạy học là con đường trực tiếp, thuận lợi nhất để giúp học sinh có thể nắm được lượng kiến thức đồ sộ của loài người. Hoạt động dạy học do nhiều người tham gia, diễn ra trong suốt năm học. Nó đòi hỏi người thầy phải có một trình độ chuyên môn, nghiệp vụ vững vàng, thầy biết nhiều, hiểu sâu và có sự hợp tác học tập của trò. Vì thế quản lý dạy học là một việc khó, người cán bộ quản lý nhà

trường cần phải đầu tư nhiều công sức, trí tuệ vào quản lý hoạt động này. Cần nhận thức đầy đủ về các nội dung quản lý hoạt động dạy và học, tìm tòi các biện pháp quản lý phù hợp với quy định chung và thực tế nhà trường của mình. Cần quản lý hoạt động này trong mối tương quan với các hoạt động khác trong trường. Cần nắm được những kỹ năng cơ bản về tổ chức, quản lý hoạt động này mới đem lại hiệu quả. Dạy tốt - học tốt là vấn đề cốt lõi của quản lý hoạt động dạy và học.

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP

1. Hướng dẫn giảng dạy

** Kế hoạch giảng dạy*

Toàn bộ bài giảng gồm 25 tiết được phân chia như sau:

- Khái niệm, vị trí, nhiệm vụ dạy và học ở trường THCS: 2 tiết.
- Nhiệm vụ, yêu cầu quản lý hoạt động dạy học: 3 tiết.
- Nội dung và biện pháp quản lý hoạt động dạy của thầy: 10 tiết.
- Nội dung và biện pháp quản lý hoạt động học của trò: 5 tiết
- Quản lý phương tiện dạy học: 1 tiết.
- Xây dựng kế hoạch chỉ đạo hoạt động dạy học của trường: 4 tiết.

** Phương pháp giảng dạy*

Giáo trình giảng dạy cho đối tượng học viên là cán bộ quản lý các trường THCS. Trong quá trình giảng dạy, dựa vào đặc điểm của học viên là người lớn tuổi, là cán bộ quản lý của các trường học, bản thân họ có nhiều kinh nghiệm trong thực tiễn quản lý. Vì vậy việc giảng dạy phải thực hiện kết hợp nhiều phương pháp. Chú ý khai thác kinh nghiệm của học viên, tạo điều kiện cho học viên chia sẻ kinh nghiệm quản lý.

- Khái niệm, vị trí, nhiệm vụ dạy và học trong trường THCS: Phương pháp thuyết trình.
- Nhiệm vụ, yêu cầu quản lý hoạt động dạy học: Phương pháp thuyết trình, hỏi đáp.
- Nội dung quản lý hoạt động dạy của thầy: Thảo luận nhóm.
- Biện pháp quản lý hoạt động dạy của thầy: Thảo luận.

- Nội dung quản lý hoạt động học của trò: Thuyết trình, hỏi đáp.
- Xây dựng kế hoạch chỉ đạo hoạt động dạy học của trường trong năm học tới: Phương pháp thực hành.
- Giải quyết một số bài tập tình huống: Thảo luận nhóm.

2. Hướng dẫn học tập

- Học viên đọc và nghiên cứu tài liệu trước.
- Học viên cần nắm được nội dung quản lý hoạt động dạy của thầy và nội dung quản lý hoạt động học của trò. Liên hệ những vấn đề của bài học với công tác quản lý dạy và học ở nhà trường của mình để thấy những việc đã làm được và việc chưa làm được.
- Những biện pháp quản lý nào trong bài học đã được vận dụng trong công tác quản lý ở trường của đồng chí?
- Qua trao đổi, thảo luận với các học viên trong lớp, thu thập những biện pháp hay có thể áp dụng trong quản lý ở trường của mình.
- Xây dựng kế hoạch chỉ đạo hoạt động dạy học của trường đồng chí trong năm học tới.

Bài 15

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG GIÁO DỤC NGOÀI GIỜ LÊN LỚP Ở TRƯỜNG THCS

(15 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

- Học viên xác định đúng vị trí, vai trò và mục đích của hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp trong nhà trường THCS.

- Nắm vững quy trình 4 bước tổ chức và tiến hành các hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp ở trường THCS.

- Xác định đúng vị trí, chức năng, vai trò của người cán bộ quản lý nhà trường đối với HĐGDNGLL.

- Có khả năng đưa ra những biện pháp quản lý các hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp một cách hiệu quả nhất phù hợp với đặc thù nhà trường.

2. Khái quát về nội dung

A. Mở đầu

B. Nội dung

Phần I, II: Những vấn đề chung về hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp ở trường THCS.

Phần III: Một số biện pháp quản lý hoạt động giáo dục đạo đức, giáo dục ngoài giờ lên lớp

Phần IV: Một số hoạt động mẫu trong chương trình giáo dục ngoài giờ lên lớp ở trường THCS

C. Hướng dẫn giảng dạy và học tập

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

- Học viên được đọc, nghiên cứu tài liệu trước khi lên lớp.

- Từ kinh nghiệm thực tế học viên được thảo luận xung quanh việc giáo dục đạo đức học sinh thông qua những hoạt động giáo dục ngoài giờ dưới sự hướng dẫn của giáo viên sẽ giúp các học viên nắm bắt được kiến thức của bài một cách vững chắc, đồng thời họ sẽ được học tập, trao đổi những kinh thực tế một cách sinh động và hiệu quả.

- Vấn đề của bài học sẽ được đề cập khi đi thực tế ở những trường có phong trào hoạt động ngoài giờ, hoạt động Đoàn, Đội hiệu quả.

NỘI DUNG

Giáo dục “là sự hình thành có mục đích và tổ chức những sức mạnh thể chất và tinh thần của con người, hình thành thế giới quan, bộ mặt đạo đức và thị hiếu thẩm mỹ cho con người; với nghĩa rộng nhất, khái niệm này bao hàm cả giáo dỡng, dạy học và tất cả những yếu tố tạo nên những nét tính cách và phẩm hạnh của con người, đáp ứng những nhu cầu của kinh tế xã hội”⁽¹⁾.

Trong nhà trường phổ thông, giáo dục là một quá trình hoạt động, trong đó kết hợp vai trò chủ đạo của giáo viên với sự tự giác, tích cực và độc lập tự giáo dục, tự rèn luyện của học sinh nhằm hình thành ý thức và tình cảm của các em chủ yếu là những hành vi, thói quen đạo đức phù hợp với các chuẩn mực đạo đức mà xã hội quy định. Điều này đã được xác định rõ ràng trong mục tiêu giáo dục của cấp học, đồng thời trong mục tiêu của môn Giáo dục công dân ở trường THCS cũng đã được thể hiện cụ thể là: “... nhằm giáo dục cho học sinh các chuẩn mực của người công dân ở mức độ phù hợp với lứa tuổi; trên cơ sở đó góp phần hình thành những phẩm chất, nhân cách của con người Việt Nam trong giai đoạn hiện tại, phù hợp với xu thế phát triển và tiến bộ của thời đại.”⁽¹⁾

Ở trong nhà trường phổ thông, nhân cách học sinh được hình thành qua hai con đường cơ bản: con đường dạy học và con đường hoạt động giáo dục ngoài

(1) Giáo dục học đại cương, Nxb Giáo dục, Hà Nội 1999, tr. 32,33

giờ lên lớp. Như vậy việc giáo dục đạo đức cho học sinh đồng thời cũng thể hiện rõ qua hai con đường cơ bản là qua các giờ học trên lớp (đặc biệt là các giờ Giáo dục công dân) và các hoạt động ngoài giờ.

Tâm lý học cho thấy lứa tuổi học sinh ở bậc THCS (từ 11-12 đến 14-15 tuổi) là lứa tuổi chuyển tiếp giữa trẻ con và người lớn, ở giai đoạn này các em rất ưa hoạt động, thích tự lập, muốn bắt chước người lớn và học làm người lớn. Đây là giai đoạn mà sự phát triển về thể chất, về tâm lý ở các em đang phát triển mạnh mẽ, những xung đột về tâm lý vẫn thường xuyên xảy ra, những biểu hiện đó nhiều khi làm cho người lớn phải ngỡ ngàng. Nhưng đằng sau những biểu hiện đó ta vẫn nhận thấy bản chất của các em vẫn còn là “trẻ con”. Chính vì vậy ngoài việc giáo dục cho học sinh thông qua những giờ học chính khoá trên lớp thì hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp có một vị trí và ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với hoạt động tự giáo dục, tự rèn luyện của học sinh.

Như chúng ta đã biết đặc thù của loại hình giáo dục ngoài giờ lên lớp là có nhiều nội dung phong phú cập nhật với đời sống chính trị, xã hội; hình thức giáo dục đa dạng, dễ hấp dẫn, phù hợp với lứa tuổi, phạm vi tiến hành rộng rãi không bị gò ép trong một khuôn khổ nhất định, dễ dàng tạo ra những khả năng liên kết, phối hợp các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường. Vì vậy nếu tiến hành tổ chức tốt các hoạt động này một cách khoa học, phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý lứa tuổi thì hiệu quả giáo dục sẽ rất cao, góp phần hoàn thành một cách tốt nhất mục tiêu đào tạo của cấp học.

I. HOẠT ĐỘNG GIÁO DỤC NGOÀI GIỜ LÊN LỚP

Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp là hệ thống các hoạt động tập thể, nhóm học sinh với những mục tiêu đã được xác định để tiến hành bồi dưỡng tình cảm đạo đức, những kỹ năng thực hành trong cuộc sống, cũng như củng cố, bổ xung hoàn thiện những tri thức mà học sinh đã được học, được tiếp thu qua các giờ học ở trên lớp. Qua đó hoàn thiện quy trình sư phạm toàn diện thống nhất, góp phần phát triển nhân cách của học sinh một cách tích cực nhất.

1. Vị trí vai trò của hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp

1.1. Vị trí của hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp

Quá trình giáo dục và dạy học là những bộ phận của quá trình sư phạm toàn diện, thống nhất. Mỗi giờ lên lớp người giáo viên phải luôn luôn đảm bảo được hai yếu tố giáo dục và giáo dưỡng. Hai yếu tố này luôn luôn thống nhất và bổ sung cho nhau:

Giáo dục là truyền thụ những tri thức, kiến thức khoa học một cách có hệ thống và mang lại hiệu quả giáo dục, tạo cơ sở cho toàn bộ quá trình giáo dục đạt hiệu quả.

Giáo dục là hình thành cho học sinh về ý thức đạo đức, hành vi ứng xử, quan hệ xã hội, quan hệ giao tiếp, pháp luật... tạo cơ sở để các em bổ xung những kiến thức đã học ở trên lớp .

Do đặc điểm tâm sinh lý lứa tuổi học sinh THCS như đã nói ở trên, quá trình giáo dục đối với lứa tuổi này rất phức tạp, nó đòi hỏi sự giáo dục khéo léo, kịp thời đúng đắn, lôi cuốn các em vào các hoạt động nhằm phát huy khuynh hướng tự lập của các em thành những cá tính sáng tạo và ý thức tập thể tốt.

Vì vậy hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp ở trường THCS có vị trí then chốt trong quá trình giáo dục nhằm điều chỉnh và định hướng quá trình giáo dục đạt hiệu quả.

1.2. Vai trò của hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp

- Do đặc thù của một loại hình giáo dục đặc biệt, đặc biệt từ tính mục đích, tính tổ chức của các hoạt động, đồng thời phải luôn luôn đảm bảo phù hợp với tâm sinh lý của lứa tuổi học sinh trung học cơ sở cũng như với vị trí đặc biệt đã được xác lập trong quá trình sự phạm toàn diện thống nhất; hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp có vai trò quan trọng trong quá trình giáo dục, đặc biệt là giáo dục đạo đức cho học sinh, đồng thời góp phần tích cực trong việc củng cố kết quả dạy học ở trên lớp.

- Hoạt động ngoài giờ lên lớp thực chất là sự nối tiếp hoạt động: Dạy - Học. Do đó nó là nhân tố tạo nên sự cân đối, hài hoà của quá trình sự phạm toàn diện, thống nhất nhằm thực hiện tốt mục tiêu đào tạo của cấp học.

- Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp vừa củng cố vừa phát triển quan hệ giao tiếp của học sinh trong nhà trường và trong cộng đồng xã hội, đồng thời đây cũng là một sân chơi đặc biệt đối với mỗi học sinh trong nhà trường.

- Thông qua mỗi hoạt động, hoạt động ngoài giờ lên lớp nếu được tổ chức và chuẩn bị tốt sẽ thu hút và phát huy được tiềm năng của các lực lượng giáo dục xã hội và gia đình một cách mạnh mẽ để nâng cao hiệu quả giáo dục học sinh.

- Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp thực chất là việc tổ chức giáo dục

thông qua những hoạt động thực tiễn của học sinh về mọi mặt (khoa học kỹ thuật, lao động công ích, hoạt động xã hội văn nghệ thể thao, vui chơi giải trí. v.v), qua đó giúp các em hình thành và phát triển nhân cách theo những định hướng giáo dục đã được xác định.

2. Nhiệm vụ của hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp

2.1. Giáo dục nhận thức

- Bổ sung, củng cố và hoàn thiện những tri thức đã được học ở trên lớp, ngoài ra còn giúp cho học sinh có những hiểu biết mới về thế giới xung quanh, cộng đồng xã hội.

- Giúp học sinh biết vận dụng những tri thức đã học để giải quyết những vấn đề do đời sống đặt ra.

- Giúp học sinh có hướng nhận thức, biết tự điều chỉnh hành vi, đạo đức, lối sống và qua đó càng làm giàu kinh nghiệm sống cho các em.

- Giúp học sinh có những hiểu biết nhất định về truyền thống văn hoá, đấu tranh cách mạng của quê hương, đất nước, tăng thêm hiểu biết về Bác Hồ, về Đảng, về Đoàn thanh niên, Đội thiếu niên... để các em thực hiện tốt nhiệm vụ của người học sinh .

- Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp giúp học sinh có những hiểu biết tối thiểu về các vấn đề có tính thời đại như chiến tranh, hoà bình, hữu nghị, môi trường, dân số, pháp luật...

2.2. Giáo dục thái độ

- Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp phải tạo cho học sinh sự hứng thú và ham muốn hoạt động. Vì vậy nó đòi hỏi nội dung, hình thức và quy mô hoạt động phải phù hợp với tâm sinh lý lứa tuổi và nhu cầu của các em.

- Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp từng bước hình thành cho học sinh niềm tin vào những giá trị mà các em phải vươn tới, đó là niềm tin vào chế độ xã hội chủ nghĩa đang đổi mới mà Bác Hồ và Đảng ta đã lựa chọn, tin vào tiền đồ của tương lai đất nước... Từ đó các em có lòng tự hào dân tộc, mong muốn làm đẹp thêm truyền thống của trường, lớp, của quê hương mình, mong muốn vươn lên thành con ngoan trò giỏi, đội viên tích cực để trở thành công dân có ích cho xã hội mai sau.

- Bồi dưỡng cho học sinh tình cảm đạo đức trong sáng (tình thầy trò, tình cảm bạn bè, tình yêu quê hương đất nước), qua đó giúp các em biết kính yêu và trân trọng cái tốt, cái đẹp, biết phân biệt những cái xấu, cái lỗi thời không phù hợp trong cuộc sống.

- Bồi dưỡng, xây dựng cho học sinh lối sống và nếp sống phù hợp với chuẩn mực đạo đức, pháp luật, truyền thống tốt đẹp của địa phương và đất nước.

- Bồi dưỡng cho học sinh tính tích cực, tính năng động, sẵn sàng tham gia những hoạt động xã hội, hoạt động tập thể của trường, của lớp vì lợi ích chung, vì sự trưởng thành của bản thân.

- Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp còn góp phần giáo dục cho học sinh tình đoàn kết hữu nghị với thiếu nhi quốc tế và các dân tộc khác trên thế giới.

2.3. Rèn luyện kỹ năng

- Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp rèn luyện cho học sinh những kỹ năng giao tiếp, ứng xử có văn hoá, những thói quen tốt trong học tập, trong lao động và trong các hoạt động khác.

- Rèn luyện cho học sinh các kỹ năng tự quản, trong đó có kỹ năng tổ chức, điều khiển, và thực hiện một hoạt động tập thể có hiệu quả, kỹ năng nhận xét đánh giá kết quả hoạt động.

- Rèn luyện cho học sinh các kỹ năng tự giáo dục, tự điều chỉnh, hoà nhập để thực hiện tốt những nhiệm vụ do thầy giáo, cô giáo, do nhà trường, tập thể lớp giao cho.

II. NỘI DUNG, HÌNH THỨC VÀ NHỮNG BIỆN PHÁP CHỦ YẾU THỰC HIỆN GIÁO DỤC NGOÀI GIỜ LÊN LỚP Ở TRƯỜNG THCS

1. Nội dung và hình thức chủ yếu của hoạt động ngoài giờ lên lớp

1.1. Các hoạt động xã hội và nhân văn

- Hoạt động kỷ niệm các ngày lễ lớn, các sự kiện về chính trị trong nước, quốc tế hoặc những sự kiện đáng chú ý ở địa phương.

- Học tập tìm hiểu những truyền thống tốt đẹp của nhà trường, địa phương...

- Học tập tuyên truyền cổ động về nội quy nhà trường, những quy định về pháp luật, những chính sách lớn của Đảng, Nhà nước...

- Trao đổi thảo luận về các sự kiện chính trị, kinh tế, xã hội...trong nước, ngoài nước...

- Hoạt động kết nghĩa giao lưu với các trường, các lớp, các đơn vị bộ đội, các đơn vị sản xuất...

- Hưởng ứng tham gia các hoạt động văn hoá truyền thống, lễ hội ở địa phương.

- Các hoạt động từ thiện, nhân đạo, đền ơn đáp nghĩa, uống nước nhớ nguồn...

- Phụ trách sao nhi đồng (ở địa phương, ở trường tiểu học kết nghĩa...)

1.2. Hoạt động tiếp cận khoa học

- Các trò chơi “hỏi đáp” tìm hiểu về xã hội, khoa học theo các chuyên đề.

- Sưu tầm tìm hiểu về các danh nhân văn hoá, anh hùng dân tộc, các nhà bác học, những tấm gương ham học, say mê phát minh sáng chế...

- Tham gia sinh hoạt câu lạc bộ “Những người ham hiểu biết” (theo các lĩnh vực phù hợp năng khiếu và hứng thú).

- Thi làm đồ dùng học tập, dụng cụ trực quan...

- Tham quan các cơ sở sản xuất, các công trình, triển lãm về các thành tựu kinh tế, kỹ thuật...

1.3. Hoạt động văn hoá, nghệ thuật

- Tham quan các danh lam thắng cảnh, di tích lịch sử.

- Du lịch, cắm trại.

- Hưởng ứng các hoạt động văn hoá do ngành giáo dục hay các tổ chức xã hội khởi xướng như các cuộc thi “Đội viên thanh lịch”, “Tìm hiểu 1000 năm Thăng Long - Hà Nội”, tham gia các hoạt động về nguồn...

- Sinh hoạt văn nghệ: Thảo luận trao đổi về những cuốn sách hay, những bộ phim, vở kịch, những bài hát có ý nghĩa, giá trị về nhân văn, đạo đức...

- Thi khéo tay và trưng bày những sản phẩm và thành tích nhân ngày hội của trường hoặc kết hợp với các hoạt động khác (thi báo tường nhân ngày 20-11, thi cắm trại...)

- Tổ chức sinh hoạt câu lạc bộ theo chuyên đề (câu lạc bộ thơ, ca hát múa, câu lạc bộ mỹ thuật, câu lạc bộ thể thao...)

1.4. Hoạt động thể dục thể thao

- Thể dục giữa giờ chống mệt mỏi: Đây là hoạt động bắt buộc theo quy định. Tuy nhiên cần được thay đổi về nội dung và hình thức như định ra ngày tập thể dục thư giãn, ngày thể dục nhịp điệu, trò chơi tập thể để tránh sự nhàm chán, tạo được hứng thú và sự tập trung tham gia của học sinh...

- Tập và chơi thể thao: Có thể thành lập câu lạc bộ thể thao của trường, các đội thể thao theo từng lớp, khối lớp và có kế hoạch tập luyện thi đấu...

- Các trò chơi vận động, thể thao, trí tuệ... xen kẽ trong các giờ chơi...

- Tổ chức các ngày hội vui khỏe, hội thể thao toàn trường, hội khỏe Phù Đổng...

1.5. Hoạt động lao động

- Trục nhật, làm vệ sinh lớp học, sân trường và các khu vực nhà trường.

- Trang trí lớp học

- Trồng cây, chăm sóc công trình làm đẹp cho trường, lớp.

- Lao động tham gia giúp đỡ địa phương, các cơ sở kết nghĩa, các công việc thời vụ vừa sức...

2. Những biện pháp chủ yếu thực hiện giáo dục ngoài giờ lên lớp

Do những yêu cầu thực tiễn, đặc biệt đối với lứa tuổi học sinh THCS, cần tập trung vào hai biện pháp chủ yếu (đã được quy định và dành thời gian cho kế hoạch dạy học) để thực hiện loại hoạt động này là: Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp thông qua tiết sinh hoạt lớp hàng tuần và thông qua các chủ điểm giáo dục hàng tháng.

2.1. Tiết sinh hoạt tập thể lớp hàng tuần

Đây là loại hình hoạt động tập thể của học sinh do học sinh tự tổ chức trong phạm vi tiết sinh hoạt lớp được quy định vào buổi học cuối tuần, trong tiết sinh hoạt, giáo viên chủ nhiệm luôn luôn là người giữ vai trò cố vấn. Tiết sinh hoạt thường có các dạng hoạt động chủ yếu sau:

2.1.1. Hội nghị học tập và đăng ký thi đua

Được tập thể lớp tiến hành vào đầu năm học nhằm định hướng các mục tiêu, nội dung kế hoạch phấn đấu của lớp và các biện pháp thực hiện.

2.1.2. Hoạt động đánh giá kết quả thi đua

- Sơ kết tuần
- Sơ kết tháng
- Sơ kết nửa học kỳ, sơ kết học kỳ
- Tổng kết năm học

Riêng sơ kết tuần thường chỉ nên làm trong thời gian ngắn dưới dạng thông báo hoặc nhắc nhở, còn dành thời gian cho các hoạt động tập thể lớp theo kế hoạch.

2.1.3. Sinh hoạt theo chủ đề

Đây là loại hình sinh hoạt gắn với các hoạt động chủ điểm hàng tháng, những ngày kỷ niệm, những sự kiện đặc biệt. Sinh hoạt chủ đề mỗi tháng được tổ chức một hoặc hai lần, do lớp và Đoàn, Đội phối hợp tổ chức thực hiện theo sự chỉ đạo của nhà trường hoặc theo nhu cầu đòi hỏi trực tiếp của từng lớp.

** Các dạng chủ yếu của loại hình này:*

- Trao đổi thảo luận chuyên đề theo các yêu cầu giáo dục cho học sinh hoặc giúp học sinh ghi nhớ để thực hiện, để học tập.
- Báo cáo (hoặc thi) những kết quả sưu tầm, tìm hiểu về một vấn đề, một sự kiện nào đó do nhà trường hoặc do lớp phát động.
- Hội vui học tập, thi hỏi đáp, giải đố...
- Thi trưng bày sản phẩm, thành tích học tập, lao động, khéo tay nhân ngày hội của trường ...
- Sinh hoạt văn nghệ mừng ngày hội, ngày kỷ niệm hoặc một sự kiện nào đó...

** Những dạng hoạt động phối hợp*

Ngoài những dạng hoạt động chủ yếu trên luôn luôn phải lồng ghép, xen kẽ những hình thức hoạt động khác như văn hoá, văn nghệ, vui chơi giải trí phù hợp với lứa tuổi thiếu niên, có tác dụng tăng thêm tính hiệu quả và kích thích hứng thú của học sinh.

2.2. Hoạt động GDNGLL thông qua các chủ điểm tháng

2.2.1. Chủ điểm tháng 9: “Chào mừng năm học mới”

Từ 20-8 đến 30-9. Ngày cao điểm 5-9

2.2.2. Chủ điểm tháng 10: “Học và làm theo lời Bác”

Từ ngày 1 đến 31-10. Ngày cao điểm 15-10 ngày Bác Hồ gửi thư cho ngành giáo dục

2.2.3. Chủ điểm tháng 11: “Chúng em biết ơn thầy cô giáo”

Từ 1 đến 20-11. Ngày cao điểm 20-11

2.2.4. Chủ điểm tháng 12: “Kỷ luật tốt, học tập tốt như anh bộ đội Cụ Hồ và hưởng ứng ngày Quốc tế phòng chống AIDS”

Từ 1 đến 31-12. Ngày cao điểm 22-12

2.2.5. Chủ điểm tháng 1: “Ngày hội học sinh, chúng em báo công, đón mừng xuân mới”

Từ 1 đến 31-1. Ngày cao điểm 9-1 (Ngày học sinh, sinh viên Việt Nam)

2.2.6. Chủ điểm tháng 2: “Những việc tốt, những điểm tốt mừng Đảng quang vinh”

Từ 1 đến hết tháng 2. Ngày cao điểm 3-2

2.2.7. Chủ điểm tháng 3: “Tiến bước lên Đoàn”

Từ 1 đến 31-3. Ngày cao điểm 26-3

2.2.8. Chủ điểm tháng 4: “Vì hoà bình hữu nghị, vì sự sống của trái đất”

Từ 1 đến 30-4. Ngày cao điểm 22-4 (ngày sinh Lênin)

2.2.9. Chủ điểm tháng 5: “Mừng ngày thành lập Đội, lập nhiều thành tích dâng lên Bác Hồ”

Từ 1 đến 31-5. Ngày cao điểm 19-5

2.2.10. Chủ điểm hè

III. QUY TRÌNH TỔ CHỨC CÁC HOẠT ĐỘNG NGOÀI GIỜ LÊN LỚP

Để tổ chức được những hoạt động ngoài giờ lên lớp một cách hiệu quả nhất, nhất thiết những người trực tiếp làm công tác tổ chức các hoạt động ngoài giờ cũng như các nhà quản lý giáo dục cần phải hiểu một cách cặn kẽ vị trí cũng như vai trò và những nhiệm vụ của hoạt động ngoài giờ lên lớp trong việc giáo dục cho học sinh. Như vậy cũng có nghĩa là trước khi tổ chức bất cứ hoạt động nào cũng phải đảm bảo những nguyên tắc mang tính đặc thù của những hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp trong suốt cả quá trình diễn ra một hoạt động.

1. Một số nguyên tắc cần lưu ý

- Tạo điều kiện cho học sinh quen dần và biết tự quản toàn bộ quá trình hoạt động. Các nhà giáo dục chỉ giữ vai trò cố vấn.
- Nội dung hoạt động phải luôn luôn gắn với các yêu cầu giáo dục của nhà trường, xã hội ở từng thời điểm cụ thể.
- Luôn luôn đổi mới và đa dạng hoá các hình thức hoạt động phù hợp với nhu cầu và hứng thú của học sinh ở lứa tuổi thiếu niên.

Riêng đối với tiết sinh hoạt lớp, các nhà quản lý nên chỉ đạo theo một kế hoạch thống nhất trong các tuần, trong một tháng.

2. Quy trình tổ chức hoạt động

Tổ chức một hoạt động ngoài giờ lên lớp muốn đạt hiệu quả giáo dục nhất thiết phải tuân theo một quy trình cụ thể cho từng bước thực hiện. Quy trình này giống như những quy định bắt buộc cho việc chuẩn bị và thực hiện một giờ dạy học trên lớp của bất kỳ một môn học nào. Tuy nhiên một quy trình chung không thể áp dụng một cách máy móc cho mọi loại hoạt động khác nhau. Quy trình đưa ra dưới đây chỉ là một quy trình chung giống như một cái khung cho các nhà giáo dục xây nên nhiều hoạt động phong phú và hiệu quả nhất.

2.1. Bước 1

Lựa chọn đặt tên chủ đề hoạt động và xác định yêu cầu giáo dục cần phải đạt được:

- Yêu cầu giáo dục về nhận thức: Hoạt động nhằm cung cấp cho học sinh những hiểu biết, những thông tin gì?
- Giáo dục về thái độ: Giáo dục tình cảm, thái độ gì qua hoạt động đó?
- Giáo dục về kỹ năng: Qua hoạt động thực tế cần bồi dưỡng, hình thành cho học sinh những kỹ năng gì?

2.2. Bước 2

** Bước chuẩn bị cho hoạt động*

- Vạch kế hoạch, thời gian chuẩn bị, thời gian tiến hành hoạt động.
- Thiết kế về nội dung và hình thức hoạt động, hình thức trang trí, thể hiện, những phương tiện vật chất, chương trình văn nghệ...

- Dự kiến những công việc phải chuẩn bị, phân công cụ thể các lực lượng tham gia chuẩn bị.

** Chuẩn bị chương trình thực hiện hoạt động*

- Cần bồi dưỡng đội ngũ cốt cán trong học sinh, hướng dẫn các em về phong cách, ngôn ngữ, phương pháp điều khiển. Đội ngũ này sẽ đóng vai trò tích cực cho hoạt động.

- Dự kiến các tình huống xảy ra trong quá trình tiến hành hoạt động và cách ứng xử, giải quyết.

- Tranh thủ sự phối hợp, giúp đỡ của các lực lượng giáo dục khác trong và ngoài nhà trường (nếu cần)

- Đôn đốc kiểm tra hoàn tất giai đoạn chuẩn bị.

Tóm lại, quá trình chuẩn bị cho hoạt động (dù ở quy mô nào) đều nên mở rộng, phát huy tính dân chủ, khuyến khích học sinh cùng tham gia bàn bạc, trao đổi, sáng tạo để tìm ra những hình thức sinh động, bổ sung hoặc điều chỉnh nội dung hoạt động cho phù hợp với điều kiện và khả năng thực hiện của lớp, của trường.

2.3. Bước 3

Tiến hành và kết thúc hoạt động:

Ở bước này hoàn toàn do học sinh chủ động thực hiện theo sự chuẩn bị từ trước, các nhà giáo dục chỉ tham gia như những đại biểu, thành viên của lớp, quan sát các em thực hiện hoạt động, chỉ xuất hiện khi có tình huống xảy ra mà các em lúng túng xử lý không kịp để giúp các em giải quyết tình huống và đưa hoạt động trở lại đúng quỹ đạo đã được vạch ra. Riêng đối với những hoạt động có quy mô lớn hơn như ở cấp trường, phân kết thúc phụ trách Đoàn, Đội có thể lên nhận xét, nói lời cảm ơn các đại biểu, các thầy cô giáo...

2.4. Bước 4

Tổ chức rút kinh nghiệm và đánh giá kết quả hoạt động.

Việc đánh giá kết quả hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp có liên quan đến kết quả giáo dục toàn diện của lớp, của trường. Do đó cần phải có thời gian để khẳng định được tính hiệu quả của loại hoạt động này. Vì vậy bằng các phương pháp khảo sát, đo đạc ta có thể đánh giá được kết quả sau khi đã tiến hành một số hoạt động sau một định kỳ nào đó trong năm học.

IV. QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG GIÁO DỤC ĐẠO ĐỨC, GIÁO DỤC NGOÀI GIỜ LÊN LỚP

1. Nhiệm vụ của người giáo viên chủ nhiệm đối với hoạt động giáo dục đạo đức, hoạt động GDNGLL

- Luôn nắm chắc tình hình lớp do mình chủ nhiệm, kịp thời phát hiện những chuyển biến tích cực cũng như không có lợi trong học sinh lớp mình để có những biện pháp giáo dục phù hợp cũng như phối hợp giáo dục kịp thời.

- Có những báo cáo chính xác.

2. Người cán bộ tổng phụ trách trong hoạt động GDNGLL

2.1. Nắm chắc chương trình, kế hoạch của cả năm học

- Chương trình hoạt động của Hội đồng Đội trung ương và địa phương.

- Chương trình hoạt động ngoài giờ lên lớp do Bộ Giáo dục quy định.

Các chủ điểm, ngày, tháng trọng điểm trong năm học.

2.2. Xây dựng kế hoạch hoạt động cho cả năm học

- Chọn lọc các hoạt động trọng tâm, chú ý những ngày lễ đặc biệt trong năm sát với trọng tâm của hoạt động ngoài giờ lên lớp, đồng thời đúng với yêu cầu những hoạt động chính trị của địa phương hoặc cả nước.

- Thông qua kế hoạch với hiệu trưởng, hoặc với ban giám hiệu nhà trường để được góp ý, điều chỉnh kịp thời.

3. Người hiệu trưởng với vai trò là người phối hợp và điều hành quản lý các hoạt động GDNGLL một cách hiệu quả nhất

3.1. Giám sát, điều hành hoạt động của tổng phụ trách

- Thông qua kế hoạch cá nhân:

+ Kế hoạch tổng thể cho cả năm

+ Kế hoạch cụ thể chi tiết của một hoạt động

- Thông qua báo cáo hoạt động thường kỳ, từng phần hoặc qua kết quả của một hoạt động cụ thể sau khi đã được tiến hành đánh giá hoạt động đó.

- Thông qua các thông tin phản hồi từ nhiều nguồn thông tin khác nhau.

- Trực tiếp tham dự vào các hoạt động. (Việc này chỉ diễn ra khi thật cần thiết, còn nói chung các hoạt động nên để cho các thành viên được giao chủ động thực hiện).

3.2. Giám sát, điều hành công tác của giáo viên chủ nhiệm

3.3. Phối hợp hoạt động với các tổ chức đoàn thể trong và ngoài nhà trường một cách hợp lý

- Với HĐGD.
- Với Đoàn thanh niên, Đội thiếu niên tiên phong.
- Với tổ chức công đoàn.
- Với các tổ chức, lực lượng GD khác của địa phương, ngoài nhà trường.

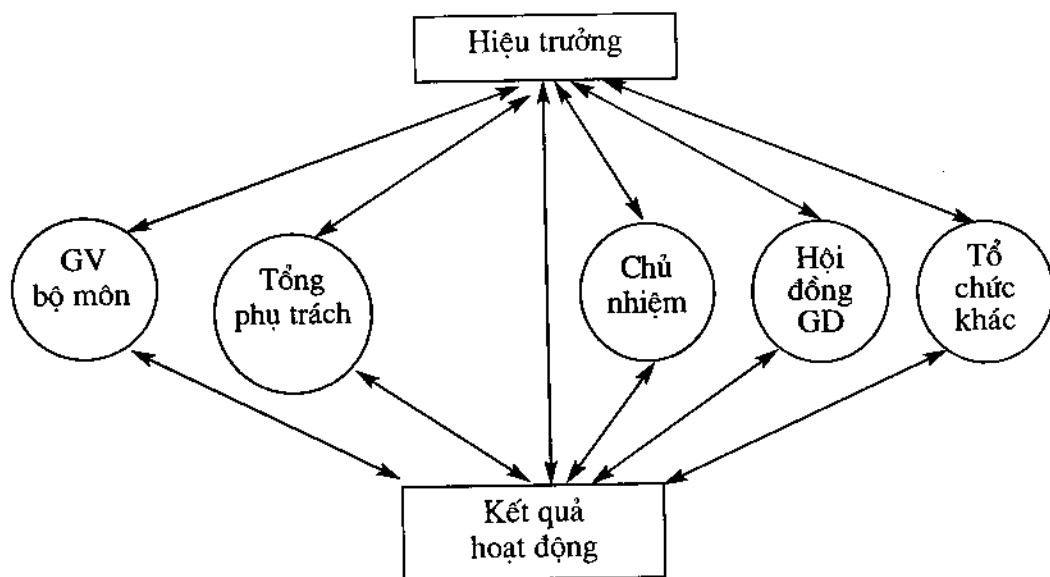
4. Quản lý hoạt động giáo dục đạo đức thông qua bộ môn Giáo dục công dân

Đối với bộ môn Giáo dục công dân, việc quản lý hoạt động dạy học bộ môn giống như những bộ môn văn hoá khác vì đây là một môn học chính thức có vị trí, vai trò là một môn học chính thức trong hoạt động dạy học ở trên lớp:

- Quản lý thông qua việc thực hiện chương trình.
- Quản lý việc soạn bài, chuẩn bị bài trước khi lên lớp.
- Quản lý giờ lên lớp.
- Quản lý thông qua việc chỉ đạo dự giờ và phân tích bài học sư phạm.
- Qua việc kiểm tra đánh giá kết quả học tập của học sinh.

Các biện pháp quản lý có thể tham khảo "*Quản lý dạy học ở trường trung học cơ sở*".

Mô hình quản lý hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp



V. MỘT SỐ HÌNH THỨC HOẠT ĐỘNG MẪU

1. Lễ đăng ký thi đua

- Chủ đề “học tập tốt, chăm ngoan theo lời dạy của Bác Hồ kính yêu”
- Thời gian tiến hành: Ngày 15 tháng 10 ngày Bác Hồ gửi thư cho ngành giáo dục.

A. Yêu cầu giáo dục

- Giúp học sinh hiểu và nắm chắc các nội dung, biện pháp thực hiện các chỉ tiêu thi đua của lớp, của tổ, của bản thân để có ý chí phấn đấu, rèn luyện học tập tốt, đạt kết quả cao trong năm học.
- Hình thành cho học sinh thói quen giao tiếp, mạnh dạn, biết điều khiển tập thể, thực hiện hoạt động có hiệu quả.
- Tạo không khí phấn khởi tin tưởng và sẵn sàng tham gia cho mọi thành viên trong lớp.

B. Nội dung và hình thức thể hiện

a/ Nội dung

- Nội dung đăng ký phấn đấu thi đua của mỗi cá nhân học sinh.
- Nội dung đăng ký và giao ước thi đua của các tổ trong lớp.
- Chương trình hành động của lớp.
- Các nội dung trên phải được thể hiện bằng các chỉ tiêu phấn đấu và các biện pháp thực hiện cụ thể, rõ ràng. Thời gian thi đua từ 15/10 đến 19/5 của năm học.

b/ Bước tiến hành hoạt động

- Quản ca bắt nhịp lớp hát tập thể bài “*Như có Bác Hồ trong ngày vui đại thắng*” hoặc một bài hát truyền thống của lớp.
- Tuyên bố lý do và giới thiệu đại biểu.
- *Gợi ý:* “Bác Hồ kính yêu khi còn sống luôn chăm lo đến hạnh phúc và tương lai của thế hệ trẻ. Hôm nay, kỷ niệm lần thứ (...) ngày Bác gửi lá thư cuối cùng cho thầy giáo, cô giáo và học sinh chúng ta (ngày 15/10/1968, lớp (...))

chúng ta tổ chức lễ đăng ký, giao ước thi đua quyết tâm học tập tốt, chăm ngoan theo lời dạy của Bác”.

+ “Tối dự lớp có thầy (cô) giáo chủ nhiệm, người trực tiếp dìu dắt hướng dẫn cả lớp ta học tập tốt, rèn luyện tốt, xứng đáng với lời dạy của Bác”.

+ Có các đại biểu (...)

- Mời một bạn học sinh giỏi của lớp lên trích đọc thư Bác gửi học sinh (năm 1945) và thư Bác gửi toàn ngành Giáo dục (năm 1968). Đọc thư Bác xong chốt lại hai câu ghi nhớ lời dạy của Bác đối với học sinh và các thầy cô giáo: “Non sông Việt Nam có trở nên vẻ vang hay không... chính là nhờ một phần lớn ở công học tập của các em”. “Dù khó khăn đến đâu cũng phải tiếp tục thi đua dạy tốt và học tốt”.

- Mở đầu chương trình đăng ký thi đua, xin mời bạn (nêu họ tên) là học sinh của lớp lên đăng ký thi đua (học sinh được giới thiệu lên đọc bản cam kết thi đua của mình, nêu rõ các chỉ tiêu, các biện pháp phấn đấu để giữ vững danh hiệu hoặc trở thành học sinh giỏi toàn diện hơn nữa).

- Tiếp theo mời bạn (.....) đọc bản cam kết thi đua của mình. Nêu cụ thể chỉ tiêu phấn đấu để đạt khá hoặc giỏi.

- Mời bạn (...) lên cam kết thi đua. Bạn lên đọc bản cam kết nói rõ vì sao mình học còn yếu, hướng khắc phục, chỉ tiêu phấn đấu để vươn lên trung bình hoặc khá.

- Lần lượt mời các tổ trưởng thay mặt tổ lên đọc bản cam kết thi đua của tổ mình (có thể không cần thứ tự, tổ nào xung phong lên trước cũng được). Tổ trưởng nêu rõ nội dung thi đua của tổ mình, các chỉ tiêu phấn đấu cụ thể về mặt học tập và đạo đức, nêu rõ bạn nào phấn đấu thành học sinh khá, giỏi. (Lúc này thư ký ghi bảng sẽ ghi các chỉ tiêu cụ thể, tên học sinh cụ thể của tổ đó lên bảng ở cột tương ứng).

- Từ tổ thứ hai lên giao ước thi đua, không cần nhắc lại nội dung thi đua của tổ trước, có thể nêu thêm nội dung thi đua của tổ mình mà tổ bạn chưa có. Về

chỉ tiêu thi đua thì cần nêu cụ thể. Sau đó có thể xin thách thức thi đua với các tổ khác về các mặt cụ thể nào đó.

(Sau mỗi lần các cá nhân và các tổ trưởng đăng ký, giao ước thi đua, cả lớp vỗ tay hưởng ứng, cổ vũ).

- Mời lớp trưởng lên đọc bản dự thảo chương trình hành động của lớp. Bản chương trình hành động của lớp dựa trên tinh thần cam kết thi đua của các tổ, cá nhân và thực tế của lớp, nêu rõ chỉ tiêu phấn đấu từng mặt: Học tập, lao động, kỷ luật trật tự, nếp sống văn minh... Cuối cùng là kết quả phấn đấu xếp loại hai mặt học tập và hạnh kiểm của lớp. Từng chỉ tiêu nêu rõ các biện pháp thực hiện (các chỉ tiêu phấn đấu này cũng được ghi lên bảng).

- Thảo luận về chương trình hành động: nêu từng chỉ tiêu, biện pháp thực hiện. Điều khiển các bạn xung phong phát biểu ý kiến, tranh luận và biểu quyết từng phần. Cuối cùng, sau khi lớp thể hiện quyết tâm bằng biểu quyết nhất trí, lớp trưởng đọc lại chương trình hành động chính thức của lớp, hỏi “bạn nào có ý kiến nào khác”. Sau khi cả lớp thống nhất ý kiến xin mời các tổ trưởng (thay mặt tổ) lên ký vào chương trình hành động của lớp cùng với chữ ký của lớp trưởng, chi đội trưởng nhằm thể hiện quyết tâm của lớp mình.

(Khi lớp trưởng, chi đội trưởng, các tổ trưởng ký vào bản chương trình hành động cả lớp hoà một tràng pháo tay và quần ca bắt nhịp hát một bài hát tập thể sôi nổi đoàn kết).

- Chuyển sang chương trình văn nghệ (khoảng 10 phút) do lớp phó văn nghệ hoặc cán sự văn nghệ điều khiển biểu diễn một số tiết mục chọn lọc (đơn ca, tốp ca, đọc thơ, múa, kể chuyện v.v.). Kết thúc là một bài hát tập thể cả lớp cùng hát và vỗ nhịp bằng tay.

c/ Bước kết thúc hoạt động

- Lớp trưởng nhận xét và biểu dương các cá nhân, tổ (nêu cụ thể) có ý thức tham gia xây dựng sôi nổi, tích cực góp phần vào kết quả lễ đăng ký thi đua của lớp.

- Xin kính chào và cảm ơn các thầy giáo, cô giáo, các đại biểu và các bạn.
- Một số điều cần chú ý:

+ Học sinh các lớp 6, 7, 8, 9 đều có khả năng tự quản toàn bộ hoạt động đăng ký thi đua. Tùy từng lớp phân vui văn nghệ có thể xen kẽ hoặc tách thành chương trình riêng.

+ Riêng bước chuẩn bị đối với học sinh các lớp 6 và 7 giáo viên chủ nhiệm cần đầu tư nhiều hơn để các em tập làm quen với kỹ năng tổ chức hoạt động, bồi dưỡng cho cán bộ lớp, cách thức điều khiển (tác phong chủ động, bạo dạn).

+ Tùy điều kiện từng lớp, có thể không cần có mục các cá nhân đại diện (khá, trung bình, yếu) lên giao ước thi đua.

+ Phân thảo luận nội dung chương trình hành động của lớp rất quan trọng, nó quyết định hiệu quả của lễ đăng ký thi đua. Do đó, giáo viên chủ nhiệm các lớp chú ý bồi dưỡng về kỹ năng điều khiển thảo luận. Người điều khiển thảo luận phải linh hoạt, luôn bao quát lớp, biết khơi gợi để các bạn phát biểu ý kiến từng nội dung và biện pháp, sau đó tóm tắt ý chính là lấy biểu quyết.

+ Có thể thông qua biên bản và cả lớp biểu quyết lần cuối cùng để thể hiện quyết tâm chung.

+ Tùy điều kiện từng lớp, có thể kết hợp phát phần thưởng cho cá nhân, nhóm, tổ nào có thành tích trong tháng 9 để khuyến khích động viên không khí thi đua của lớp.

2. Tìm hiểu về AIDS

- Chủ đề “*Em cũng góp phần chống AIDS*”
- Thời gian tiến hành: Các lớp tổ chức vào ngày 1/12 hưởng ứng “Ngày thế giới phòng chống AIDS”.

A. Yêu cầu giáo dục

- Giúp học sinh nhận thức đúng đắn về hội chứng AIDS, cách phòng ngừa và biết liên hệ ý thức trách nhiệm với bản thân, với cộng đồng.

B. Nội dung, hình thức thể hiện

a/ Nội dung

Nêu lên được tính nguy hiểm của AIDS, làm rõ nguyên nhân chủ yếu mắc AIDS, các con đường lây truyền, các biện pháp phòng ngừa. Ý thức trách nhiệm của người học sinh trong việc phòng chống AIDS.

b/ Hình thức

Có thể dùng hình thức bốc thăm kết hợp với văn nghệ, đọc thơ, kể chuyện.

C. Các bước tiến hành

a/ Bước chuẩn bị

- Giáo viên chủ nhiệm thông báo cho cả lớp về kế hoạch, thời gian tiến hành. Yêu cầu mỗi học sinh sưu tầm, tìm đọc các bài thơ, bài hát, câu chuyện, bài viết về AIDS và cách phòng ngừa.

- Phổ biến cho học sinh biết trước câu hỏi để các em về suy nghĩ, chuẩn bị (nhưng không phổ biến đáp án- phần này chỉ dành cho giám khảo chấm điểm).

- Có thể tổ chức cho học sinh nghe nói chuyện về AIDS (mời báo cáo viên hoặc giáo viên chủ nhiệm lớp trực tiếp nói chuyện) giúp học sinh có khái niệm định hướng cho cuộc thi.

- Hội ý cán bộ lớp, các tổ trưởng để phân công chuẩn bị:

+ Chuẩn bị hòm phiếu bốc thăm.

+ Chuẩn bị phiếu (các câu hỏi để học sinh trả lời, các phiếu văn nghệ xen kẽ).

+ Cử ban giám khảo (chi đội trưởng và các tổ trưởng).

+ Cử người điều khiển (lớp trưởng, lớp phó).

+ Phân công trang trí

+ Chuẩn bị phần thưởng (cho tổ và cá nhân đạt điểm cao trong cuộc thi).

Gợi ý hệ thống các câu hỏi.

Câu 1: Bạn hiểu AIDS là gì?

Câu 2: Theo bạn AIDS nguy hiểm với con người như thế nào?

Câu 3: AIDS lây truyền bằng những con đường nào?

Câu 4: Phải làm gì để phòng ngừa AIDS?

Câu 5: Bạn có biết loại người nào dễ bị lây AIDS?

Câu 6: Khi người thân của bạn có “mầm bệnh” AIDS, bạn có thể bắt tay, hoặc dùng chung cốc chén, bát đũa với người đó được không? Vì sao?

Câu 7: Bạn sẽ xử sự như thế nào nếu người thân của mình có “mầm bệnh” AIDS.

Câu 8: Trách nhiệm của chúng ta phải làm gì để phòng ngừa AIDS?

b/ Bước tiến hành

- Hát tập thể.

- Người điều khiển tuyên bố lý do và giới thiệu đại biểu.

- *Gợi ý:* AIDS là một đại dịch của thế kỷ, là căn bệnh nguy hiểm, mà cả nhân loại đang rất quan tâm tìm cách phòng chống. Phòng chống AIDS là trách nhiệm của cả loài người, trong đó có bản thân mỗi chúng ta. Để hưởng ứng ngày toàn thế giới phòng chống căn bệnh này (ngày 1/12), hôm nay lớp ta tổ chức cuộc thi tìm hiểu về AIDS với chủ đề: “*Em cũng góp phần chống AIDS*”.

+ Giới thiệu đại biểu.

+ Bắt đầu cuộc thi, mời ban giám khảo lên làm việc.

Trưởng ban giám khảo thông báo thể lệ chấm điểm; điều khiển cuộc thi; công bố kết quả.

+ Thể lệ: Mỗi câu hỏi trả lời đúng, đủ các ý được 10 điểm (đúng ý nào chấm điểm ý đó). Bạn có tinh thần xung phong được cộng thêm 1 điểm: Nói to, rõ ràng cộng thêm 1 điểm. Riêng bạn hái hoa văn nghệ: tác phong dàng hoàng, thể hiện tốt cũng cho điểm tối đa là 10.

+ Trưởng ban giám khảo lần lượt mời các bạn lên bốc thăm (có thể động

viên tinh thần xung phong, thi đua giữa các tổ). Bạn lên bốc phiếu, đọc to câu hỏi và trả lời (nếu là phiếu đánh số khi bạn hái được số nào, ban giám khảo sẽ đọc câu hỏi số đó để bạn trả lời). Nếu bạn không trả lời được hoặc trả lời không đầy đủ, không đúng, thì bạn khác trong tổ xung phong lên trả lời thay hoặc bổ sung (các bạn ở tổ khác cũng có thể trả lời hoặc bổ sung). Mỗi phiếu dùng xong không để lại vào hòm phiếu nữa.

Để tạo không khí vui tươi hồn nhiên, người điều khiển có thể xen kẽ, mời các bạn lên bốc phiếu văn nghệ (phiếu văn nghệ có màu khác với phiếu trả lời câu hỏi).

+ Khi các bạn trả lời, các giám khảo đọc lập cho điểm theo đáp án, cộng thêm điểm theo thể lệ (nếu xứng đáng được cộng). Trưởng ban giám khảo tổng hợp lấy điểm trung bình, kết quả được ghi công khai trên bảng.

Tổ 1		Tổ 2		Tổ 3		Tổ 4	
Tên HS	Điểm	Tên HS	Điểm	Tên HS	Điểm	Tên HS	Điểm
Cộng điểm:		Cộng điểm:		Cộng điểm:		Cộng điểm:	

** Chú ý: Nên khuyến khích tinh thần thi đua giữa các tổ và cá nhân để có nhiều bạn xung phong bốc thăm, trả lời*

+ Những học sinh không trả lời được (hoặc không đúng) thì ghi điểm 0.

+ Cộng tổng số điểm của các học sinh trong tổ để tính điểm cho tổ đó.

+ Ban giám khảo tổng kết điểm của các tổ và cá nhân, khen ngợi và trao phần thưởng cho các bạn đạt điểm cao nhất. (Tổ đạt điểm cao nhất có thể mời các thầy, cô chủ nhiệm lên trao thưởng).

c/ Bước kết thúc

- Lớp trưởng nhận xét và biểu dương các cá nhân và tổ đã tích cực chuẩn bị và tham gia cuộc thi. Phê bình cá nhân hoặc tổ chưa tích cực.

- Giáo viên chủ nhiệm nhắc nhở học sinh làm tốt nhiệm vụ tuyên truyền để mọi người thực hiện.

**** Một số điều cần lưu ý***

- Hoạt động này thực hiện phù hợp với học sinh các lớp 8, 9 (đặc biệt với học sinh lớp 9). Đối với học sinh lớp 6, 7 chỉ nên tổ chức cho các em nghe nói chuyện chung toàn trường để các em có khái niệm chung về AIDS.

- Tổ chức hoạt động cho học sinh lớp 8 có thể trong thành phần ban giám khảo có giáo viên chủ nhiệm làm cố vấn.

- Nên kết hợp cho học sinh trưng bày những tài liệu sưu tầm về AIDS (thơ báo, tranh ảnh, câu chuyện v.v.).

- Có thể bổ xung thêm các câu hỏi, về số lượng người mắc AIDS trên toàn thế giới, ở Việt Nam, ở Hà Nội, số người đã chết về AIDS ... theo thông tin mới nhất.

Câu hỏi thảo luận

1. Theo anh chị hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp có phải là một thành tố của quá trình sư phạm toàn diện không?

2. Hoạt động ngoài giờ lên lớp đóng vai trò gì trong hoạt động giáo dục đạo đức cho học sinh?

3. Khi tổ chức những hoạt động NGLL ở trường mình, anh chị thường thấy những thuận lợi, khó khăn nào hay phát sinh làm ảnh hưởng đến kết quả của hoạt động?

4. Để một hoạt động NGLL đạt hiệu quả GD cao nhất, là người quản lý nhà trường anh chị thấy mình phải làm gì?

Bài 16

CÔNG TÁC THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

(15 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong bài này, học viên nắm được:

- Các khái niệm, vai trò và ích lợi của thông tin và thông tin quản lý trong công tác quản lý trường học.
- Các thao tác thu thập thông tin, chọn lọc thông tin đầy đủ, chính xác.
- Phương pháp phân tích thông tin
- Tự phân tích, thiết kế được ít nhất một chức năng trong hệ thống tin quản lý giáo dục ở trường mình
- Ích lợi của các phần mềm quản lý giáo dục

2. Khái quát nội dung

* Bài viết này giới thiệu:

- Lý thuyết chung về thông tin
- Phương pháp phân tích hướng đối tượng
- Áp dụng phương pháp hướng đối tượng để thu thập, phân tích, xây dựng hệ thống tin quản lý trường trung học cơ sở.
- Ứng dụng của công nghệ thông tin trong quản lý giáo dục trường học.

** Dành cho các đối tượng:*

- *Hiệu trưởng các trường trung học cơ sở và trung học phổ thông.*
- *Cán bộ, chuyên viên các phòng giáo dục các quận huyện.*

3. Phương pháp giảng dạy và học tập

- *Giáo viên thuyết trình kết hợp sử dụng một số phương pháp dạy học tích cực và phương tiện dạy học hiện đại.*
- *Có tài liệu để học viên nghiên cứu trước bài học.*

NỘI DUNG

I. LÝ THUYẾT CHUNG VỀ THÔNG TIN VÀ HỆ THÔNG TIN QUẢN LÝ GIÁO DỤC

1. Thông tin

1.1. Thông tin là gì?

Mọi yếu tố mang lại sự hiểu biết gọi là thông tin.

- Chẳng hạn những đám mây đen đùn lên ở chân trời phía đông là dấu hiệu của một trận mưa lớn sắp tới. Màu đen của mây, tốc độ vận chuyển của mây đã chứa các thông tin về khí tượng.

- Biểu đồ thống kê sản phẩm hàng tháng của từng phân xưởng bánh kẹo cho ta các thông tin về năng suất lao động, về mức độ thực hiện kế hoạch sản xuất của phân xưởng đó.

- Nét nhạc trong bản xô nát “Ánh trăng” của Bethôven làm người nghe cảm nhận được sự tươi mát êm dịu của đêm trăng. Những thông tin về cảm xúc của tác giả đã được truyền đạt lại.

Thông tin được thể hiện dưới nhiều dạng thức khác nhau như sóng ánh sáng, sóng âm, sóng điện từ, các ký hiệu viết trên giấy hoặc khắc trên đá, trên gỗ, trên các tấm kim loại... Về nguyên tắc bất kỳ cấu trúc vật chất nào hoặc bất kỳ

dòng năng lượng nào cũng có thể mang thông tin. Chúng được gọi là những vật mang tin.

1.2. Tính chất của thông tin

- Thông tin làm tăng thêm hiểu biết của con người, là nguồn gốc của nhận thức. Thông tin về một đối tượng chính là các dữ liệu về đối tượng đó cho ta nhận biết và hiểu được đối tượng. Thông tin có liên quan đến khái niệm về độ bất định. Mỗi đối tượng chưa xác định hoàn toàn đều có một độ bất định nào đó. Tính chất bất định này chưa cho phép nhận diện một cách chính xác và đầy đủ về đối tượng đó. Chẳng hạn, khi ta gặp một học sinh Hà Nội. Tính bất định ở đây là ta chưa biết học sinh đó học ở trường nào trong số hàng trăm trường ở Hà Nội. Nhưng nếu có ai đó cho ta biết học sinh đó học ở trường chuyên của thành phố thì thông tin đó giúp ta xác định được học sinh đó học ở trường chuyên Amstecdam. Như vậy, độ bất định đã giảm xuống do có thêm thông tin.

- Khi tiếp nhận thông tin con người thường phải “xử lý” nó để tạo ra những thông tin mới, có ích hơn, từ đó đi tới những “phản ứng” nhất định.

Chẳng hạn, nhận được các thông tin về kỳ thi tốt nghiệp phổ thông cơ sở và các chỉ tiêu về số lượng học sinh nhận vào đầu cấp của từng trường phổ thông trung học qua bản thông báo, báo chí, truyền hình thì các học sinh sẽ căn cứ vào năng lực của mình và thời gian còn lại để vạch kế hoạch ôn tập và dự kiến đăng ký vào trường phổ thông trung học nào cho phù hợp với khả năng của mình.

Như vậy, thông tin có thể được phát sinh, được truyền đi (bằng báo chí và các phương tiện truyền thông như truyền hình, đài phát thanh, mạng Internet...), được lưu trữ (trên báo chí, trên các bản thông báo, các đĩa từ...) và thông tin có thể mang đi mang lại dễ dàng. (Người ta có thể chuyển tay nhau đọc một tờ báo hay một bản thông báo trên đó có chứa các thông tin về tuyển sinh đại học hoặc có thể mang các thông tin được lưu trữ trên các đĩa từ đi khắp thế giới...).

- Thông tin có thể chính xác, đầy đủ, kịp thời, có thể không đầy đủ hoặc bị sai lệch.

1.3. Vai trò của thông tin

1.3.1. Thông tin và sự phát triển của nhân loại

Trong thế giới tự nhiên, con người, động vật và thực vật đều luôn trao đổi thông tin với môi trường và phản ứng lại tác động của các thông tin đó. Tuy nhiên sự tiếp nhận, xử lý và phản ứng thông tin của giới động vật, thực vật là vô thức và theo bản năng. Sử dụng thông tin một cách có ý thức và rộng rãi là một trong những dấu hiệu cơ bản phân biệt con người với các cá thể khác.

Sự phát triển của văn minh nhân loại được đặc trưng bởi sự gia tăng nhu cầu khai thác, xử lý và tích lũy thông tin. Toàn bộ tri thức của nhân loại chính là lượng thông tin được tích lũy và hệ thống hoá. Dung lượng, cấu trúc và độ phức tạp của lượng thông tin này phản ánh rõ nét sự tiến hoá của lịch sử loài người.

1.3.2. Thông tin là căn cứ cho các quyết định

Ngay từ buổi bình minh của văn minh nhân loại, con người đã nhận thức được rằng thông tin là yếu tố không thể thiếu được trong lao động và sản xuất. Khi con người nguyên thủy biết cầm đá để ném muông thú thì họ đã biết thu thập và xử lý thông tin về con mồi. Dựa trên tiếng kêu, dấu chân và cỏ cây bị dẫm người ta có thể xác định được số lượng và hướng đi của đàn thú.

Sản xuất càng phát triển thì khối lượng thông tin được phát sinh càng lớn và nhu cầu về xử lý lại càng nâng cao. Với một nền sản xuất kinh tế gia đình thì dự báo thời tiết với hai khả năng là nắng hoặc mưa có thể tạm coi là đủ. Với một xưởng có vài ba chục công nhân thì việc tính toán thu chi và định mức có thể giới hạn ở một chiếc bàn tính gậy kiểu cổ...

Ngày nay, dự báo nắng mưa thuận tụy, thậm chí dự báo thời tiết khá chi tiết nhưng chỉ giới hạn ở một vùng không rộng sẽ hoàn toàn không đủ để quyết định

cho việc gieo trồng, cho việc phun thuốc trừ sâu bằng máy bay, ra khơi đánh cá hoặc vận chuyển hàng hoá. Thông tin về dân số, về sản xuất và giá cả thị trường của nhiều tỉnh, thậm chí của một vài quốc gia sẽ hoàn toàn không đủ để lãnh đạo nhà nước quyết định một chính sách phát triển cho một ngành nào đó. Trường hợp này cần đến lượng thông tin toàn cầu khá chi tiết trải rộng trong khoảng thời gian vài thập kỷ.

1.3.3. Thông tin và thế giới hiện đại

Hiện nay, theo phân tích của các chuyên gia kinh tế, nhân loại đang đứng trước hai hiện tượng dường như trái ngược nhau:

- Thứ nhất là hiện tượng bùng nổ thông tin. Thông tin được phát sinh liên tục với khối lượng lớn từ nhiều nguồn khác nhau: từ hoạt động sản xuất, nghiên cứu khoa học, kỹ thuật, phát minh, sáng chế, từ văn học, nghệ thuật... Nhiều khái niệm mới được hình thành, nhiều quan niệm cũ trong tri thức của nhân loại được chỉnh lý, sửa đổi, chính xác hoá nhờ thành tựu khoa học - kỹ thuật đạt được trong thời gian bùng nổ thông tin với tốc độ cao đặc biệt ở những nước phát triển.

- Thứ hai là hiện tượng thiếu thông tin, còn gọi là “đói thông tin” ở các nước chậm phát triển. Do thiếu phương tiện và yếu kém về xử lý tin, các nước chậm phát triển thường tỏ ra lúng túng trước những lượng thông tin đồ sộ được phát sinh ngay tại nước mình cũng như thông tin tại các quốc gia khác. Điều này dẫn đến tình trạng ra quyết định cho việc quản lý nền kinh tế quốc dân không kịp thời và chính xác. Hiện tượng đói thông tin lâu dài và phổ biến trong một quốc gia còn dẫn đến một hậu quả nghiêm trọng là dân trí không được mở mang. Người lãnh đạo, người quản lý ngại dùng thông tin, không có phản ứng trước những thông tin mới.

Thông tin, đặc biệt là tri thức khoa học - kỹ thuật là tài sản chung của mỗi quốc gia, của cả nhân loại. Ai cũng có quyền được thừa hưởng kho thông tin đó, đừng làm giàu thêm cho nó.

1.4. Đo lường thông tin

Đơn vị đo thông tin được gọi là *bit*. Một *bit* mang lượng thông tin ứng với một trong hai khả năng có thể xảy ra khi gieo ngẫu nhiên một đồng xu có hai mặt phân biệt là sấp và ngửa. Để đo các đại lượng thông tin lớn người ta thường dùng các đơn vị dẫn suất sau đây:

- Mỗi số 0 hoặc số 1 là 1 *bit*
- 1 *byte* (đọc là *bait*) = 8 *bit*
- 1 KB (đọc là *ki-lô-bai* hoặc là *ka-bai*) = 1024 *byte*
- 1 MB (đọc là *mê-ga-bai*) = 1024 KB
- 1 GB (đọc là *ghi-ga-bai*) = 1024 MB

2. Thông tin quản lý

2.1. Thông tin quản lý là gì?

Một thông tin được coi là thông tin quản lý chỉ khi nó được một cán bộ quản lý nào đó cần tới hoặc có ý muốn sử dụng nó để đảm bảo thực hiện tốt hơn một số chức năng quản lý của mình.

2.2. Vai trò của thông tin trong quản lý

- Trong mọi tổ chức, ở mọi cấp bậc, mỗi nhà quản lý đều cần có thông tin để vạch kế hoạch, để tổ chức, để đảm bảo thực hiện chức năng của mình, để chỉ huy và kiểm soát.
- Hiệu quả của quản lý liên quan chặt chẽ tới số lượng và chất lượng của thông tin mà người quản lý nhận được.
- Những luồng thông tin luân chuyển trong hệ thống liên lạc của tổ chức đóng vai trò tương tự như mạch máu trong cơ thể ta.

3. Hệ thống tin quản lý (MIS)

3.1. Khái niệm hệ thống tin quản lý

- Hệ thống tin được tạo từ phần cứng, phần mềm, con người, thủ tục và dữ liệu được gọi là hệ thống tin quản lý.

- Hệ thống tin quản lý là một cấu trúc hợp nhất các cơ sở dữ liệu và dòng thông tin làm tối ưu cho việc thu thập, truyền, trình bày thông tin thông qua tổ chức nhiều cấp có các nhóm thành phần thực hiện nhiều nhiệm vụ để hoàn thành một mục tiêu thống nhất.

Khả năng của hệ thống tin: nhập dữ liệu, xử lý, lưu trữ và kết xuất.

3.2. Đặc trưng của hệ thống tin quản lý

- MIS hỗ trợ cho chức năng xử lý dữ liệu trong giao dịch và lưu trữ.
- MIS dùng cơ sở dữ liệu hợp nhất và hỗ trợ cho nhiều lĩnh vực chức năng.
- MIS cung cấp cho các nhà quản lý các cấp tác nghiệp sách lược, chiến lược, khả năng dễ dàng thâm nhập các thông tin theo thời gian nhưng phần lớn là thông tin có cấu trúc.

- MIS đủ mềm dẻo và có thể thích ứng được với những thay đổi về nhu cầu thông tin của tổ chức.

- MIS cung cấp lớp vỏ an toàn cho hệ thống để giới hạn việc thâm nhập của các nhân viên không có quyền.

4. Hệ thống tin quản lý giáo dục (EMIS)

4.1. Khái niệm hệ thống tin quản lý giáo dục

Là một hệ thống tin quản lý thực hiện mục tiêu quản lý giáo dục, quản lý nhà trường theo chức năng, nhiệm vụ của cán bộ quản lý.

4.2. Phân loại thông tin trong EMIS

4.2.1. Thông tin gốc và thông tin dẫn xuất

- Các thông tin gốc là những tài liệu, số liệu nguyên vẹn lấy từ điều tra thực tế. Các thông tin gốc có độ tin cậy cao nhất, cần dùng làm cơ sở đối chiếu, tra cứu khi có vấn đề nghi vấn.

- Thông tin dẫn xuất là những thông tin đã qua xử lý sơ bộ từ các thông tin gốc mà ra.

4.2.2. Thông tin trong hệ và thông tin ngoài hệ

- Trong quản lý giáo dục, các thông tin trong hệ gồm các thông tin về quá trình, về các kết quả dạy học.

- Các thông tin ngoài hệ gồm các thông tin về kinh tế xã hội của địa phương, về đời sống nhân dân, của các gia đình học sinh,...

4.2.3. Các thông tin trong EMIS có thể tĩnh, có thể biến động

Chẳng hạn, các thông tin về tình hình học tập và rèn luyện đạo đức của học sinh là luôn biến động, còn các thông tin về chỉ tiêu, biên chế là tĩnh.

4.2.4. Các thông tin trong EMIS có thể là những thông tin thường kỳ, có thể ngẫu nhiên

Chẳng hạn, các hiệu trưởng phải thường xuyên gửi các báo cáo quản lý giáo dục của trường mình cho các cơ quan giáo dục cấp trên theo quy định, đó là các thông tin thường kỳ. Ngoài ra các hiệu trưởng còn nhận được những thông báo về những thông tin biến động bất ngờ xảy ra phải xử lý và gửi báo cáo theo yêu cầu của phòng giáo dục hay của sở giáo dục đó là những thông tin ngẫu nhiên.

4.3. Vai trò của hệ thống tin quản lý giáo dục

- Giúp các nhà quản lý có cái nhìn tổng thể về các công việc quản lý trong trường.

- Giúp các nhà quản lý tránh được nhầm lẫn, thiếu sót, trùng lặp trong xử lý thông tin.

- Giúp các nhà quản lý có thể đề ra cách tổ chức và phân công lao động mới hợp lý hơn nhờ đó đem lại hiệu quả cao hơn.

- Nâng cao chất lượng quản lý.

5. Các phương pháp thu thập thông tin chủ yếu

5.1. Phương pháp tiếp xúc trò chuyện

Là phương pháp gặp gỡ trò chuyện với người có liên quan. Phương pháp này cung cấp được những thông tin khá chính xác.

Chúng ta có thu được nhiều thông tin tốt hay không phụ thuộc vào cuộc trò chuyện thoải mái tự nhiên và sự dẫn dắt khéo léo đến mục đích mà ta muốn. Tuy nhiên phương pháp này cũng đòi hỏi rất nhiều thời gian.

5.2. Phương pháp phỏng vấn

Là phương pháp hỏi trực tiếp người có liên quan. Đây là phương pháp cho nhiều thông tin và thông tin có chất lượng cao.

Chất lượng cuộc phỏng vấn phụ thuộc vào sự chuẩn bị chu đáo, chất lượng câu hỏi, phương pháp ghi chép, kinh nghiệm, sự hiểu biết về nghiệp vụ và khả năng giao tiếp của người phỏng vấn.

5.3. Phương pháp điều tra

Là phương pháp nhằm thăm dò dư luận, thông tin đại chúng (xã hội học) để bổ sung thông tin định hướng, những tác dụng, hạn chế, khó khăn.

Phương pháp này thường dùng các phiếu trên có các câu hỏi thăm dò theo nội dung đã định. Các câu hỏi này thường ở dạng các khả năng lựa chọn có sẵn, người trả lời chỉ cần chọn bằng cách đánh dấu.

Người ta chỉ dùng phương pháp này như một phương pháp bổ sung vì thông tin thu thập hạn chế trong một phạm vi hẹp và thường chỉ cho thông tin định tính.

5.4. Phương pháp quan sát

Có quan sát trực tiếp và quan sát gián tiếp.

- Quan sát trực tiếp là quan sát tại chỗ, thường tiến hành vào giai đoạn bắt đầu thu thập thông tin.

- Quan sát gián tiếp là quan sát từ xa hay qua phương tiện, thường tiến hành khi cần bổ sung thông tin đã thu được.

Cả hai loại quan sát này cần kết hợp với ghi chép. Phương pháp này cũng bị hạn chế bởi tính chủ quan của người quan sát còn người bị quan sát dễ bị tác

động, bị động dẫn đến thông tin không chính xác, tốn thời gian mà thông tin thu được chỉ là thông tin bề ngoài.

5.5. Phương pháp nghiên cứu tài liệu

Là phương pháp đọc các hồ sơ tài liệu ghi chép về quá trình hoạt động, các đối tượng mà ta quan tâm từ đó rút ra những thông tin cần thiết.

Phương pháp này đòi hỏi phải biết lựa chọn thông tin, tổng hợp thông tin và cũng đòi hỏi nhiều thời gian.

II. PHÂN TÍCH, XÂY DỰNG HỆ THÔNG TIN QUẢN LÝ GIÁO DỤC TRONG TRƯỜNG THCS

1. Phương pháp phân tích hướng đối tượng

1.1. Đối tượng là gì?

Đối tượng là các thực thể của thế giới thực được biểu diễn trong mô hình hệ thống. Mà thực thể của thế giới thực có thể là đối tượng vật lý như các thiết bị, con người, bảng dữ liệu... hoặc có thể là các khái niệm trừu tượng. Mỗi quan hệ giữa các đối tượng thể hiện khả năng xử lý thông tin của hệ thống. Mỗi đối tượng bao gồm những thuộc tính và chức năng.

Ví dụ: Trong hệ thống quản lý nhân sự của một trường phổ thông thì đối tượng quản lý trong hệ thống là các giáo viên, nhân viên văn thư, kỹ thuật viên, kế toán, thủ quỹ, bảo vệ, lái xe, hiệu trưởng, phó hiệu trưởng. Tất cả các đối tượng này đều được quản lý theo các thuộc tính giống nhau như: họ tên, năm sinh, giới tính, quá trình đào tạo, tình trạng hôn nhân, quan hệ gia đình, quá trình công tác, khen thưởng, kỷ luật...

Mỗi đối tượng trên có một chức năng riêng: giáo viên có chức năng dạy học; lái xe có chức năng lái xe; nhân viên văn thư có chức năng soạn thảo các công văn, quyết định... và gửi chúng đi theo yêu cầu của hiệu trưởng; bảo vệ có chức năng bảo vệ tài sản và giữ gìn trật tự an ninh trường học, hiệu trưởng có chức năng quản lý toàn bộ các hoạt động của trường...

1.2. Phân tích hướng đối tượng là gì?

Là phương pháp xác định các yêu cầu của hệ thống thông qua các đối tượng, hành vi và sự tương tác giữa chúng trong thế giới thực.

Phân tích hướng đối tượng bao gồm các bước sau:

1.2.1. Tìm hiểu kỹ chức năng, nhiệm vụ của hệ thống

Điều này có nghĩa là làm rõ các yêu cầu của hệ thống

1.2.2. Xây dựng các đặc tả yêu cầu của hệ thống

Tìm hiểu xem hệ thống dự kiến sẽ yêu cầu làm gì? Phải xây dựng được danh sách các yêu cầu bao gồm:

- Đầu vào của hệ thống là cái gì?
- Hệ thống phải xử lý cái gì?
- Đầu ra của hệ thống là gì?
- Những tài nguyên mà hệ thống yêu cầu là cái gì?

1.2.3. Xác định các đối tượng và các thuộc tính của chúng

Các đối tượng được xác định thông qua các thực thể trong thế giới thực. Phương pháp thường dùng là sơ đồ dòng dữ liệu để xác định đối tượng.

Sơ đồ dòng dữ liệu là mô hình hệ thống cho cả dữ liệu lẫn quá trình. Thông tin lấy từ các nguồn dữ liệu được chuyển đến cho một hay nhiều quá trình xử lý và ngược lại, một quá trình khi nhận đủ thông tin vào thì bắt đầu thực hiện, xử lý thông tin và cho các kết quả và chúng được gửi tới kho dữ liệu.

Trong sơ đồ dòng dữ liệu người ta quy ước như sau:

-  Để biểu diễn dòng dữ liệu, dòng dữ liệu được gán với một tên nhưng không nhất thiết phải duy nhất. Dòng dữ liệu làm nhiệm vụ chuyển tải thông tin vào hoặc ra khỏi một quá trình. Mũi tên chỉ hướng của dòng thông tin. Dòng dữ liệu và tên được gán cho nó phải chỉ ra được thông tin logic tương ứng cho một quá trình.



Để biểu diễn cho một quá trình, trong hình tròn có tên gọi của quá trình. Tên gọi của một quá trình là duy nhất



Dùng để biểu diễn dữ liệu và các thực thể, trong đó có thể chứa tên thông tin được cất giữ.



Để biểu diễn kho dữ liệu cùng với một tên gọi. Kho dữ liệu biểu diễn cho một lượng thông tin lớn cần phải lưu giữ trong một thời gian dài.

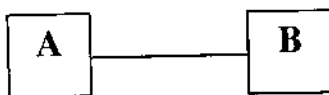
1.2.4. Xác định chức năng của các đối tượng

Trong bước này chúng ta phải dựa vào việc xác định các đối tượng và các thuộc tính của chúng để xác định các chức năng của chúng.

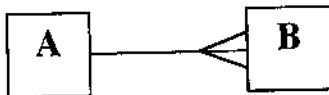
1.2.5. Xác định sự trao đổi thông tin giữa các đối tượng

Có 3 kiểu quan hệ:

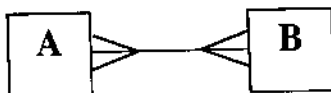
Quan hệ một – một



Quan hệ một – nhiều



Quan hệ nhiều – nhiều



Chẳng hạn như:

Mối quan hệ giữa thầy và trò là mối quan hệ nhiều - nhiều vì một thầy có thể dạy nhiều trò và ngược lại một trò có thể học nhiều thầy.

Mối quan hệ giữa giáo viên và sổ giáo án là mối quan hệ một - một vì giáo viên nào có giáo án ấy và ngược lại giáo án nào thì giáo viên ấy.

Mối quan hệ giữa hiệu trưởng và giáo viên trong một trường là mối quan hệ một - nhiều vì một hiệu trưởng có thể quản lý nhiều giáo viên nhưng ngược lại nhiều giáo viên chỉ có một hiệu trưởng lãnh đạo.

1.3. Xây dựng mô hình tổng thể hệ thống

Trên cơ sở phân tích ta xây dựng mô hình hệ thống thông tin dưới dạng sơ đồ phân cấp chức năng và sơ đồ dòng dữ liệu.

Sơ đồ phân cấp chức năng chỉ cho chúng ta biết về cấu trúc chức năng phân cấp công việc cần thực hiện. Sau đó phân đã các chức năng thành nhiều chức năng con khác nữa,...

Các chức năng trong sơ đồ chức năng sẽ được chuyển tương ứng sang các quá trình trong sơ đồ dòng dữ liệu. *Sơ đồ dòng dữ liệu* cho biết các luồng thông tin vào ra giữa các chức năng của hệ thống.

2. Phân tích, xây dựng hệ thống tin quản lý trong trường trung học cơ sở

2.1. Đặt vấn đề

Trong trường trung học cơ sở, nhiệm vụ của hiệu trưởng là quản lý giáo dục toàn bộ các hoạt động trong trường. Để giúp cho hiệu trưởng xử lý các thông tin chính xác từ đó đưa ra những quyết định đúng đắn trong công tác quản lý của mình, người hiệu trưởng cần xây dựng một hệ thống thông tin quản lý toàn bộ các hoạt động trong trường theo các chức năng của mình. Vậy làm thế nào để xây dựng được hệ thống thông tin đó?

2.2. Phân tích

2.2.1. Phân tích chức năng nhiệm vụ và làm rõ các yêu cầu của hệ thống

Thế giới thực ở đây là quản lý giáo dục trong trường trung học cơ sở. Để hiểu rõ hơn về các thực thể và mối quan hệ của chúng trong thế giới thực mà

bài toán đã đặt ra, chúng ta phải tìm hiểu kỹ hơn vai trò và hoạt động tổ chức của người hiệu trưởng trong hệ thống tổ chức và quản lý của trường trung học cơ sở (THCS).

* Trong điều lệ trường THCS có quy định vai trò của người hiệu trưởng đó là:

- Hiệu trưởng là người quản lý hành chính nhà nước ở trường học.

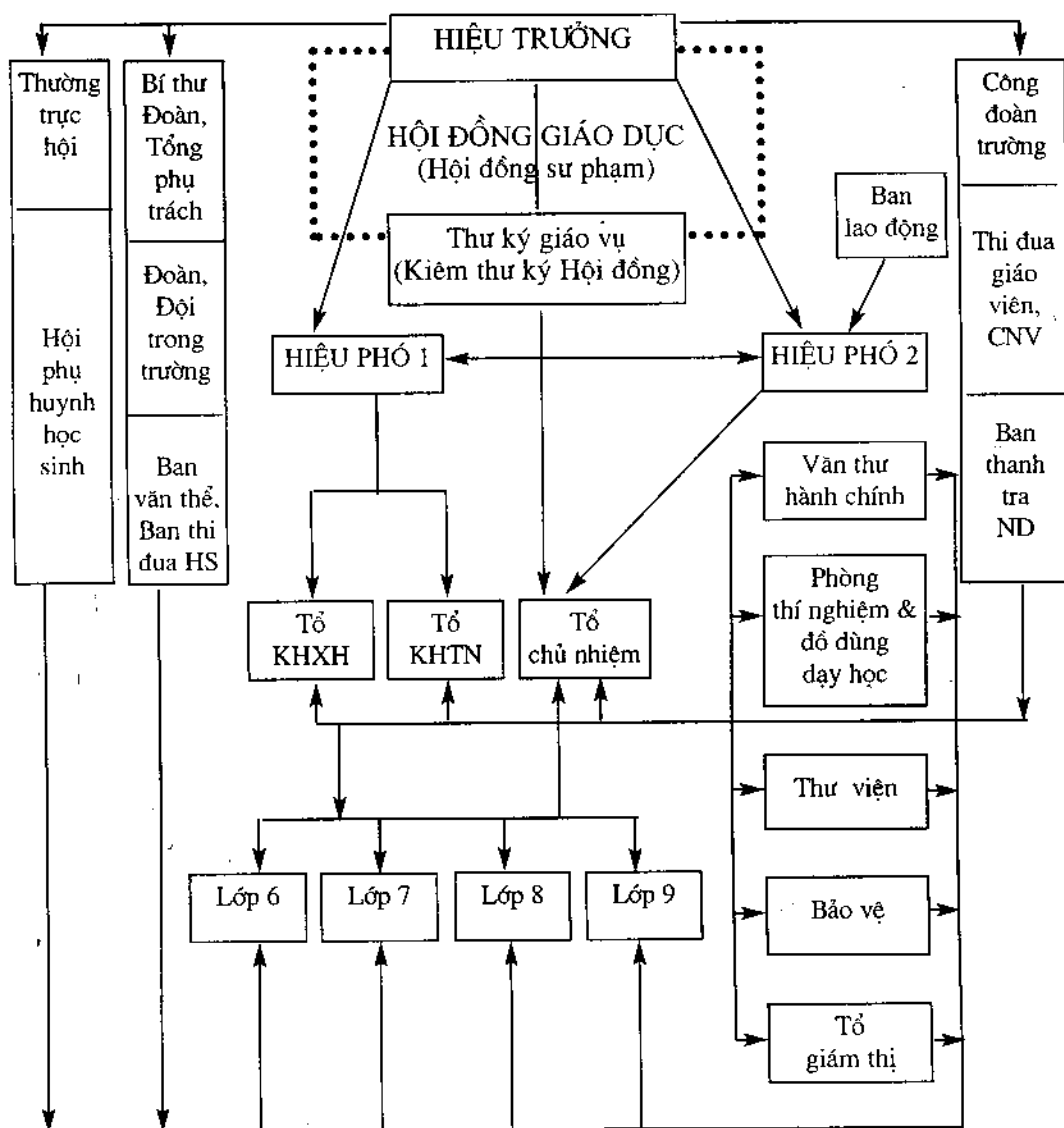
- Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm trước Đảng và Nhà nước về việc đảm bảo chất lượng giáo dục ở trường mình, và giữ vai trò thủ trưởng nắm thông tin và có những quyết định đúng đắn, kịp thời.

- Hiệu trưởng có quyền lựa chọn, đề bạt, thay thế các hiệu phó và các giáo viên, nhân viên không còn đủ phẩm chất năng lực để làm công tác giáo dục.

- Hiệu trưởng là nhà giáo dục mẫu mực, là nhà hoạt động xã hội, là người tổ chức trong thực tiễn, là nhà nghiên cứu khoa học giáo dục.

Như vậy người hiệu trưởng là một nhà tổ chức thực hiện từ sau khi quyết định kế hoạch cho tới khâu kiểm tra, cuối cùng là kết quả.

Trong sơ đồ dưới đây quy định cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của trường THCS cho thấy rõ hơn hoạt động tổ chức quản lý giáo dục của người hiệu trưởng:



Theo sơ đồ trên, hiệu trưởng quản lý toàn bộ hoạt động của trường theo chế độ thủ trưởng:

- Hiệu trưởng nắm và phân tích các lượng thông tin hai chiều về tư vấn sư phạm thông qua hội đồng giáo dục và thư ký hội đồng giáo dục.
- Hiệu trưởng nắm các thông tin và các đề xuất công tác từ các ban chuyên

môn (ban văn thể và thi đua học sinh qua tổ chức Đoàn và Đội, ban lao động, ban thi đua giáo viên và công nhân viên, ban thanh tra nhân dân) và trực tiếp điều hành.

- Hiệu trưởng nắm các thông tin về mọi công tác dạy và học của các lớp học sinh thông qua hiệu phó thứ nhất và hiệu phó thứ nhất nắm thông tin thông qua các tổ chuyên môn.

- Còn mọi tác động về nề nếp đạo đức, lao động xuống các khối lớp đều do hiệu trưởng và hiệu phó thứ hai thông qua tổ chủ nhiệm đảm nhiệm.

- Để thống nhất tác động giáo dục trong nhà trường, quan hệ giữa hiệu trưởng, Đoàn, Đội, hội cha mẹ học sinh, công đoàn trường là quan hệ phối hợp trong hội nghị liên tịch.

- Sau cùng mối quan hệ tập trung nhất là hội đồng sư phạm là tổ chức tư vấn giải quyết những vấn đề giáo dục, giảng dạy chung trong phạm vi toàn trường mà người ra quyết định cuối cùng là hiệu trưởng.

Do vậy, hiệu trưởng muốn quản lý tốt phải có hệ thống tổ chức thích hợp và một lực lượng tham gia quản lý. Tuy nhiên số lượng người không có tính chất quyết định, như vậy vấn đề gì quyết định trong quản lý? Đó là vấn đề cán bộ và còn là vấn đề thuộc phạm vi thu thập, lưu trữ, xử lý thông tin để có được những quyết định đúng đắn và có cơ sở khoa học thông tin.

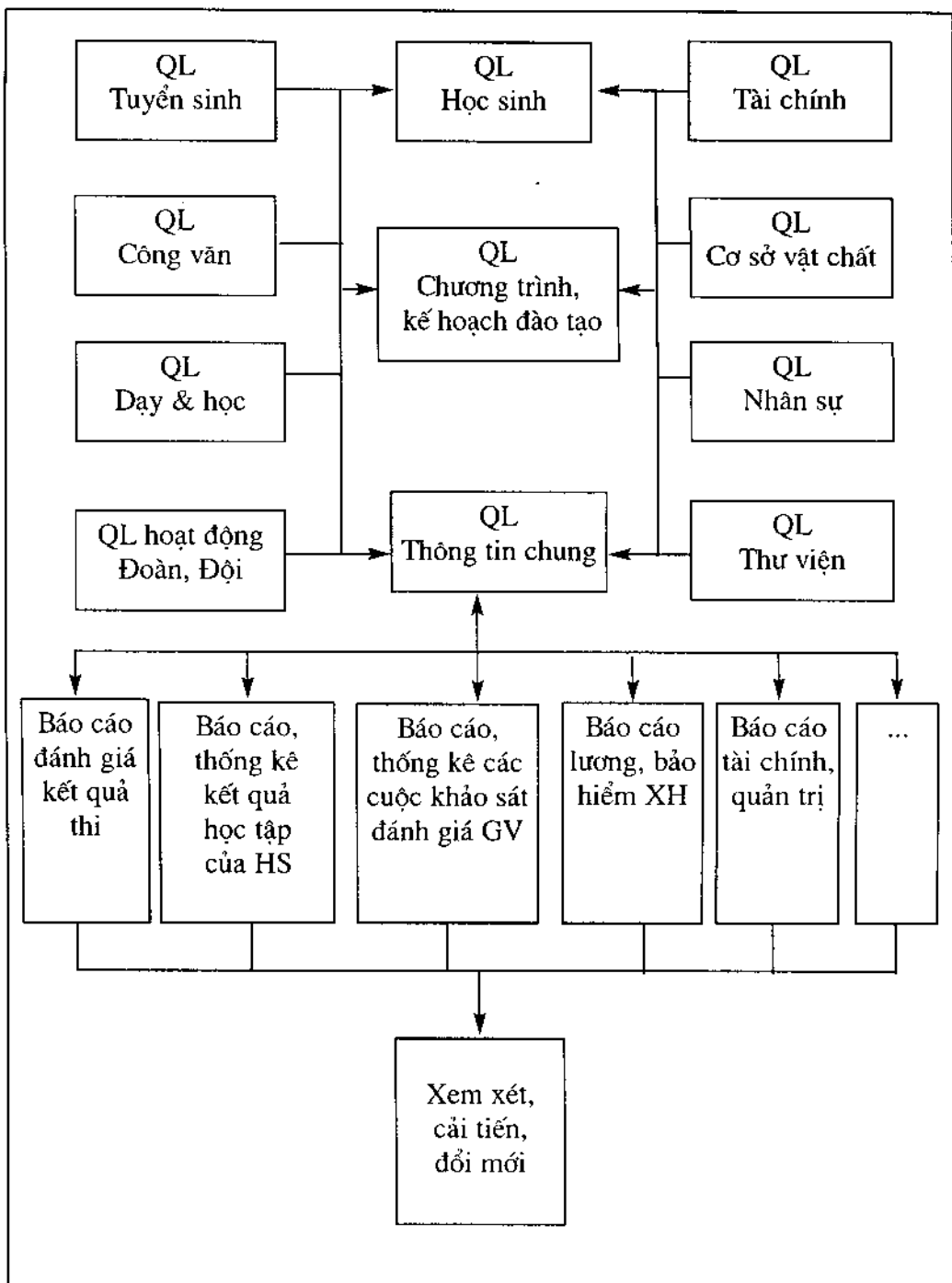
Từ đó, ta thấy *chức năng và nhiệm vụ* của hệ thống thông tin quản lý là:

- Thu thập, xử lý các thông tin quản lý: chương trình và chiến lược giáo dục của nhà trường; về tuyển sinh, về nhân sự; về hệ thống tổ chức hành chính quản trị và cơ sở vật chất phục vụ dạy và học; về tài chính; chuyên môn dạy và học, quản lý học sinh, kết quả thi đua, kiểm tra và đánh giá giáo viên.

- Đưa ra các báo cáo tổng kết, thống kê và đánh giá công tác quản lý giáo dục của trường đột xuất hay định kỳ hoặc các báo cáo khác theo các yêu cầu của cấp trên.

- Từ đó đưa ra những xem xét, những đề xuất cải tiến, bổ sung đổi mới trong công tác quản lý giáo dục trong nhà trường.

Sơ đồ dưới đây mô tả hệ thống chức năng và nhiệm vụ của hệ thống thông tin quản lý trong một trường THCS:



** Danh sách các yêu cầu của hệ thống*

- Cập nhật thông tin chính xác, nhanh chóng và kịp thời.
- Chính lý thông tin dễ dàng.
- Giúp quá trình xử lý thông tin của các nhà quản lý dễ dàng hơn trong việc phân tích định lượng định tính nhận định, đánh giá tình hình chính xác đầy đủ.
- Có khả năng kết xuất thông tin thường kỳ giúp các nhà quản lý đề ra được những quyết định có luận cứ khoa học kịp thời.
- Các thông tin được phân loại và sắp xếp hợp lý trong hệ thống.
- Các thông tin được bảo quản có hệ thống.
- Bảo mật được thông tin.

** Đầu vào của hệ thống*

Là nguồn thông tin đầy đủ và chính xác từ nhiều kênh:

- Các công văn, luật lệ, điều lệ và quy chế.
- Hệ thống tổ chức hành chính quản trị (cơ sở vật chất, tài chính, nhân sự...).
- Các tổ chuyên môn và các giáo viên chủ nhiệm (các báo cáo tổng hợp về sự chuyên cần của học sinh, về phương pháp giảng dạy của giáo viên, về việc thực hiện chương trình...).
- Hệ thống sổ sách về các mặt của nhà trường, từ các đợt dự giờ thăm lớp và các đợt kiểm tra chất lượng về nhiều mặt.

- Tình hình kinh tế-xã hội của địa phương.
- Các tổ chức đoàn thể (Đảng, Công đoàn, Đoàn TNCS, Đội thiếu niên).
- Hoạt động nghiên cứu và phổ biến khoa học trong nhà trường. Các thông tin về kinh nghiệm giảng dạy - giáo dục tiên tiến trong nước và nước ngoài.

** Hệ thống xử lý các khối thông tin*

- Tuyển sinh.
- Các văn bản, công văn.
- Cơ sở vật chất.
- Nguồn ngân sách hàng năm và nguồn vốn tự có.
- Nhân sự: giáo viên, cán bộ và nhân viên.

- **Dạy và học:**

- + Lập thời khoá biểu.
- + Điểm của học sinh.
- + Kiểm tra, đánh giá kết quả giáo dục học sinh.
- + Kiểm tra đánh giá giáo viên.

- **Thư viện:**

- + Số lượng sách, tên sách và tác giả có trong thư viện.
- + Tình hình mượn sách và trả sách của giáo viên và học sinh.
- + Những nhu cầu mới về sách.

* *Đầu ra của hệ thống*

- Kế hoạch năm học.

- Các báo cáo tổng kết đột xuất hay định kỳ về công tác: tuyển sinh, tình hình nhân sự, tình hình cơ sở vật chất, tài chính, quản trị, lương tháng của cán bộ, giáo viên và nhân viên, bảo hiểm xã hội...).

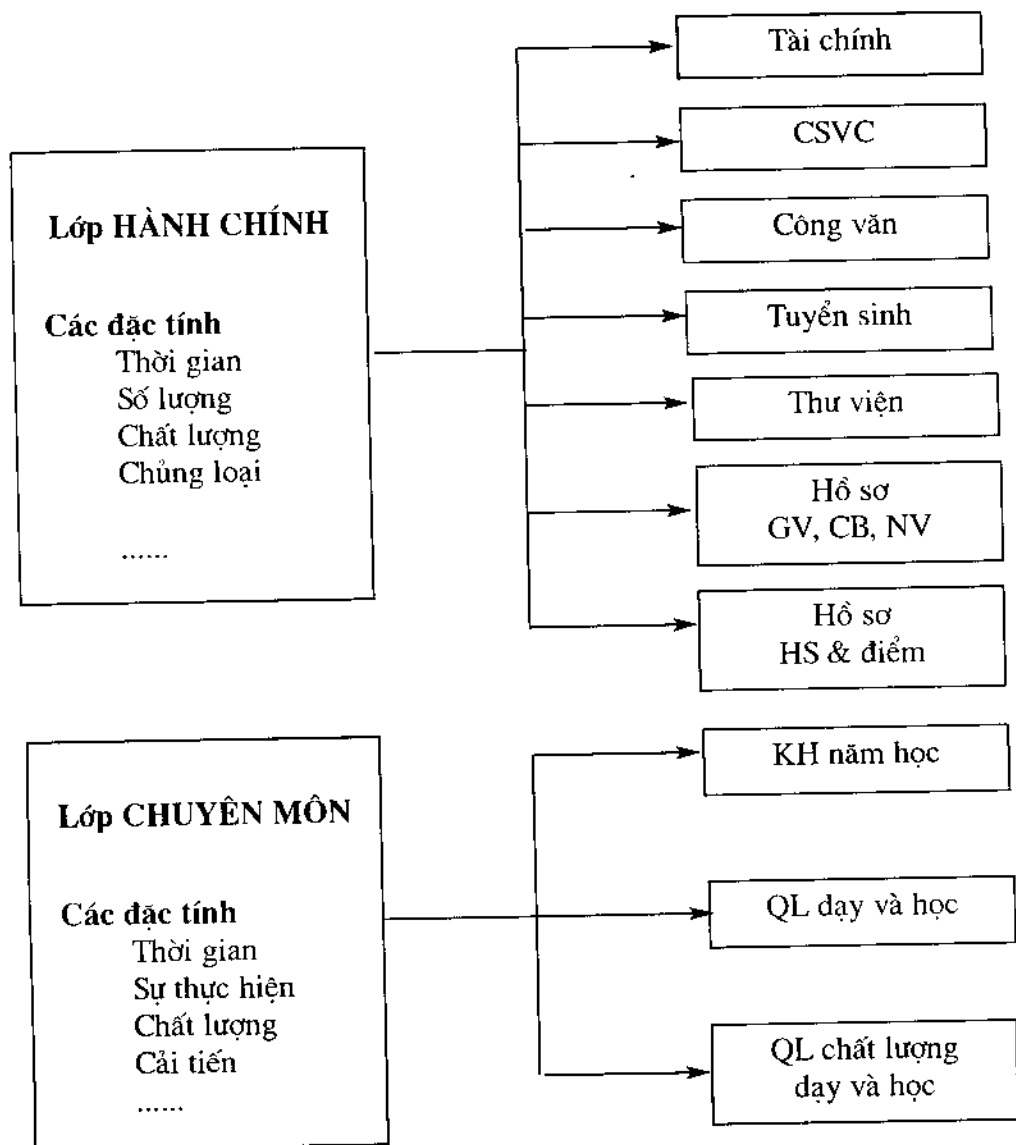
- Các báo cáo thống kê đánh giá chất lượng dạy và học định kỳ hay đột xuất.
- Các báo cáo các hoạt động đổi mới, sáng kiến kinh nghiệm, NCKH.
- Các báo cáo khác theo yêu cầu của cấp trên.

* *Tài nguyên mà hệ thống cần*

- Nguồn dữ liệu chính xác.
- Con người.

2.2.2. Xác định các đối tượng và các đặc tính của chúng

Hệ thống thông tin quản lý giáo dục bao gồm nhiều hệ thống thông tin con. Mỗi hệ thống con gồm nhiều đối tượng riêng của chúng. (Xem sơ đồ)

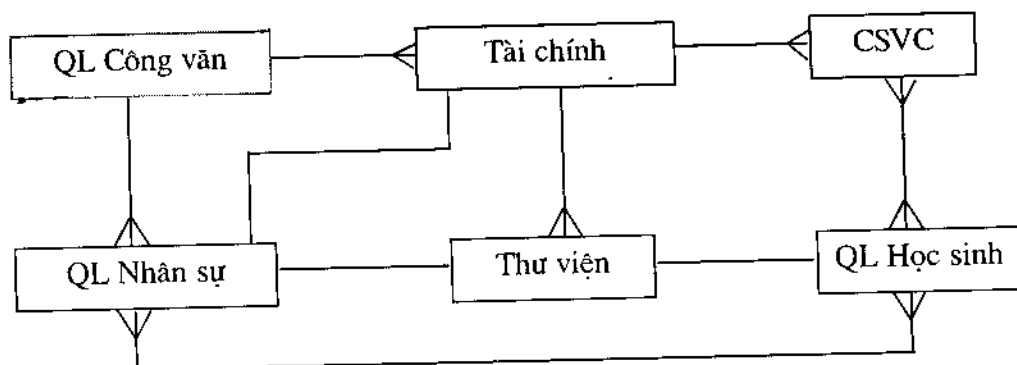


2.2.3. Mối quan hệ thông tin giữa các đối tượng

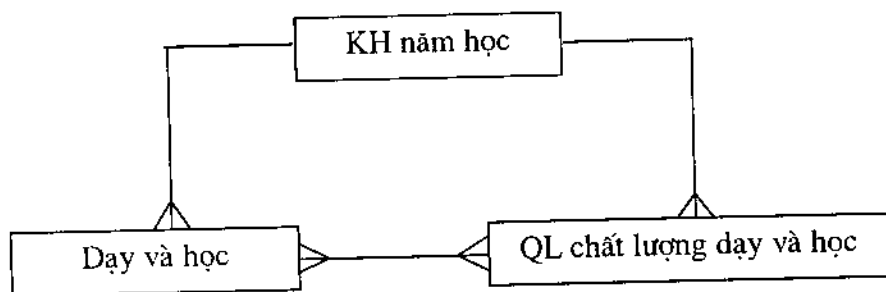
Có 2 lớp đối tượng: Hành chính và chuyên môn, các đối tượng đều có mối quan hệ một - một, hoặc một - nhiều, hoặc nhiều - nhiều.

Trong lớp *Hành chính*, đối tượng *Tài chính* cung cấp tiền để mua sắm CSVC, mua các sách trong Thư viện, trả lương cho cán bộ và giáo viên. Đối

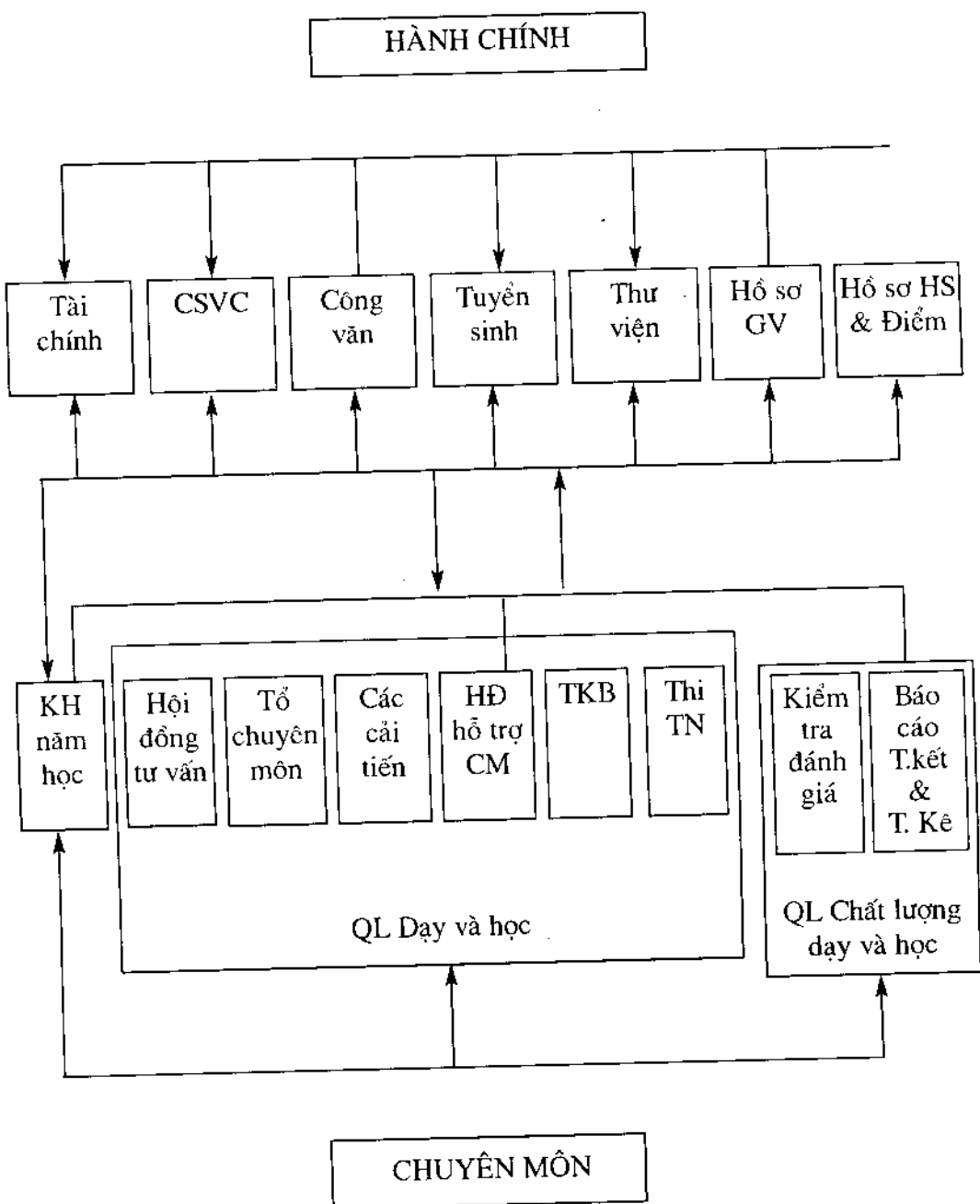
tượng *Công văn* cung cấp các thông tin về chế độ và chính sách về tài chính, lương, biên chế... Mối quan hệ giữa các đối tượng trong lớp này được thể hiện trong sơ đồ dưới đây:



Trong lớp *Chuyên môn*, *Kế hoạch năm học* sẽ đưa ra thông tin về phương hướng, chỉ tiêu, biện pháp để thực hiện công tác dạy học và nâng cao chất lượng dạy và học. Đối tượng *dạy và học* sẽ cung cấp các thông tin để đánh giá chất lượng dạy và học, chẳng hạn như: điểm học sinh, đổi mới phương pháp dạy học của giáo viên, sự chuyên cần của học sinh... Ngược lại, đánh giá *chất lượng dạy và học* sẽ phản ánh những thiếu sót, những việc cần cải tiến cho dạy và học. Mối quan hệ giữa các đối tượng trong lớp này được thể hiện trong sơ đồ dưới đây:

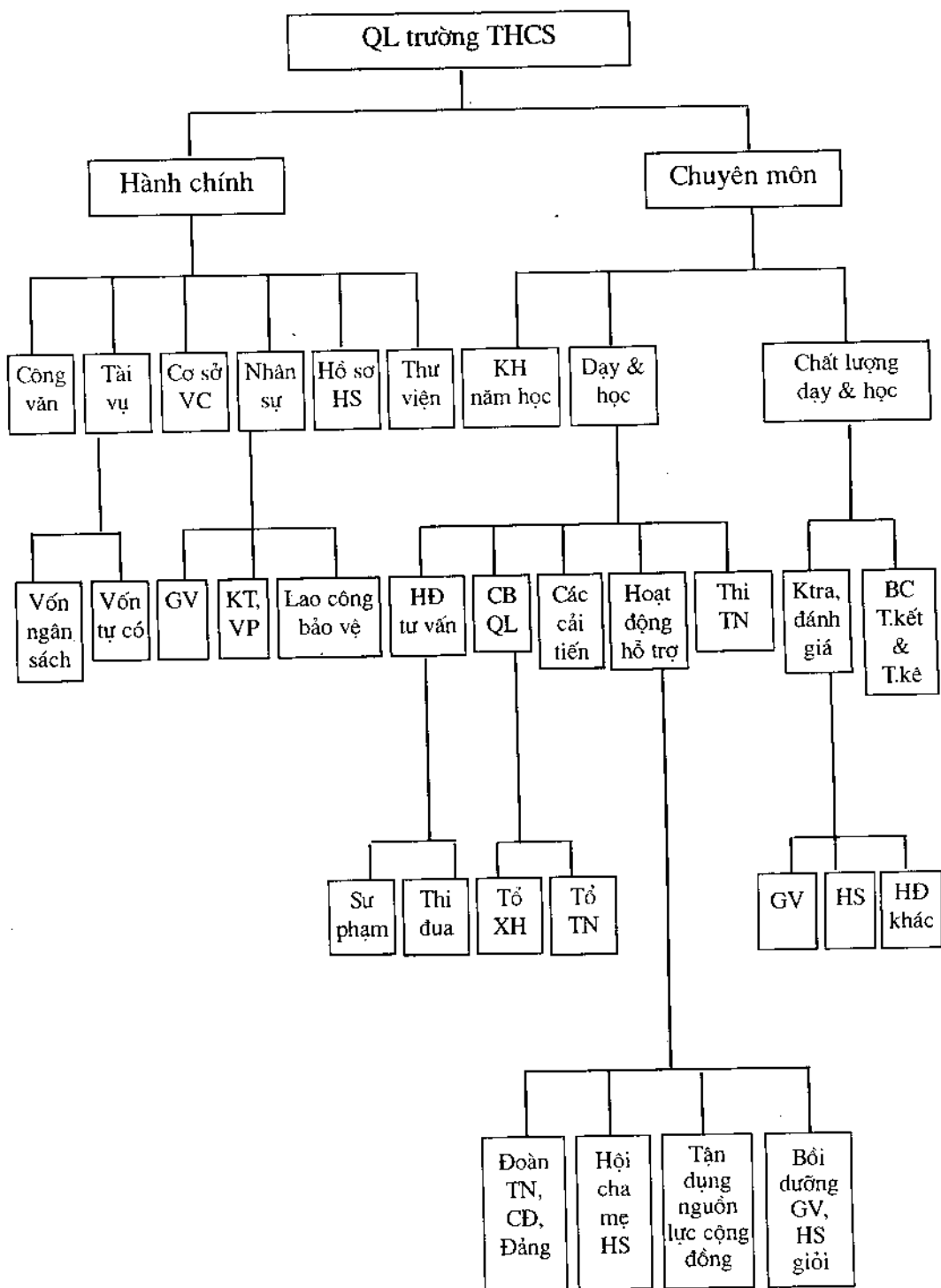


Các mối quan hệ giữa hai lớp *Hành chính* và *Chuyên môn* được thể hiện trong sơ đồ dưới đây:

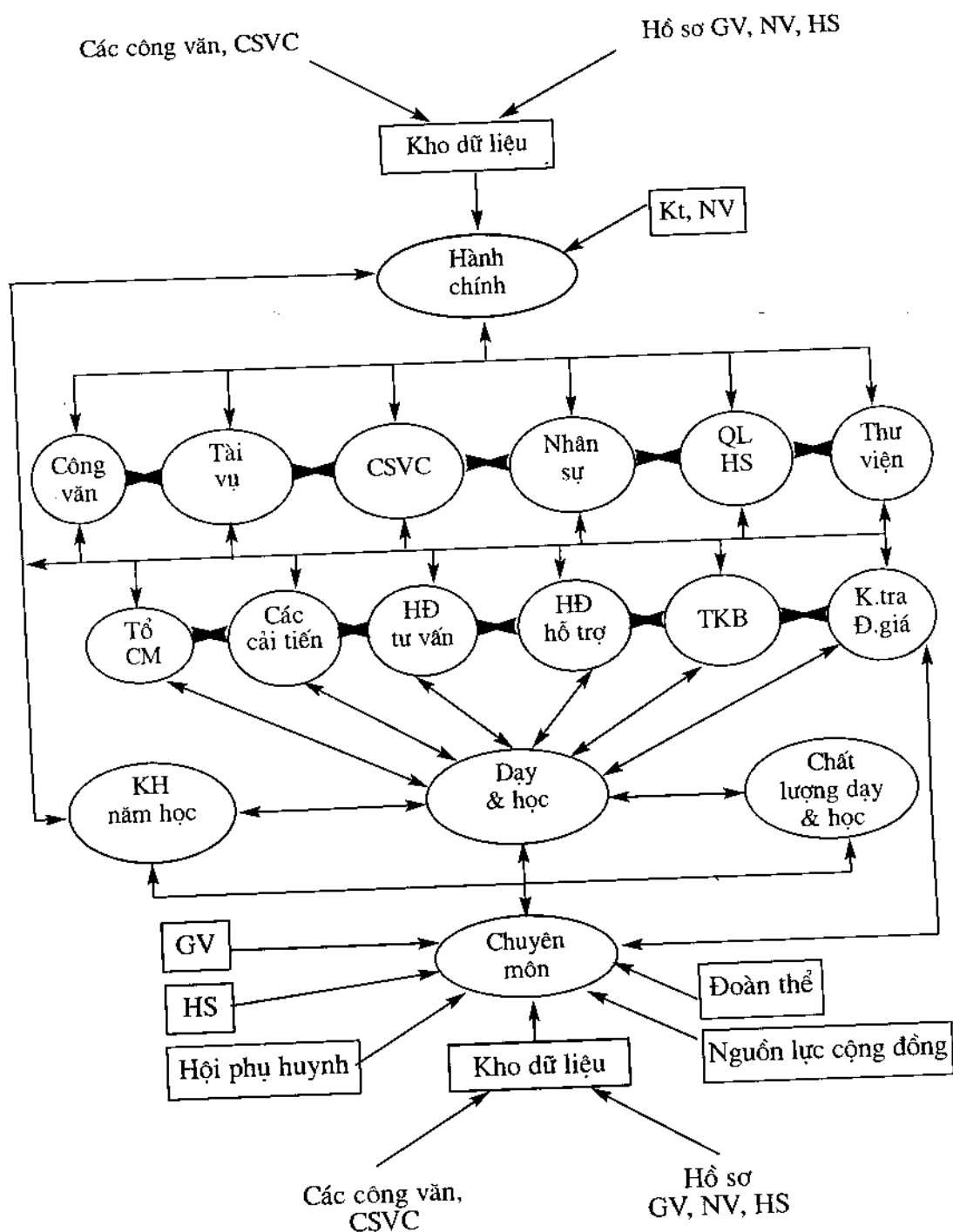


2.3. Mô hình tổng thể hệ thống

2.3.1. Sơ đồ phân cấp chức năng

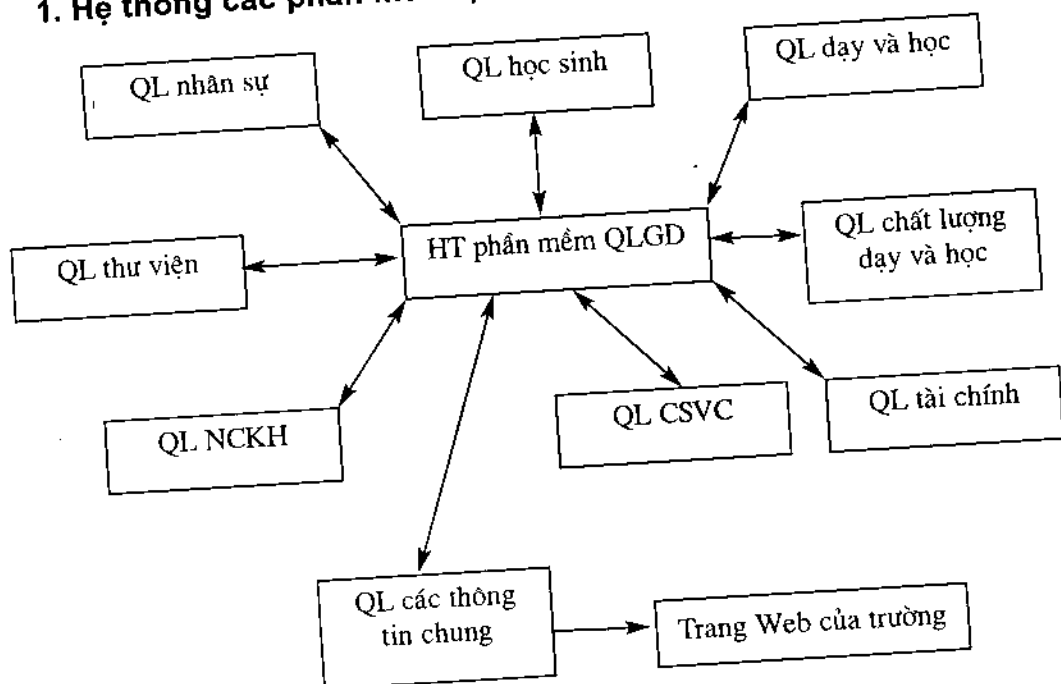


2.3.2. Sơ đồ dòng dữ liệu



III. ỨNG DỤNG CNTT VÀO QUẢN LÝ GIÁO DỤC TRƯỜNG THCS

1. Hệ thống các phần mềm quản lý giáo dục



2. Giới thiệu một phần mềm trong hệ thống phần mềm QLGD

Bài tập

* Cho những ví dụ minh họa thông tin là một sự loại trừ tính bất định; thông tin có thể truyền, tìm kiếm, xử lý?

* Cho ví dụ minh họa về vai trò thông tin và xử lý thông tin trong quản lý giáo dục ở trường của bạn?

* Để chuẩn bị cho một khối lớp trong trường đi cắm trại trong hai ngày tại một địa điểm xa (chẳng hạn cách nơi ở của học sinh trên 20km) nhà trường cần biết những thông tin gì?

* Hãy cho biết cần thu thập những thông tin gì và làm thế nào để thu thập được những thông tin đó để xây dựng hệ thống tin quản lý một trong các chức năng sau trong trường của bạn:

- Dạy và học
- Tài sản
- Lương của giáo viên và cán bộ công nhân viên
- Nhân sự
- Thư viện

5. Phân tích và xây dựng hệ thống tin quản lý một trong các chức năng sau trong trường của bạn:

- Dạy và học
- Tài sản
- Lương của giáo viên và cán bộ công nhân viên
- Nhân sự
- Thư viện

KẾT LUẬN

Trong thời đại ngày nay, thông tin đang trở thành một nguồn lực quan trọng để mỗi con người, mỗi cộng đồng, mỗi tổ chức, mỗi đất nước tồn tại và phát triển. Việc nắm vững các cơ sở khoa học của công tác thông tin kịp thời, đầy đủ và toàn diện có độ tin cậy cao sẽ tạo nên sức mạnh của các nhà quản lý nói chung và của các nhà quản lý trường học nói riêng.

Chính vì tầm quan trọng của thông tin trong quản lý mà có nhà điều khiển học đã khẳng định: “Quản lý (hay điều khiển) là một quá trình đưa hệ từ trạng thái này sang trạng thái khác, thông qua việc thu nhận và xử lý thông tin, nhờ đó có được những quyết định kịp thời và có cơ sở khoa học thông tin được coi là thể nền của quản lý”. Nếu coi nhẹ công tác thông tin trong quản lý thì có thể mắc các bệnh như quan liêu, bảo thủ và chủ nghĩa kinh nghiệm. Vì vậy, có thể nói: sẽ không có quá trình quản lý thực sự khoa học nếu không có công tác thông tin.

Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin, đã có rất nhiều sản phẩm phần mềm quản lý giáo dục, các phần mềm hỗ trợ dạy và học ra đời. Việc ứng dụng có hiệu quả các phần mềm quản lý giáo dục quyết định chất lượng quản lý giáo dục của các hiệu trưởng trường học.

Hướng dẫn giảng dạy và học tập

- Học viên đọc trước tài liệu.
- Giáo viên tổ chức cho học viên thảo luận theo nhóm
- Giáo viên thuyết trình, giải thích và tổng kết
- Mỗi học sinh (hoặc có thể phân theo nhóm) phân tích xây dựng một hệ thống tin quản lý một công việc trong công tác quản lý giáo dục tại trường mình.

Bài 17

CÔNG TÁC KẾ HOẠCH Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

(15 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

1.1. Kiến thức cần nắm vững

- Các khái niệm: kế hoạch, kế hoạch hoá, nhiệm vụ trọng tâm.
- Các nguyên tắc lập kế hoạch và các loại kế hoạch thường gặp ở trường THCS.
- Các bước lập kế hoạch, tổ chức, hướng dẫn triển khai thực hiện, kiểm tra đánh giá kế hoạch.

1.2. Kỹ năng cần rèn luyện

- Kỹ năng lập kế hoạch chung: thu thập và xử lý thông tin, xác định nhiệm vụ, xây dựng các mục tiêu, xây dựng các giải pháp, phân chia công việc...
- Kỹ năng lập kế hoạch chi tiêu tài chính phù hợp, cân đối.

1.3. Thái độ cần xây dựng

Nghiêm túc trong việc xây dựng kế hoạch. Linh hoạt và mềm dẻo khi chỉ đạo thực hiện kế hoạch để hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc.

2. Khái quát về nội dung

- Các khái niệm về kế hoạch.
- Những nguyên tắc xây dựng kế hoạch. Hệ thống kế hoạch, mối quan hệ giữa các loại kế hoạch.
- Tổ chức thực hiện kế hoạch.

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

- *Thuyết trình.*
- *Thảo luận nhóm.*
- *Thực hành.*
- *Phân tích kinh nghiệm tiên tiến.*

NỘI DUNG

I. MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ KẾ HOẠCH, KẾ HOẠCH HOÁ

1. Một số khái niệm

1.1. Kế hoạch

Kế hoạch là toàn bộ nội dung, nói chung những điều vạch ra một cách có hệ thống về những công việc dự định làm trong một thời gian nhất định, với mục tiêu, cách thức, trình tự, thời gian tiến hành.

1.2. Kế hoạch hoá

Kế hoạch hoá là làm cho phát triển một cách có kế hoạch

1.3. Kế hoạch hoá trong giáo dục

Kế hoạch hoá trong giáo dục với nghĩa rộng nhất là áp dụng sự phân tích hệ thống và hợp lý các quá trình phát triển giáo dục với mục đích làm cho giáo dục đạt được các kết quả và có hiệu quả hơn, phù hợp với yêu cầu và nhiệm vụ của người học và xã hội đặt ra.

Trong trường THCS, kế hoạch hoá công tác giáo dục là đưa các hoạt động giáo dục (quản lý hoạt động dạy và học, quản lý hoạt động giáo dục đạo đức, quản lý hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp, công tác xây dựng, phát triển đội ngũ, công tác phát triển cơ sở vật chất và các điều kiện...) của trường THCS vào kế hoạch và thực hiện theo tiến độ định sẵn

2. Những nguyên tắc lập kế hoạch

Việc lập kế hoạch quan trọng và đòi hỏi ở năng lực của người hiệu trưởng nhưng thực tế họ gặp rất nhiều khó khăn. Trong bản kế hoạch phần thông tin thường thiếu cụ thể. Hiệu trưởng chưa xác định được thật rõ nhiệm vụ trọng tâm của nhà trường; các biện pháp đề ra không cụ thể, không phù hợp, ít sáng tạo. Có nhiều mục tiêu còn mang tính khẩu hiệu chung chung, ít đổi mới. Vì vậy để lập kế hoạch người quản lý phải tuân thủ một loạt các nguyên tắc sau đây:

2.1. Kế hoạch phải quán triệt đường lối, quan điểm, chủ trương, phương hướng phát triển giáo dục và đào tạo của Đảng và Nhà nước

Với vai trò là người chuyển tải các chủ trương đường lối của Đảng và Nhà nước về giáo dục, người cán bộ quản lý phải làm thế nào thể hiện các mục tiêu giáo dục vào trong kế hoạch hoạt động của nhà trường. Chúng ta thực hiện các mục tiêu này nhằm phục vụ chính sách phát triển nguồn nhân lực theo định hướng XHCN, con người mang đậm bản sắc dân tộc Việt Nam và có khả năng hoà nhập vào cộng đồng thế giới.

Các đường lối chủ trương này được thể hiện trong các chiến lược phát triển giáo dục của Nhà nước và địa phương, trong chỉ thị năm học của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT, trong nhiệm vụ năm học của sở GD&ĐT, phòng GD&ĐT. Kế hoạch của nhà trường là bước triển khai và cụ thể hoá những nhiệm vụ này.

2.2. Kế hoạch phải được xây dựng có cơ sở khoa học, sát thực tiễn

Trong kế hoạch cần có các thông tin cơ bản và các chỉ số rõ ràng: thông tin về tình hình địa phương, về dân số học đường, hiện trạng đội ngũ, về nhiệm vụ năm học mà sở GD&ĐT, phòng GD&ĐT đã định hướng, tình hình nhà trường... Hiệu trưởng phải cần đến các thông tin

- Thông tin rất cần thiết cho người lập kế hoạch, xác định được điểm mạnh, điểm yếu, biết được các cơ hội để thực hiện kế hoạch thuận lợi.

- Thông tin xác định các vấn đề thiếu hụt và các nhiệm vụ đặt ra cần giải quyết.

- Thông tin phải được nghiên cứu kỹ lưỡng và toàn diện.

2.3. Kế hoạch phải cân đối, toàn diện và có trọng tâm

- Kế hoạch phải xác định nhiệm vụ trọng tâm và các mục tiêu ưu tiên theo thứ tự 1, 2, 3. Một kế hoạch mà không xác định các nhiệm vụ trọng tâm thì chẳng khác gì một người bơi giữa biển khơi mà không xác định được phương hướng. Nhiệm vụ trọng tâm giúp người hiệu trưởng đầu tư công sức, vật lực và tiền của vào đó để thực hiện thắng lợi kế hoạch đề ra, đưa nhà trường tiến lên một bước mới.

Đối với kế hoạch của trường THCS, nhiệm vụ trọng tâm luôn luôn là vấn đề nâng cao chất lượng và hiệu quả dạy và học. Mục tiêu ưu tiên thường dành cho việc thực hiện các chuyên đề hoặc một vấn đề mới, khó, có tính cấp bách của nhà trường.

- Kế hoạch phải cân đối giữa nhu cầu và khả năng, cân đối giữa các hoạt động giáo dục, không nên thiên lệch hoặc chỉ chú trọng một hoạt động nào đó.

- Kế hoạch phải mang tính toàn diện. Phải đề cập đến tất cả các hoạt động của nhà trường như số lượng, chất lượng, đội ngũ, cơ sở vật chất, công tác quản lý chỉ đạo, xã hội hoá giáo dục...

2.4. Kế hoạch phải đảm bảo tính tập trung dân chủ

Khi xây dựng kế hoạch phải đảm bảo tính tập trung. Hiệu trưởng quyết định trên cơ sở được đội ngũ góp ý, cấp trên góp ý và được tập thể thông qua. Nguyên tắc này vừa đảm bảo tính hiệu lực của các quyết định vừa phát huy được trí tuệ tập thể. Nó làm cho kế hoạch trở nên sống động, trở thành của chung của mọi người, làm cho việc thực hiện đảm bảo đúng thời hạn.

2.5. Kế hoạch phải đảm bảo tính linh hoạt

Kế hoạch càng linh hoạt thì càng dễ thích ứng với hoàn cảnh môi trường thường xuyên biến động ngày nay và giúp tránh được những thiệt hại do các sự kiện chưa lường trước.

Nguyên tắc này nhằm tạo dựng trong kế hoạch một khả năng thay đổi phương hướng. Sự thay đổi này có thể là do có sự thay đổi hoàn cảnh và điều kiện môi trường, do có những nhiệm vụ, tình huống đột xuất xảy ra, do kế hoạch có những sai sót cần điều chỉnh kịp thời và hợp lý. Sự thay đổi của kế hoạch có thể làm tiêu tốn kinh phí nhưng là cần thiết để tránh các hậu quả tai hại khác có thể xảy ra do vấn đề không được giải quyết và điều chỉnh. Không nên vì vấn đề tiêu tốn kinh phí mà cố định kế hoạch một cách cứng nhắc.

Để giải quyết được tính chất này của kế hoạch, người hiệu trưởng và tập thể lãnh đạo nhà trường luôn phải xây dựng các phương án dự phòng trong kế hoạch.

3. Vị trí, vai trò, tính chất của kế hoạch trong giáo dục - đào tạo

3.1. Vị trí

Lập kế hoạch là chức năng của tất cả các nhà quản lý dù tính chất và phạm vi của nó khác nhau ở những cấp quản lý khác nhau.

Chức năng lập kế hoạch liên quan chặt chẽ đến những chức năng khác của người quản lý trong chu trình hoạt động quản lý của mình. Lập kế hoạch - Tổ chức - Chỉ đạo - Kiểm tra - Điều chỉnh kế hoạch.

Việc lập kế hoạch chính là chúng ta đang thực hiện việc bắc một nhịp cầu từ trạng thái hiện tại của chúng ta tới chỗ mà chúng ta muốn có trong tương lai.

3.2. Vai trò

Lập kế hoạch có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với công tác quản lý. V.I Lênin đã từng ví: “Mọi kế hoạch đều là thước đo, tiêu chuẩn, đèn pha và là cái móc” và trong quá trình thực hiện chúng ta có thể khẳng định rằng mỗi phút dành cho việc lập kế hoạch tiết kiệm được ba hoặc bốn phút cho việc thực hiện

Đối với các trường học, chất lượng của kế hoạch và hiệu quả thực hiện kế hoạch quyết định chất lượng, hiệu quả của quá trình dạy học diễn ra trong đó - là thước đo năng lực quản lý của hiệu trưởng.

- Lập kế hoạch là một biện pháp chỉ đạo chủ yếu và quan trọng, nó giúp người quản lý hình dung rõ ràng mọi công việc và chủ động trong công việc. Nó là cơ sở để thống nhất mọi hoạt động của các thành viên trong nhà trường và ngoài nhà trường nhằm thực hiện tốt các nhiệm vụ đặt ra trong năm học, giúp cho mọi hoạt động của nhà trường tập trung vào nhiệm vụ trọng tâm, hiệu trưởng chủ động khi điều hành công việc, đưa các hoạt động vào nề nếp. Không có kế hoạch thì mọi hoạt động của con người sẽ trở nên vô mục đích, lộn xộn, phó thác cho may rủi. Lập kế hoạch giúp mọi người biết được những nhiệm vụ phải thực hiện và những đường lối họ phải tuân theo khi thực hiện các công việc của họ.

- Kế hoạch làm cho các sự việc có thể xảy ra khác đi hoặc cần phải xảy ra theo sự xếp đặt của con người.

- Kế hoạch là cơ sở để nhà trường và cấp trên kiểm tra đánh giá các hoạt động và kết quả đạt được giúp nhà trường có sự thay đổi, biến đổi tiến tới trạng thái mới về chất.

3.3. Tính chất đặc trưng của kế hoạch giáo dục

Kế hoạch trong giáo dục ngoài tính mục đích, tính khoa học, tính khái quát, tính thực tế, tính toàn diện, tính khả thi, kế hoạch còn mang tính liên tục và tính chu kỳ.

- Tính liên tục: Giáo dục phải có quá trình liên tục theo hệ thống mục tiêu liên quan chặt chẽ mới đem lại hiệu quả đào tạo.

- Tính chu kỳ: Trong nhà trường có nhiều việc được lặp đi lặp lại theo một

chu kỳ nhất định. Vì vậy xây dựng kế hoạch phải luôn luôn chú ý sự phát triển và đổi mới.

4. Mục đích, yêu cầu của công tác kế hoạch hoá

4.1. Mục đích

- Hạn chế sự không ổn định trước những thay đổi của môi trường.
- Tập trung sự cố gắng của mọi người vào mục tiêu.
- Tạo những khả năng thực hiện công việc với chi phí ít nhất.
- Tạo điều kiện dễ dàng cho hoạt động kiểm tra.

4.2. Yêu cầu

- Cần xác định được hệ thống các mục tiêu quản lý nhà trường.
- Thể hiện được nhiệm vụ năm học, kế hoạch phát triển giáo dục của địa phương.
- Nội dung cần toàn diện, cân đối giữa các hoạt động giáo dục, giữa yêu cầu và khả năng, phương tiện, điều kiện thực hiện.
- Xây dựng được hệ thống các giải pháp khác nhau để thực hiện mục tiêu hay nhiệm vụ đó.

- Cần làm cho mọi thành viên trong hệ thống quản lý biết rõ về kế hoạch của đơn vị để từ đó tự giác và chủ động thực hiện nhiệm vụ của mình

II. HỆ THỐNG CÁC LOẠI KẾ HOẠCH TRONG TRƯỜNG THCS

1. Kế hoạch phân theo thời gian

1.1. Kế hoạch dài hạn (3 - 5 năm)

Đối với kế hoạch dài hạn, một mặt cần dựa vào các kế hoạch kinh tế - xã hội của địa phương, kế hoạch của ngành. Một mặt cần tìm tòi sáng tạo các hình thức và phương pháp hoạt động giảng dạy - giáo dục có hiệu quả hơn trong môi trường học.

Các chỉ tiêu của kế hoạch dài hạn là sự phát triển số lượng học sinh, việc đào tạo lại và bồi dưỡng giáo viên, việc giáo dục sư phạm cho phụ huynh, củng cố cơ sở vật chất kỹ thuật, cải thiện các điều kiện sống, lao động và nghỉ ngơi của giáo viên, gia đình, xã hội đứng trên quan điểm tiếp cận toàn vẹn đối với việc giáo dục và phát triển của học sinh.

1.2. Kế hoạch ngắn hạn (Kế hoạch năm học - Kế hoạch mục tiêu)

Sẽ được trình bày chi tiết ở phần sau.

2. Kế hoạch phân theo thể loại (Kế hoạch bộ phận)

- Kế hoạch tổ, khối chuyên môn.
- Kế hoạch hoạt động giáo dục đạo đức.
- Kế hoạch xây dựng cơ sở vật chất.
- Kế hoạch chi bộ Đảng, Đoàn thanh niên, công đoàn.

3. Kế hoạch phân theo tính chất

- Kế hoạch giảng dạy.
- Kế hoạch kiểm tra.
- Kế hoạch chuyên đề.

Mọi kế hoạch phải ăn khớp với nhau và hướng vào mục tiêu và nhiệm vụ chung của nhà trường.

III. XÂY DỰNG KẾ HOẠCH

1. Hiệu trưởng với chức năng kế hoạch hoá

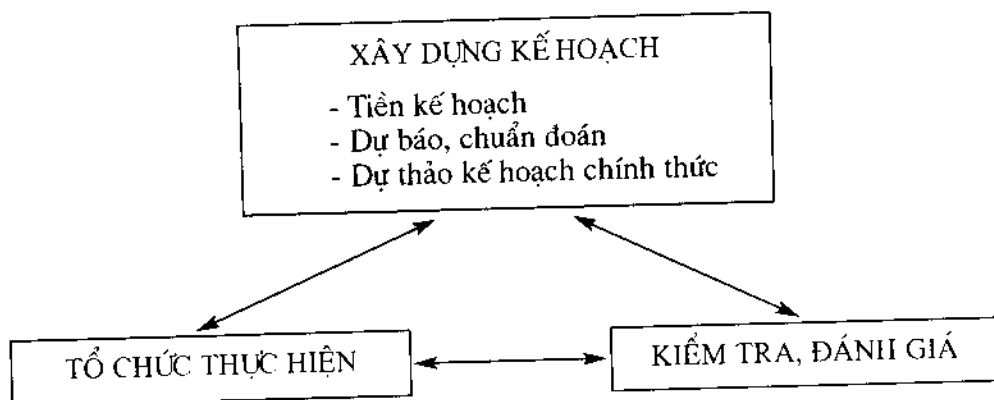
Để thực hiện kế hoạch hoá các hoạt động giáo dục ở trường THCS, người hiệu trưởng và cán bộ giáo viên nhà trường cần trả lời được những câu hỏi sau:

- Phải làm gì? (Nhiệm vụ, mục tiêu).
- Làm như thế nào? (Biện pháp, phương án thực hiện).
- Ai làm? (Phân công nhiệm vụ cho các thành viên)
- Khi nào thì hoàn thành? (Quy định thời gian thực hiện)

2. Chu trình kế hoạch hoá

Chu trình gồm 3 bước:

- Xây dựng kế hoạch
- Tổ chức thực hiện
- Kiểm tra đánh giá



3. Quá trình xây dựng kế hoạch

3.1. Giai đoạn tiền kế hoạch

- Lập bộ phận xây dựng kế hoạch
- Tập hợp các văn bản

Giai đoạn này là giai đoạn công phu nhất, đòi hỏi việc thu thập và tổng quát hoá các tài liệu về năm học trước, cần chú ý tới các tài liệu, số liệu có liên quan tới các hoạt động của các bộ phận trong trường.

Cụ thể với hiệu trưởng THCS cần:

- Nghiên cứu kỹ kế hoạch, nhiệm vụ mà cấp trên (ngành dọc và địa phương) đề ra cho trường.

- Nghiên cứu kỹ tình hình đặc điểm trường năm học qua.

- Nghiên cứu tình hình địa phương, điều kiện kinh tế xã hội, nhận thức của nhân dân, đường lối chủ trương chính sách của địa phương.

- Biết hình dung, tưởng tượng công việc sắp đến, sắp xếp, tổ chức thực hiện như thế nào trước lúc viết kế hoạch.

3.2. Xử lý thông tin - Dự báo - Chuẩn đoán

- Phân tích, đánh giá thực trạng nhà trường (điểm mạnh, điểm yếu, nguồn lực).

- Phân tích tình hình môi trường xã hội.

- Phân tích các dự báo về những chỉ tiêu kinh tế - xã hội, chỉ tiêu phát triển dân số của địa phương.

- Dự đoán chiều hướng phát triển về các chỉ tiêu cần có trong kế hoạch.

3.3. Xây dựng dự thảo kế hoạch

Phác thảo những nét chính của kế hoạch: Đánh giá tình hình, xác định những nhiệm vụ chủ yếu, các mục tiêu, các chỉ tiêu, xác định các điều kiện cần thiết (nhân lực, vật lực, tài lực), xây dựng các phương án tối ưu để kế hoạch thực hiện được. Cụ thể như sau:

3.3.1. Thiết lập các mục tiêu

Mục tiêu là chuẩn đích mà mọi hoạt động của bất kỳ bộ phận nào, cũng phải hướng tới.

Mục tiêu có rất nhiều vì vậy điều quan trọng là phải xác định mục tiêu ưu tiên, mục tiêu chính và phụ.

Mục tiêu hay chỉ tiêu thường đề cập đến số lượng cụ thể. Từ mục tiêu đề ra các chỉ tiêu.

Để đạt được mục tiêu chung của nhà trường, hiệu trưởng cần đặt ra các mục tiêu cho từng bộ phận các mục tiêu đó phải liên quan mật thiết với nhau và chúng có sự hỗ trợ cho nhau.

Các mục tiêu trong kế hoạch dài hạn là cơ sở để xây dựng các mục tiêu ngắn hạn. Mục tiêu ngắn hạn phải tương đối chi tiết và đó là những mục tiêu ưu tiên phải giải quyết trong thời điểm đề ra.

Các mục tiêu là điểm mấu chốt của kế hoạch giúp người quản lý định ra các biện pháp thực hiện và kiểm tra đánh giá kết quả. Một kế hoạch không có nghĩa khi không đưa ra các mục tiêu.

Mục tiêu có thể do cấp trên đưa xuống hoặc có thể xây dựng từ dưới lên.

Mục tiêu phải chỉ ra được

+ Các chỉ tiêu về số lượng, các tiêu chí.

+ Chỉ số chất lượng.

+ Chỉ số kinh phí (phải được lượng hoá)

+ Thời gian thực hiện. (Mục tiêu phải có khung thời gian quy định và nó được thực hiện trong khung quy định đó)

+ Để kế hoạch thực hiện có chất lượng và đạt hiệu quả cao, ít tốn kém kinh phí, người quản lý phải đưa ra một số biện pháp thực hiện các mục tiêu. Sau khi phân tích các biện pháp này người quản lý tìm những điểm mạnh và điểm yếu của các biện pháp và chọn biện pháp có lợi nhất.

Tính thực tế của mục tiêu thể hiện ở chỗ nó được xây dựng trên cơ sở kế thừa kết quả thực hiện của những mục tiêu trước, sát hợp với tình hình của nhà trường và địa phương, phù hợp với khả năng tài chính và nguồn nhân lực không viễn vông cao siêu.

3.3.2. Đề ra và lựa chọn các biện pháp thực hiện các mục tiêu

Để kế hoạch thực hiện có chất lượng và hiệu quả cao, ít tốn kém kinh phí, người quản lý phải đưa ra một số biện pháp thực hiện các mục tiêu. Sau khi phân tích các biện pháp này, người quản lý tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của các biện pháp và sau đó chọn biện pháp có lợi nhất.

3.3.3. Tính toán kinh phí cho việc thực hiện

Phải xác định rõ chi phí và nguồn đầu tư cho các hoạt động. Đây là một vấn

để hết sức quan trọng để bản kế hoạch có thể trở thành hiện thực hay không. Ví dụ: Nếu người hiệu trưởng đặt mục tiêu xây dựng một phòng học mới thì phải xác định được nguồn kinh phí sẽ lấy từ đâu? Bao nhiêu? Huy động trong thời gian nào? Ai là người làm việc này?

3.4. Xây dựng kế hoạch chính thức.

- Thông qua kế hoạch tại hội nghị đầu năm. Hoàn chỉnh kế hoạch
- Duyệt với cấp trên
- Lập chương trình hành động.
- Phân bổ ngân sách cho các mục tiêu

4. Những phẩm chất tâm lý và những kỹ năng cần thiết của hiệu trưởng khi lập kế hoạch

- Việc lập kế hoạch là một công việc vô cùng khó khăn, đòi hỏi cao ở năng lực và kỹ năng của người quản lý. Lập kế hoạch đòi hỏi sự sáng tạo lớn, một kỹ năng phân tích phán đoán và đòi hỏi đầu tư nhiều thời gian.

- Muốn lập kế hoạch tốt người cán bộ quản lý - người hiệu trưởng phải có đầu óc tư duy logic, phải có khả năng quan sát, phân tích, tổng hợp và khái quát vấn đề.

- Người quản lý phải nhìn thấy trước những mối liên hệ nhân quả sâu sắc từ các hiện tượng nảy sinh xung quanh, thấy trước kết quả công việc. Mặt khác, người hiệu trưởng cũng phải thấy được mối liên hệ tác động qua lại của các sự vật, hiện tượng và biết xác định vấn đề mấu chốt trong sự đa dạng muôn mầu muôn vẻ của hàng trăm vấn đề. Ngày nay trước sự biến đổi liên tục và phức tạp của môi trường kinh tế - xã hội đòi hỏi người quản lý phải có tư duy linh hoạt và mềm dẻo, có khả năng quyết định vấn đề một cách nhanh chóng. Óc tưởng tượng tốt cũng là một phẩm chất quan trọng giúp người hiệu trưởng có thể hình dung trước mục tiêu và tiến trình công việc trong khi lập kế hoạch.

Ngoài những phẩm chất và năng lực tâm lý nói trên, khi lập kế hoạch người hiệu trưởng phải có những kỹ năng nhất định:

- Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin.
- Kỹ năng xác định các mục tiêu chung và nhiệm vụ cụ thể.
- Kỹ năng xác định nhiệm vụ trọng tâm và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên.
- Kỹ năng xây dựng các mục tiêu.
- Kỹ năng đưa ra các biện pháp thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu cụ thể, thiết thực và sáng tạo.

- Kỹ năng phân chia công việc và bố trí con người, thời gian thực hiện khoa học, hợp lý.

- Kỹ năng lập kế hoạch sử dụng các nguồn lực phù hợp, cân đối.

- Kỹ năng lập các loại kế hoạch khác nhau ở trường THCS.

** Các loại kỹ năng tự bản thân chúng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và quan hệ chặt chẽ với các chức năng tâm lý của người quản lý. Kỹ năng này vừa là nhân và vừa là quả của năng lực này hoặc năng lực kia.*

5. Cấu trúc các loại kế hoạch

5.1. Kế hoạch năm học

Hiện nay có nhiều ý kiến về cấu trúc và việc trình bày hợp lý một bản kế hoạch nhà trường. Đáng chú ý là ý kiến nêu kinh nghiệm của một trường học tiên tiến xây dựng bản kế hoạch nhà trường thành các kế hoạch bộ phận, trình bày dưới hình thức kế hoạch - biểu đồ:

- Kế hoạch - thời gian biểu của các biện pháp quản lý (kế hoạch kiểm tra) và của các tổ chức xã hội.

- Kế hoạch - thời gian biểu của các biện pháp bồi dưỡng cán bộ, giáo viên.

- Kế hoạch - thời gian biểu của các biện pháp giáo dục chung của nhà trường (các ngày lễ, các cuộc gặp mặt, hội thi...).

Một vài trường đã áp dụng việc trình bày kế hoạch bằng sơ đồ mạng. Tuy nhiên có hai ý kiến:

+ Một là có thể áp dụng kế hoạch - sơ đồ mạng vào việc quản lý quá trình giảng dạy - giáo dục, vì ở đây có nhiều cái cũng có thể tính toán chính xác và cụ thể.

+ Hai là “kế hoạch hành văn”. Vì kế hoạch - mạng lưới và kế hoạch - đồ thị thường không cho phép chú ý thật đầy đủ tới đặc điểm của công việc nhà trường. Vì vậy một số người lãnh đạo vẫn muốn giữ “kế hoạch hành văn” để có thể mô tả đầy đủ những điều mong muốn.

Có khuynh hướng cho rằng cứ với mỗi sự kiện mới lại phải lập những kế hoạch mới. Điều này có thể gây ra nạn giấy tờ hình thức, vì chỉ cần điều chỉnh các kế hoạch hiện hành. Có ý kiến cho rằng cần trang bị cho một số trường các máy vi tính để sử dụng trong việc lập kế hoạch giáo dục, tiến tới tự động hoá các quá trình quản lý trường học.

Sau đây giới thiệu một số cấu trúc kế hoạch của nhà trường dưới dạng kế hoạch hành văn:

A. TÓM TẮT TÌNH HÌNH NHÀ TRƯỜNG ĐẦU NĂM HỌC

I. Về năm học trước

Điểm lại việc thực hiện các nhiệm vụ chính trị của năm học trước: phân tích nhận định kết quả đạt được và những vấn đề còn tồn tại. Khái quát nguyên nhân thành công và nguyên nhân tồn tại.

II. Về năm học mới

Nêu rõ tình hình đầu năm về quy mô trường lớp, đội ngũ, (so sánh thực tại với yêu cầu về số lượng và chất lượng). Về học sinh so sánh với yêu cầu và chỉ tiêu. Các điều kiện CSVC, các lực lượng cần kết hợp? Kết hợp tình hình năm cũ và năm học mới nêu những nhận định chung về đặc điểm thuận lợi, khó khăn, mặt mạnh, mặt yếu của nhà trường. Đề xuất những vấn đề cần quan tâm trong năm học mới.

Việc làm này nhằm xác định trạng thái ban đầu của kế hoạch. Nên trình bày ngắn gọn, xúc tích để làm nổi bật những vấn đề cần thiết.

B. NHIỆM VỤ VÀ CÁC CHỈ TIÊU CỦA NĂM HỌC MỚI

I. Phương hướng phấn đấu chung

Nêu những mục tiêu lớn mà nhà trường phải phấn đấu:

- Danh hiệu nhà trường.
- Danh hiệu tổ.
- Danh hiệu cá nhân.
- Sáng kiến kinh nghiệm cấp quận, huyện và thành phố.

II. Các yêu cầu và chỉ tiêu cụ thể

1. Yêu cầu và chỉ tiêu phát triển số lượng, giữ vững sĩ số

2. Yêu cầu và chỉ tiêu chất lượng:

a) Yêu cầu chất lượng và chỉ tiêu hoạt động dạy và học các bộ môn:

- Yêu cầu chất lượng về kiến thức, kỹ năng, thái độ.
- Chỉ tiêu chất lượng.

b) Yêu cầu chất lượng và chỉ tiêu hoạt động giáo dục đạo đức:

- Yêu cầu chất lượng về kiến thức, kỹ năng, thái độ.
- Chỉ tiêu chất lượng.

c) *Yêu cầu chất lượng và chỉ tiêu hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp:*

- Yêu cầu chất lượng về kiến thức, kỹ năng, thái độ.
- Chỉ tiêu chất lượng.

C. NHỮNG BIỆN PHÁP CHÍNH

1. *Chỉ đạo, điều hành thực hiện nội dung chương trình và biên chế năm học.*

2. *Chỉ đạo, điều hành các hoạt động nâng cao chất lượng giờ lên lớp.*

3. *Chỉ đạo, điều hành các hoạt động giáo dục đạo đức.*

4. *Chỉ đạo, điều hành các hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp.*

5. *Chỉ đạo, điều hành công tác bồi dưỡng, phát triển đội ngũ.*

6. *Chỉ đạo, điều hành xây dựng và sử dụng các nguồn lực vật chất.*

7. *Kiểm tra, đánh giá*

8. *Cải tiến công tác quản lý*

D. KIẾN NGHỊ VỚI CẤP TRÊN

Hà Nội ngày ... tháng... năm

Hiệu trưởng

5.2. Kế hoạch học kỳ

Kế hoạch học kỳ được xây dựng trên cơ sở của kế hoạch năm học và quy trình năm học. Trong kế hoạch học kỳ thường thể hiện các công việc cần dứt điểm trong từng học kỳ. Những công việc này được chia thành từng công đoạn định rõ thời gian và người thực hiện. Thông thường các chỉ tiêu của cả năm học được chia ra thành chỉ tiêu của từng học kỳ để phấn đấu.

5.3. Kế hoạch tháng và tuần

Từ kế hoạch học kỳ hiệu trưởng xây dựng kế hoạch tháng. Kế hoạch tháng thể hiện trọng tâm các công việc của tháng đó nằm trong công đoạn của chu kỳ thực hiện nhiệm vụ học kỳ và năm để từng bước hoàn thành chỉ tiêu nhiệm vụ đặt ra cho năm học. Từ kế hoạch tháng định ra kế hoạch tuần và kế hoạch ngày. Kế hoạch ngày thể hiện công việc hàng ngày mà nhà trường phải làm.

Mẫu kế hoạch tháng, tuần của nhà trường

Công tác tháng 9		
Nhiệm vụ trọng tâm: - - Rút kinh nghiệm: -	Nội dung công việc	
	Tuần 1	
	Tuần 2	
	Tuần 3	
	Tuần 4	

5.4. Kế hoạch tổ chuyên môn

Kế hoạch của các tổ chuyên môn được xây dựng nhằm cụ thể hoá việc thực hiện các nhiệm vụ của năm học và học kỳ dựa vào chức năng, nhiệm vụ chuyên môn mà các tổ được phân công.

Kế hoạch gồm những nội dung sau:

- Những thông tin cần thiết liên quan đến việc xây dựng kế hoạch của tổ.
- Các nhiệm vụ trọng tâm và các chỉ tiêu trong cả năm và học kỳ.
- Các biện pháp thực hiện, thời gian hoàn thành.
- Cụ thể hoá thành kế hoạch tháng, tuần và ngày.

Cách xây dựng kế hoạch tổ chuyên môn cũng như cách xây dựng kế hoạch nhà trường, chú ý kế hoạch các tổ gắn liền và có mối liên hệ chặt chẽ với kế hoạch chung của nhà trường, xuất phát từ kế hoạch năm học của nhà trường và hướng tới hoàn thành kế hoạch năm học.

5.5. Kế hoạch cá nhân

Kế hoạch cá nhân bao gồm kế hoạch của hiệu trưởng, hiệu phó, của các cán bộ giáo viên, nhân viên. Kế hoạch cá nhân thể hiện các công việc hoặc nhiệm vụ mà cá nhân đó phải thực hiện theo sự phân công của tập thể hoặc những công việc riêng.

** Cơ sở xây dựng kế hoạch cá nhân:*

- Căn cứ vào nhiệm vụ năm học, kế hoạch hoạt động của nhà trường, của tổ chuyên môn.
- Căn cứ vào chức năng công việc được giao.

* Công việc riêng của cá nhân hoặc công việc đột xuất.

Kế hoạch cá nhân của hiệu trưởng (kế hoạch tháng)

Trọng tâm công tác	Thứ Hai	Thứ Ba	Thứ ...	Thứ ...	Thứ Bảy
	1/9	2/9	.		

IV. TRIỂN KHAI THỰC HIỆN KẾ HOẠCH VÀ KIỂM TRA ĐÁNH GIÁ VIỆC THỰC HIỆN

“Mọi kế hoạch tốt nhất đều có thể bị phá vỡ tan tành do việc thực hiện vụng về và dãn dặt” (V.L. Lênin).

“Đặt kế hoạch thật tốt, thật sát là rất cần nhưng đó chỉ là bước đầu. Kế hoạch mười phần thì biện pháp cụ thể phải hai mươi phần, chỉ đạo thực hiện sát sao phải ba mươi phần, có như thế mới chắc chắn hoàn thành kế hoạch” (Hồ Chí Minh).

Kế hoạch vạch ra mới chỉ là bước đầu, bước chỉ đạo thực hiện kế hoạch mới thật sự quan trọng vì trong quá trình chỉ đạo người hiệu trưởng phải tư duy linh hoạt, mềm dẻo, đưa ra những quyết định đúng đắn trước sự biến đổi liên tục và phức tạp của môi trường xã hội.

Người quản lý hãy làm cho kế hoạch biến thành hiện thực và đạt kết quả như mong muốn. Điều đó có nghĩa là hiệu trưởng cần triển khai tốt việc thực hiện theo kế hoạch, chỉ đạo và kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện. Những việc cần làm để triển khai kế hoạch sẽ bao gồm những hoạt động sau:

1. *Tổ chức hội nghị cán bộ viên chức để thông qua kế hoạch, phổ biến kế hoạch đến tất cả mọi người (giáo viên, cán bộ hành chính, cha mẹ trẻ, đại diện các ban ngành địa phương), tạo sự nhất trí cao khi thực hiện kế hoạch.*

2. *Hướng dẫn các bộ phận, các cá nhân xây dựng kế hoạch của mình trên cơ sở kế hoạch chung của nhà trường.*

3. *Kết hợp với các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường và cộng đồng, phát động các phong trào thi đua, khuyến khích các bộ phận, cá nhân thực hiện hoàn thành tốt kế hoạch đề ra trong từng giai đoạn thời kỳ và cả năm học.*

4. *Tích cực tham mưu với các ban ngành, cấp lãnh đạo (giáo dục và chính quyền địa phương), thực hiện tốt công tác XHHGD để tạo các điều kiện cần thiết về kinh phí, cơ sở vật chất, nhân lực, vật lực cho việc thực hiện kế hoạch có hiệu quả.*

5. *Kiểm tra đôn đốc, theo dõi, giám sát hàng ngày việc thực hiện kế hoạch, uốn nắn khi cần thiết.*

6. *Hàng tuần các tổ chuyên môn, các nhóm lớp nên họp, thảo luận, xem xét đánh giá việc thực hiện kế hoạch trong tuần, lên kế hoạch cho tuần sau.*

7. *Hàng tháng nhà trường nên họp, thảo luận, xem xét đánh giá việc thực hiện kế hoạch trong tháng, điều chỉnh, lên kế hoạch cho tháng sau.*

8. *Sơ kết việc thực hiện kế hoạch sau một học kỳ, đánh giá, khen thưởng hay trách phạt các cá nhân, tập thể làm tốt hay không hoàn thành nhiệm vụ. Xây dựng kế hoạch cho kỳ sau.*

9. *Tổng kết việc thực hiện kế hoạch năm của cá nhân, nhóm, lớp, tổ chuyên môn, của nhà trường, khen thưởng hay trách phạt các cá nhân, tập thể làm tốt hay không hoàn thành nhiệm vụ. Chuẩn bị xây dựng kế hoạch cho năm sau.*

NHỮNG ĐIỀU CẦN GHI NHỚ

+ Lập kế hoạch là một trong những chức năng chính của người hiệu trưởng, gắn bó mật thiết với các chức năng: tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra đánh giá.

+ Lập kế hoạch có nhiều tác dụng khác nhau.

+ Để lập kế hoạch tốt người hiệu trưởng cần đảm bảo thực hiện đúng 8 nguyên tắc, 4 giai đoạn cần phải thực hiện trong quy trình lập kế hoạch.

+ Xác định được nhiệm vụ trọng tâm và đưa ra các biện pháp thực hiện sáng tạo là điểm mấu chốt của công tác lập kế hoạch.

+ Trong trường THCS, có nhiều loại kế hoạch. Hiệu trưởng và giáo viên cần tự học, tự nghiên cứu, rèn luyện để có kỹ năng lập các loại kế hoạch khác nhau. Các kế hoạch liên quan mật thiết với nhau cùng tiến tới mục đích chung.

+ Mọi kế hoạch đều phải đưa ra được các chuẩn, tiêu chí đánh giá, xếp loại cụ thể.

+ Mọi kế hoạch cần được sự cam kết của tất cả mọi người.

+ Triển khai kế hoạch cần đảm bảo để kế hoạch đến với từng loại đối tượng cần thiết, giúp họ nắm bắt nội dung, tạo sự hỗ trợ, sự nhất trí cao và quyết tâm thực hiện kế hoạch.

+ Thường xuyên kiểm tra đôn đốc việc thực hiện hàng ngày, hàng tuần, hàng kỳ và tổng kết đánh giá hàng năm, khen thưởng, động viên kịp thời việc thực hiện tốt kế hoạch.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY HỌC TẬP

Dạy phân: Khái niệm kế hoạch hoá hoạt động giáo dục của trường trung học cơ sở.

Giảng viên nêu câu hỏi: “Theo quan niệm của đ/c thế nào là kế hoạch hoá hoạt động giáo dục trường THCS?”. Học viên phát biểu ý kiến của mình, cùng nhau thảo luận và từ đó rút ra kết luận.

Dạy phân: Các bước lập kế hoạch

Để hình thành kỹ năng lập kế hoạch, giảng viên cho học viên mẫu xây dựng kế hoạch và hướng dẫn học viên các bước thực hiện. Ở đây mẫu kế hoạch chỉ là phương tiện giúp học viên xác định cấu trúc của bản kế hoạch và những hoạt động của nhà trường cần được lên kế hoạch. Học viên tự xây dựng, xác định các loại mục tiêu, biện pháp thực hiện. Lập kế hoạch đòi hỏi ở người quản lý một sự sáng tạo lớn.

Giảng viên có thể dùng phương pháp “Bức tường” để cho học viên thấy được lập kế hoạch gồm mấy bước và trình tự thực hiện các bước đó như thế nào.

Câu hỏi nêu ra để học viên làm theo phương pháp “Bức tường”: Hãy liệt kê các công việc cần thiết cho việc lập kế hoạch?

Sau phần này học viên có thể làm bài tập để củng cố kiến thức:

Đây là bài *test* nhiều lựa chọn, có ý kiến đúng và sai. Học viên phải đánh dấu vào ô thích hợp thể hiện những hiểu biết đúng đắn của học viên về công tác lập kế hoạch.

Bạn hãy cho biết ý kiến của bạn về những vấn đề sau:

(Đánh dấu X vào ô thích hợp, Đ = Đúng; KĐ = Không đúng; KB = Không biết)

TT	Nội dung	Đ	KĐ	KB
1	Mọi thông tin đều quan trọng cho việc lập kế hoạch			
2	Khi xử lý thông tin quan trọng là tìm cơ hội			
3	Một kế hoạch cần có thật nhiều mục tiêu			
4	Mục tiêu càng chi tiết cụ thể, tỉ mỉ càng tốt			
5	Các mục tiêu được coi trọng như nhau và được thực hiện một cách đồng thời			
6	Các mục tiêu phải được xây dựng phù hợp với yêu cầu chung của ngành và thực tế của nhà trường tại thời điểm đó.			
7	Mục tiêu phải có tính khả thi			
8	Kế hoạch phải toàn diện, đề cập tất cả các hoạt động của nhà trường.			
9	Kế hoạch thu phải lớn hơn kế hoạch chi			
10	Kế hoạch phải có các biện pháp thực hiện cụ thể			
11	Các biện pháp phải mang tính sáng tạo.			
12	Kế hoạch phải quy định thời gian thực hiện			
13	Phân công trách nhiệm cụ thể cho cá nhân hoặc nhóm			
14	Điều chỉnh kế hoạch nếu hoàn cảnh và điều kiện có sự thay đổi			
15	Kế hoạch được tập thể góp ý			

Giáo viên xử lý các phiếu bằng cách giải bài tập cho đáp số đúng để học viên tự chữa bài và xác định khả năng của mình.

Bài tập: Thu thập xử lý thông tin

Cho học viên thu thập các thông tin về tình hình kinh tế - xã hội của địa phương, thông tin về nhà trường, về phụ huynh, thông tin về hướng dẫn nhiệm vụ năm học của cấp trên. Sau đó hướng dẫn họ phân tích các thông tin nói trên (Những nhiệm vụ nào cần thực hiện trong năm học. Những chính sách kinh tế - xã hội nào của địa phương có lợi hoặc bất lợi cho việc phát triển của nhà trường. Phụ huynh có những yêu cầu gì cần phải đáp ứng, có những yêu cầu gì cần phải giải thích. Nhà trường có những điều kiện thuận lợi gì, khó khăn gì? để có thể làm hoặc không làm trong năm học này...). Với cách làm đó học viên sẽ có khả năng để xử lý các thông tin vào trong công tác xây dựng kế hoạch. Tuy nhiên sẽ rất mất thời gian nếu không yêu cầu học viên chuẩn bị trước các thông tin này trước khi đến lớp.

Bài tập: Xác định các mục tiêu trọng tâm

Trên cơ sở phân tích các thông tin, xác định nhiệm vụ, các mục tiêu được đặt ra. Sau đó xem các mục tiêu nào cấp bách, quan trọng cần phải thực hiện, phải được đưa lên hàng đầu và xếp theo thứ tự 1, 2, 3. Giáo viên hướng dẫn học viên lựa chọn mục tiêu trọng tâm theo hướng trên với những câu hỏi gợi ý: tại sao đó lại là mục tiêu trọng tâm. Nếu thực hiện những mục tiêu này nhà trường sẽ phát triển như thế nào. Nếu không thực hiện mục tiêu này thì sẽ có những ảnh hưởng gì? Có thuận lợi và khó khăn gì khi thực hiện mục tiêu này?...

Bài tập: Xác định các biện pháp

Mỗi mục tiêu, nhiệm vụ cần có các biện pháp thực hiện phù hợp. Các biện pháp đưa ra trên cơ sở các kết quả phân tích xử lý thông tin, tùy thuộc hoàn cảnh từng trường. Các biện pháp có thể khác nhau ở những trường THCS khác nhau. Giáo viên cho học viên nêu các biện pháp, giúp học viên phân tích lợi thế của từng biện pháp và lựa chọn các biện pháp có lợi nhất, phù hợp với địa phương của họ.

Bài tập: Phân chia công việc và bố trí thời gian thực hiện

Sau khi đã xác định các nhiệm vụ, mục tiêu, giáo viên yêu cầu học viên lên quy trình thực hiện công việc trong năm học và phân công trách nhiệm cho các thành viên. Giáo viên giúp họ xem xét mối quan hệ giữa các nhiệm vụ, mục tiêu cần giải quyết trong năm và trong từng tháng để đảm bảo các nhiệm vụ, mục tiêu này được thực hiện đầy đủ, không bị bỏ sót và không bị trùng lặp, chồng chéo nhau.

Bài tập: Lập kế hoạch thu, chi tài chính

Đây là phần hết sức quan trọng của công tác lập kế hoạch, học viên cũng gặp nhiều khó khăn lúng túng nhất. Giáo viên cho học viên xác định các nguồn thu của nhà trường theo quy định của tài chính nhà nước và các nguồn họ có thể tạo được bằng các nguồn khác. Sau đó giúp họ lên kế hoạch với những hạng mục cần chi, cân đối giữa thu - chi.

Dạy phân: "Hướng dẫn triển khai thực hiện và kiểm tra đánh giá việc thực hiện kế hoạch"

Giáo viên cho học viên trả lời các câu hỏi:

+ Công việc tiếp theo mà đồng chí cần làm sau khi đã có bản kế hoạch chính thức là gì? Vì sao phải triển khai kế hoạch đến từng cá nhân, từng bộ phận trong nhà trường?

+ Hiệu trưởng hướng dẫn các tổ chuyên môn, các cá nhân lập kế hoạch như thế nào?

+ Các đồng chí tiến hành hướng dẫn, kiểm tra thực hiện kế hoạch bằng những hình thức nào?

Sau đó giáo viên cho học viên rút ra những kết luận cần thiết về công việc cần triển khai sau khi xây dựng kế hoạch.

HƯỚNG DẪN HỌC VIÊN TỰ HỌC, NGHIÊN CỨU

Yêu cầu khi nghiên cứu tài liệu và các sách tham khảo nên tập trung:

+ Nắm bắt những quan niệm khác nhau về kế hoạch, lập kế hoạch, các nguyên tắc, các bước thực hiện khi xây dựng kế hoạch mà các tác giả trình bày, rút ra những vấn đề chung nhất khi lập kế hoạch.

+ Tìm hiểu thêm về hướng dẫn triển khai, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch ở trường THCS.

+ Tự giải các bài tập trước khi học, sau khi học xong giải bài tập lần nữa để có điều kiện nắm vững kiến thức và hình thành kỹ năng.

Bài 18

CÔNG TÁC KIỂM TRA NỘI BỘ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

(15 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong phần này học viên nắm được:

- Mục đích và nhiệm vụ của công tác thanh tra, kiểm tra nội bộ trường học.
- Sáu nguyên tắc cơ bản chỉ đạo hoạt động kiểm tra.
- Những đối tượng nào cần kiểm tra và kiểm tra theo những nội dung gì.
- Nắm vững 4 chức năng cơ bản và 3 hình thức phổ biến của hoạt động kiểm tra.
- Biết tổ hợp các cách thức tiến hành hoạt động thanh tra, kiểm tra nhằm đạt được mục tiêu của kế hoạch giáo dục.
- Nghiên cứu các văn bản hướng dẫn thanh tra, kiểm tra giáo viên sao cho việc tiến hành kiểm tra được thực hiện tối ưu và đạt được yêu cầu đề ra.

2. Khái quát về nội dung

- Biết tổ chức và chỉ đạo cho đoàn kiểm tra tiến hành tốt công tác kiểm tra.
- Vận dụng linh hoạt kiến thức lý luận vào hoạt động thực tế của việc kiểm tra toàn bộ những nội dung các hoạt động giáo dục trong trường THCS.
- Dựa trên các mẫu văn bản hướng dẫn làm cơ sở chính để thực hiện tốt việc tổ chức hoạt động kiểm tra.

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

Giáo viên có thể kết hợp các phương pháp dạy học nói chung khi giới thiệu nội dung kiến thức của phần học này, trong đó quan tâm nhiều hơn đến các phương pháp dạy học tích cực như:

- + Học viên tự nghiên cứu tài liệu, giáo viên giải thích thêm.*
- + Cho học viên làm việc theo nhóm nhỏ, vận dụng những gì đã và đang thực thi tại các cơ sở, kết hợp với tài liệu để bổ sung vào nguồn kiến thức.*
- + Dùng phương pháp dạy học nêu vấn đề và giải quyết các vấn đề đưa ra.*

NỘI DUNG

I. KIỂM TRA, THANH TRA TRONG GIÁO DỤC

1. Cơ sở lý luận và thực tiễn của kiểm tra và thanh tra trong giáo dục

1.1. Cơ sở lý luận

Kiểm tra nói chung và thanh tra giáo dục nói riêng đều xuất phát từ luận điểm cơ bản của điều khiển học, đó là “Sự liên hệ ngược”. Hiểu một cách đơn giản là “Thông tin lại quay trở lại với người ra quyết định quản lý sau một hành động”. Chúng thuộc hệ thống phản hồi.

Kiểm tra, thanh tra trong giáo dục là tạo lập mối liên hệ thông tin ngược trong quản lý giáo dục, cung cấp những thông tin đã được xử lý, đánh giá chính xác. Thông tin ngược là nguồn thông tin cần thiết, vô cùng quan trọng để hệ quản lý điều chỉnh và hoạt động có hiệu quả hơn, đồng thời hệ bị quản lý tự điều chỉnh ý thức, hành vi và hoạt động của mình ngày càng tốt hơn.

Kiểm tra, thanh tra giáo dục đều là hệ thống phản hồi. Hệ thống này coi việc kiểm tra, thanh tra theo một quan niệm toàn diện và hiện thực hơn là khi ta chỉ xem xét chúng đơn thuần như vấn đề thiết lập các tiêu chuẩn đo lường kết quả thực hiện và điều chỉnh các sai lệch. Đây là hệ thống phản hồi đo lường đầu ra của quá trình rồi đưa vào đầu vào của hệ thống những tác động điều chỉnh để thu được kết quả ra mong muốn.

Song để có được những thông tin đúng, đủ, chính xác và kịp thời, hoạt động kiểm tra thanh tra còn dựa vào các cơ sở khoa học khác như: Tâm lý học quản

lý, giáo dục học, xã hội hoá giáo dục, kinh tế học giáo dục, khoa học quản lý giáo dục, pháp luật trong giáo dục... Đồng thời phải dựa vào mục tiêu đào tạo các cấp, bậc học, mục tiêu môn học, yêu cầu của chương trình, hướng dẫn giảng dạy các bộ môn, công tác giáo viên chủ nhiệm lớp, đặc điểm lao động sư phạm của nhà giáo, chuẩn đánh giá lao động sư phạm của nhà giáo ... sẽ giúp việc kiểm tra, thanh tra giáo dục có cơ sở khoa học để đánh giá một cách xác thực.

1.2. Cơ sở thực tiễn

Do yêu cầu của thực tiễn giáo dục và đào tạo: Hệ thống giáo dục quốc dân rộng lớn gồm nhiều tổ chức, cơ quan, cơ sở giáo dục ở các cấp, bậc khác nhau, với những chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn khác nhau và hệ thống các loại hình trường học: mầm non, phổ thông, bổ túc văn hoá, trung học chuyên nghiệp - dạy nghề, cao đẳng, đại học... rất đa dạng với những mục tiêu, kế hoạch đào tạo, phương pháp đào tạo khác nhau. Do đó lãnh đạo và quản lý phải kiểm tra, thanh tra các hoạt động, công việc, mối quan hệ và kết quả của đối tượng để đánh giá, phát hiện, điều chỉnh, giúp đỡ, phòng ngừa. Trên cơ sở đó rút ra kinh nghiệm cải tiến và hoàn thiện cơ chế quản lý nhằm đạt được mục tiêu của kế hoạch giáo dục.

2. Khái niệm về kiểm tra, thanh tra

2.1. Kiểm tra

2.1.1. Khái niệm kiểm tra

Khái niệm về kiểm tra đã có từ lâu, xã hội càng phát triển thì nhận thức về nội hàm và nội dung của kiểm tra càng cụ thể và hoàn thiện hơn. Có một số quan điểm cho rằng kiểm tra là hoạt động nghiệp vụ để quan sát, kiểm nghiệm một hoạt động đã được xác định rõ, được tiến hành có hợp thức hay không so với những quy định đã đề ra trước. Cũng có quan điểm cho rằng: kiểm tra là tổng thể các phương pháp, biện pháp mang tính chất định tính nào đó để xem xét, khẳng định xem một tổ chức hay cá nhân có hoạt động theo đúng mục tiêu, quyết định đã đề ra hay không và đưa ra các biện pháp uốn nắn giúp đỡ cần thiết.

Ngày nay, một cách khái quát có thể hiểu kiểm tra là công việc đo lường và điều chỉnh các hoạt động của cá nhân và các bộ phận phối hợp, để tin cậy và xác định được rằng: công việc và các hoạt động tiến hành có phù hợp với kế

hoạch và mục tiêu đề ra hay không, chỉ ra những lệch lạc, đưa ra những tác động để điều chỉnh, uốn nắn, giúp đỡ đảm bảo hoàn thành các kế hoạch.

2.1.2. Kiểm tra nội bộ

* Kiểm tra nội bộ theo nghĩa rộng là sự đánh giá thường xuyên và độc lập được thực hiện bởi ban kiểm tra nội bộ về các hoạt động nói chung, cân nhắc, so sánh các kết quả thực tế theo kết quả dự định trong kế hoạch về kế toán tài chính, về các chính sách, các thủ tục, về việc sử dụng quyền hành, về chất lượng quản lý, về hiệu quả của các phương pháp, về các vấn đề đặc biệt và các giai đoạn khác của các hoạt động.

* Kiểm tra nội bộ là một công cụ hữu hiệu để kiểm tra quản lý. Sự thành công của một chương trình kiểm tra phần lớn phụ thuộc vào quan niệm về nhiệm vụ, về loại hình lãnh đạo mà người phụ trách kiểm tra nêu ra và sự nghiêm túc, công bằng của nhân viên kiểm tra.

Đặc biệt kiểm tra nội bộ trường học là hoạt động nghiệp vụ quản lý của hiệu trưởng: điều tra, theo dõi, xem xét, kiểm soát, phát hiện, kiểm nghiệm sự diễn biến và kết quả các hoạt động giáo dục đó có phù hợp với mục tiêu, kế hoạch chuẩn mực, quy chế đã đề ra hay không. Từ đó đề ra những biện pháp động viên, kích thích, giúp đỡ, uốn nắn, điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả giáo dục và đào tạo trong nhà trường

Hoạt động giáo dục và đào tạo phức tạp và nhiều mặt, cần thiết phải kiểm tra thường xuyên và có kế hoạch. Kiểm tra hoạt động giáo dục và đào tạo là sự nghiệp và trách nhiệm của lãnh đạo các cơ quan quản lý giáo dục, là công cụ sắc bén tăng cường hiệu lực quản lý giáo dục, góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả giáo dục và đào tạo.

* Chức năng của quản lý là đo lường và điều chỉnh việc thực hiện nhằm đảm bảo: các mục tiêu và kế hoạch đề ra đã hoàn thành, hoàn thành chưa tốt hoặc không hoàn thành. Như vậy kiểm tra là một trong những chức năng của mọi nhà quản lý. Đó là công việc, hoạt động nghiệp vụ của người quản lý ở bất kỳ cấp, bậc nào, cương vị nào cũng cần phải thực hiện để đánh giá những kế hoạch, mục tiêu đề ra thực tế đã đạt được đến đâu và như thế nào. Từ đó, tìm ra những biện pháp động viên, giúp đỡ, uốn nắn và điều chỉnh.

* Kiểm tra là một quá trình, quá trình này dù diễn ra ở đâu, dù đang kiểm tra cái gì, bằng hình thức nào... cũng thường gồm 3 bước cơ bản:

a) Xây dựng các tiêu chuẩn: Đó là những chỉ tiêu thực hiện nhiệm vụ, những quan điểm được chọn ra trong toàn bộ chương trình kế hoạch mà tại đó những phép đo về việc thực hiện nhiệm vụ sẽ được tiến hành nhằm cung cấp những dấu hiệu sao cho những công việc sẽ diễn ra mà họ không cần phải quan sát mọi bước trong việc thực hiện kế hoạch.

b) Đo lường việc thực hiện các tiêu chuẩn: dựa trên các tiêu chuẩn của các nội dung kiểm tra, phát hiện những sai lệch và với sự đề phòng đôi khi có thể tiên đoán được những sai lệch so với tiêu chuẩn.

c) Điều chỉnh sự khác biệt giữa các tiêu chuẩn và các kế hoạch: có thể điều chỉnh các sai lệch bằng cách xem xét lại các kế hoạch, sửa đổi các mục tiêu, phân công lại công việc, biên chế thêm cán bộ, tuyển chọn và đào tạo tốt hơn các cơ sở cấp dưới.

* Kiểm tra là một hệ thống thông tin phản hồi: việc kiểm tra quản lý thường được hiểu như một hệ thống thông tin phản hồi, tương tự với cách hoạt động trong bộ điều nhiệt thông thường.

2.2. Thanh tra

2.2.1. Khái niệm thanh tra

Thanh tra là một chức năng thiết yếu của cơ quan quản lý nhà nước, là phương thức đảm bảo pháp chế, tăng cường kỷ luật trong quản lý nhà nước, thực hiện quyền dân chủ xã hội chủ nghĩa.

Thanh tra là kiểm tra có tính chất nhà nước của cơ quan quản lý cấp trên đối với cơ quan, tổ chức và cá nhân cấp dưới do tổ chức thanh tra thực hiện, có trách nhiệm thanh tra việc thực hiện chính sách, pháp luật, nhiệm vụ, kế hoạch nhà nước của cơ quan, tổ chức, cá nhân nhằm phát huy nhân tố tích cực, phòng ngừa, xử lý các vi phạm, góp phần tích cực vào việc hoàn thành nhiệm vụ, hoàn thiện cơ chế quản lý, tăng cường pháp chế xã hội chủ nghĩa, bảo vệ lợi ích của nhà nước, các quyền và lợi ích hợp pháp của các cơ quan, tổ chức và cá nhân.

* Hệ thống tổ chức thanh tra nhà nước bao gồm:

- + Thanh tra nhà nước.
- + Thanh tra bộ, Ủy ban nhà nước, cơ quan thuộc Chính phủ.
- + Thanh tra tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và cấp tương đương.
- + Thanh tra sở.
- + Thanh tra huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh.

2.2.2. Khái niệm thanh tra trong giáo dục

Thanh tra giáo dục là kiểm tra có tính chất nhà nước của cơ quan quản lý giáo dục cấp trên đối với cơ quan, tổ chức và cá nhân cấp dưới do một tổ chức chuyên biệt (tổ chức thanh tra) tiến hành với các chức năng: đánh giá, phát hiện, điều chỉnh và giúp đỡ đối tượng được thanh tra nhằm đảm bảo pháp chế, giữ vững kỷ cương, tăng cường kỷ luật và góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả giáo dục và đào tạo.

Thanh tra giáo dục là thanh tra chuyên ngành, thực hiện quyền thanh tra nhà nước về giáo dục và đào tạo, vừa bộc lộ quyền lực nhà nước, vừa đảm bảo dân chủ, kỷ cương trong hoạt động giáo dục - đào tạo.

Vì vậy, thanh tra giáo dục có tính chất: hành chính - pháp chế - nhà nước. Tổ chức thanh tra giáo dục do pháp luật quy định, cấp trên bổ nhiệm và hoạt động theo luật định.

Thanh tra nhân dân trong các trường học, các cơ sở giáo dục về tính chất nặng về tư vấn và thuyết phục; tổ chức thanh tra do quần chúng bầu ra ở cơ sở, hoạt động chủ yếu là giám sát, kiểm tra và kiến nghị với cấp trên của cơ sở đó.

Hệ thống thanh tra giáo dục gồm ba cấp: bộ, sở, phòng giáo dục - đào tạo

2.3. Phân biệt kiểm tra và thanh tra trong giáo dục

Thanh tra giáo dục là một biểu hiện đặc thù của chức năng kiểm tra trong quản lý giáo dục, do đó giữa thanh tra và kiểm tra có những nét giống nhau, bên cạnh đó còn có nhiều điểm khác nhau.

Trong thực tiễn hoạt động giáo dục và đào tạo, cần phân biệt: thanh tra, kiểm tra thi đua và kiểm tra nội bộ.

*** Giống nhau**

+ Mục đích: cả ba hoạt động thực chất đều kiểm tra, theo dõi các hoạt động giáo dục để giúp đỡ đối tượng hoàn thành nhiệm vụ.

+ Chức năng: đều là hệ thống thông tin phản hồi, thực hiện việc tạo lập kênh thông tin phản hồi trong quản lý giáo dục.

+ Nội dung công việc: thực chất là hoạt động kiểm tra - đánh giá.

*** Khác nhau**

Về tính chất, tổ chức, hoạt động, đối tượng và cách xử lý

Bảng so sánh

Khác nhau	Kiểm tra nội bộ	Kiểm tra thi đua	Thanh tra
Tính chất	- Có tính chất tổ chức quản lý trong nội bộ là chủ yếu - Là chức năng tất yếu và thường xuyên của quá trình quản lý một cơ quan trường học	- Động viên phong trào thi đua lao động của quần chúng - Kiểm tra, đánh giá xếp loại phong trào lao động của tập thể và cá nhân.	- Hành chính - pháp chế - nhà nước - Kiểm tra của cấp trên đối với cấp dưới. Kết luận rút ra mang tính pháp lý cao.
Tổ chức	Do thủ trưởng cơ quan trực tiếp quyết định thành lập, tổ chức, thực hiện.	Khi phát động phong trào thì tổ chức kiểm tra. Mang tính tập thể	Là hệ thống tổ chức nhà nước do pháp luật quy định, cấp trên bổ nhiệm, có tính ổn định. Gồm 3 cấp: bộ, sở, phòng.
Hoạt động	- Theo kế hoạch nội bộ. - Hoạt động trong hệ	- Mang tính tập thể - Hoạt động có thể từ trong hệ hoặc ngoài hệ.	- Chỉ tuân theo pháp luật, không ai được can thiệp trái luật vào các hoạt động thanh tra. - Hoạt động từ ngoài hệ.
Đối tượng	Tập thể, cá nhân trong nội bộ với các hoạt động diễn ra trong trường và mối quan hệ giữa chúng.	Tập thể, cá nhân thường là diện rộng, đồng loạt với những hoạt động toàn diện, từng mặt hay chủ đề.	Cơ quan, tổ chức, cá nhân cấp dưới với những công việc và hoạt động của họ
Xử lý	- Xem xét, phát hiện, uốn nắn, điều chỉnh, giúp đỡ trong nội bộ - Khen thưởng, trách phạt, biểu dương	- Biểu dương thành tích, khen thưởng. - Có thể chỉ ra những yếu kém, thiếu sót, tồn tại và cùng nhau rút kinh nghiệm.	- Có tính chất và hiệu lực pháp lý cao buộc đối tượng phải thực hiện. - Có thể biểu dương, đề nghị cấp trên khen thưởng hoặc khiển trách. - Có thể đình chỉ hoạt động khi cần thiết - Giúp đỡ, sửa chữa, uốn nắn sai lầm

3. Nội dung chủ yếu của công tác kiểm tra, thanh tra

3.1. Vị trí, vai trò

* Kiểm tra, thanh tra giáo dục là chức năng đích thực của quản lý giáo dục, là khâu đặc biệt quan trọng trong chu trình quản lý, đảm bảo tạo lập mối liên hệ ngược thường xuyên, kịp thời giúp người quản lý hình thành cơ chế điều chỉnh hướng đích trong quá trình quản lý.

* Riêng thanh tra giáo dục là hệ thống thanh tra chuyên ngành, thực hiện quyền thanh tra nhà nước về giáo dục và đào tạo, là một trong ba bộ phận hợp thành tổ chức quản lý nhà nước của Bộ Giáo dục và Đào tạo: nghiên cứu, chỉ đạo và thanh tra, có chức năng chủ yếu là đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của đối tượng thanh tra, qua đó đồng thời đánh giá cả việc nghiên cứu, chỉ đạo giúp cho công tác quản lý giáo dục của cấp trên ngày càng hoàn thiện về nội dung, về thể chế hoá xây dựng luật hoặc các văn bản dưới luật.

* Kiểm tra, thanh tra giáo dục là sự nghiệp của cán bộ lãnh đạo giáo dục, là công cụ sắc bén góp phần tăng cường hiệu lực quản lý giáo dục.

Với đối tượng kiểm tra thì kiểm tra, thanh tra giáo dục tác động tới ý thức, hành vi của con người, nâng cao tinh thần trách nhiệm, động viên thúc đẩy việc thực hiện nhiệm vụ, uốn nắn, sửa chữa những sai sót, tuyên truyền kinh nghiệm giáo dục và đào tạo.

Kiểm tra, thanh tra nếu được đánh giá khách quan, công bằng sẽ dẫn tới việc tự kiểm tra, tự đánh giá tốt của đối tượng cần kiểm tra.

3.2. Chức năng

3.2.1. Đánh giá

Là phân tích, xác nhận giá trị thực trạng về mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chất lượng và hiệu quả công việc, trình độ, sự phát triển, những kinh nghiệm được hình thành... ở thời điểm đang xét so với mục tiêu, kế hoạch hay những chuẩn mực đã được xác định.

Đánh giá bao gồm:

- + Xác định những chuẩn mực.
- + Thiết kế hệ thống tin liên hệ ngược.

+ Đo lường thành tích đã đạt được bằng cách so sánh thành tích đạt được với những chuẩn mực đã xác định trong kế hoạch.

3.2.2. Phát hiện

Phát hiện là tìm ra những mặt tốt để động viên, kích thích hoặc tìm ra những lệch lạc, sai sót, những gì còn chưa đạt được so với dự kiến ban đầu, những mặt còn yếu kém, khó khăn trở ngại, những thất bại, những vấn đề nảy sinh cần giải quyết,...

Phát hiện bao gồm:

+ Phát hiện kịp thời những lệch lạc, sai sót, những gì chưa đạt được hoặc còn gặp khó khăn.

+ Đo lường mức độ của những lệch lạc, sai sót một cách tương đối chính xác và cụ thể.

+ Tìm nguyên nhân của những lệch lạc, sai sót.

3.2.3. Điều chỉnh

Điều chỉnh là sự cân bằng lại chương trình, kế hoạch, những biện pháp quản lý, tìm ra những giải pháp uốn nắn lệch lạc, những gì mà qua thực tiễn thấy chưa phù hợp.

Hành động điều chỉnh bao gồm:

+ Hành động phát huy.

+ Hành động uốn nắn.

+ Hành động xử lý.

3.2.4. Giúp đỡ, động viên

Thông qua kiểm tra, thanh tra cần giúp đỡ đối tượng hoàn thành tốt nhiệm vụ của họ, động viên kịp thời những ưu điểm mà họ đạt được, khắc phục khuyết điểm, tuyên truyền những kinh nghiệm giáo dục tiên tiến.

3.3. Mục đích và nhiệm vụ

3.3.1. Mục đích

Hoạt động kiểm tra và thanh tra giáo dục nhằm mục đích thực hiện mục tiêu quản lý giáo dục bằng cách tác động vào đối tượng quản lý trong việc chấp hành nhiệm vụ nhằm thực hiện tốt các quyết định trong quản lý giáo dục. Đó là: Quan

sát, phát hiện, kiểm nghiệm, xác nhận và đánh giá khách quan tình hình công việc, việc thực hiện nhiệm vụ của đối tượng tác động đến mức độ cần thiết trong công tác của tổ chức, cơ quan và cá nhân, đảm bảo tốt việc thực hiện chính sách pháp luật về giáo dục của nhà nước, thực hiện các văn bản pháp quy về giáo dục của Bộ Giáo dục và Đào tạo đối với các cấp quản lý giáo dục, các đơn vị cơ sở và trường học, giúp đỡ phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm, khen chê kịp thời, xử lý khi cần thiết... để cải tiến, tổ chức quản lý, góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả giáo dục và đào tạo.

Như vậy, mục đích của kiểm tra và thanh tra trong giáo dục thể hiện sự phát huy nhân tố tích cực, phòng ngừa và ngăn chặn các sai phạm, động viên giúp đỡ đối tượng hoàn thành tốt nhiệm vụ.

3.3.2. Nhiệm vụ

* Kiểm tra nội bộ trường học và các đơn vị trong ngành.

Điều 22 chương VI - Quy chế về tổ chức và hoạt động của hệ thống thanh tra giáo dục và đào tạo, ghi: “Hiệu trưởng các trường, thủ trưởng các cơ sở giáo dục, đào tạo trong ngành có trách nhiệm sử dụng bộ máy quản lý và các cán bộ trong đơn vị để kiểm tra việc thực hiện chính sách, pháp luật, nhiệm vụ, kế hoạch của cá nhân và đơn vị thuộc quyền, xét và giải quyết các khiếu nại, tố cáo về các vấn đề thuộc trách nhiệm quản lý của mình”.

“Các hoạt động kiểm tra được thực hiện thường xuyên, công khai, dân chủ, kết quả kiểm tra được ghi nhận bằng biên bản và được lưu trữ. Hiệu trưởng hay thủ trưởng phải chịu trách nhiệm về các kết luận kiểm tra này”.

* Thanh tra giáo dục:

Điều 3 chương I - Quy chế về tổ chức và hoạt động của hệ thống thanh tra giáo dục và đào tạo ghi rõ 5 nhiệm vụ sau:

a. Thanh tra việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch đào tạo, chính sách pháp luật về giáo dục và đào tạo của Nhà nước, thực hiện các văn bản pháp quy về giáo dục và đào tạo của Bộ Giáo dục và Đào tạo đối với ủy ban nhân dân các cấp, cơ quan quản lý giáo dục và đào tạo các cấp, các tổ chức tôn giáo, kinh tế, xã hội và công dân trong cả nước.

b. Thanh tra việc quản lý ở các trường, các cơ sở giáo dục và đào tạo,

việc giảng dạy, giáo dục, đào tạo, công tác của giáo viên, cán bộ công nhân viên; việc học tập của học sinh trong các trường quốc lập, dân lập, bán công và tư nhân.

c. Giải quyết hoặc kiến nghị với các cơ quan có thẩm quyền về việc giải quyết khiếu nại và tố cáo của công dân theo quy định của Pháp lệnh Khiếu nại và tố cáo của công dân.

d. Hướng dẫn về nội dung và nghiệp vụ thanh tra cho các tổ chức thanh tra giáo dục và đào tạo cấp dưới.

e. Kiến nghị với các cơ quan có thẩm quyền sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành các quy định phù hợp với yêu cầu quản lý sự nghiệp giáo dục và đào tạo.

3.4. Những nguyên tắc chỉ đạo hoạt động

Nguyên tắc chỉ đạo hoạt động kiểm tra, thanh tra giáo dục là những tư tưởng chỉ đạo, luận điểm cơ bản quy định việc lựa chọn nội dung, phương pháp, phương tiện và hình thức tổ chức kiểm tra, thanh tra phù hợp. Đó là những yếu tố cơ bản mang tính chất chuẩn mực, được kiểm nghiệm thông qua kiểm tra, thanh tra, có tính khách quan là chỗ dựa đáng tin cậy về lý luận, giúp định hướng đúng đắn trong hoàn cảnh đa dạng và rất phức tạp giúp cho việc tự giải quyết những nhiệm vụ kiểm tra, thanh tra trong các tình huống cụ thể, đa dạng và biết tổ chức một cách khoa học việc kiểm tra, thanh tra đạt kết quả cao nhất.

Từ thực tiễn kiểm tra, thanh tra giáo dục đã hình thành một hệ thống các nguyên tắc chỉ đạo hoạt động kiểm tra, thanh tra giáo dục sau:

* *Nguyên tắc pháp chế*: Kiểm tra, thanh tra giáo dục phải dựa trên cơ sở pháp luật, hoạt động theo luật định, không tùy tiện.

* *Nguyên tắc tính Đảng*: Phải quán triệt đường lối, quan điểm giáo dục của Đảng về xây dựng nhà nước pháp quyền trong kiểm tra, thanh tra giáo dục.

* *Nguyên tắc tính kế hoạch*: Kiểm tra, thanh tra phải nằm trong toàn bộ chương trình, kế hoạch đã định, mặt khác kiểm tra, thanh tra phải có kế hoạch và nhằm đạt được những mục tiêu nhất định.

* *Nguyên tắc tập trung dân chủ*: Nguyên tắc này được quán triệt và thể hiện rõ hơn trong thanh tra giáo dục. Trong thanh tra giáo dục, tổ chức thanh tra cấp trên có quyền phủ quyết những kết luận kiến nghị của tổ chức thanh tra cấp

dưới và có quyền tổ chức phúc tra. Các tổ chức, cơ quan, cá nhân được thanh tra có quyền khiếu nại, khiếu tố, đề xuất, kiến nghị với các tổ chức thanh tra xem xét, giải quyết.

* *Nguyên tắc tính khách quan*: Kiểm tra, thanh tra trong giáo dục phải đảm bảo trung thực, chính xác, công khai và công bằng.

* *Nguyên tắc tính hiệu quả*: Hoạt động kiểm tra, thanh tra giáo dục phải tối ưu. Hiệu quả kiểm tra, thanh tra được đánh giá bằng những kết luận chính xác và những kiến nghị có giá trị thực tiễn, có tính khả thi giúp đối tượng sửa chữa sai sót, ngăn ngừa vi phạm chính sách, chế độ, pháp luật, giữ nghiêm kỷ cương, phát hiện đúng sai trong các quyết định quản lý giúp cho người lãnh đạo nghiên cứu, bổ sung, ban hành quyết định mới được chính xác và phù hợp, nâng cao hiệu lực quản lý giáo dục.

* *Nguyên tắc tính giáo dục*: Kiểm tra, thanh tra giáo dục nhằm mục đích giúp đỡ, động viên, giáo dục mọi nhân lực. Người cán bộ kiểm tra, thanh tra phải có năng lực, phẩm chất và uy tín thực sự.

Các nguyên tắc chỉ đạo hoạt động kiểm tra, thanh tra giáo dục có liên quan, bổ sung, hỗ trợ cho nhau. Tùy từng mục đích, đối tượng, tình huống kiểm tra, thanh tra cụ thể mà người kiểm tra, thanh tra vận dụng nguyên tắc nào hay vận dụng kết hợp các nguyên tắc một cách hợp lý nhất.

3.5. Đối tượng và nội dung

3.5.1. Đối tượng

* *Kiểm tra nội bộ trường học*: Đối tượng của kiểm tra là tất cả các thành tố cấu thành hệ thống nhà trường, sự tương tác giữa chúng tạo ra một phương thức hoạt động đồng bộ và thống nhất nhằm thực hiện mục tiêu và kế hoạch đào tạo.

Như vậy đối tượng chủ yếu của công tác kiểm tra nội bộ trường học là: Giáo viên, học sinh, cán bộ công nhân viên; cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học; tài chính; kết quả dạy học và giáo dục; mối quan hệ tương tác giữa chúng.

* *Thanh tra giáo dục*: Đối tượng của thanh tra giáo dục là các cơ quan, tổ chức, cá nhân dưới quyền với những công việc, hoạt động, mối quan hệ và kết quả hoạt động của họ.

3.5.2. Nội dung

a) Kiểm tra nội bộ trường học

Hoạt động dạy học và giáo dục trong nhà trường rất phong phú, phức tạp và nhiều mặt. Hiệu trưởng có trách nhiệm kiểm tra toàn bộ công việc, hoạt động, mối quan hệ, kết quả của toàn bộ quá trình giáo dục và những điều kiện, phương tiện của nó. Song trên thực tế, kiểm tra nội bộ trường học cần tập trung vào những nội dung chính sau:

** Thực hiện kế hoạch phát triển số lượng và phổ cập giáo dục*

- Thực hiện chỉ tiêu về số lượng học sinh từng khối lớp và toàn trường: duy trì sĩ số, tỷ lệ học sinh bỏ học, lên lớp, lưu ban...

- Thực hiện chỉ tiêu, kế hoạch về số lượng và chất lượng phổ cập giáo dục.

** Thực hiện các nhiệm vụ của kế hoạch đào tạo*

- Thực hiện nội dung, chương trình dạy học và giáo dục

- Chất lượng dạy học và giáo dục:

+ Chất lượng giáo dục đạo đức, lối sống:

• Thực hiện chương trình dạy đạo đức, giáo dục công dân ở các khối lớp, thông qua các giờ lên lớp, hoạt động giáo dục ngoài lớp, ngoài trường, công tác giáo viên chủ nhiệm lớp.

• Đánh giá đạo đức - hạnh kiểm của từng học sinh.

+ Chất lượng giáo dục văn hoá - khoa học - kỹ thuật:

• Việc thực hiện kế hoạch dạy học theo chương trình, sách giáo khoa ở từng khối, lớp.

• Thực hiện quy chế chuyên môn, nề nếp dạy học: thực hiện thời khoá biểu, giờ giấc, kiểm tra, chấm bài, cho điểm...

• Việc cải tiến phương pháp dạy học của giáo viên.

• Việc bồi dưỡng năng khiếu, phụ đạo giúp đỡ học sinh.

• Trình độ học sinh về văn hoá - khoa học - kỹ thuật, trình độ tiếp thu kiến thức, kỹ năng và kết quả học tập so với trình độ ban đầu

+ Chất lượng giáo dục lao động khoa học kỹ thuật tổng hợp - hướng

ng nghiệp - dạy nghề: thực hiện kế hoạch giảng dạy, giáo dục; trình độ học sinh, kết quả.

+ Chất lượng giáo dục sức khỏe, thể dục, vệ sinh và quốc phòng: thực hiện kế hoạch, kết quả cụ thể.

+ Chất lượng giáo dục thẩm mỹ: thực hiện kế hoạch, trình độ học sinh.

** Xây dựng đội ngũ*

- Hoạt động của các tổ, nhóm chuyên môn: các sinh hoạt của tổ, nhóm chuyên môn; dự giờ, thăm lớp; hội giảng; dự các chuyên đề...

- Công tác bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ và tự bồi dưỡng của các thành viên trong tổ, nhóm.

- Vấn đề thực hiện chế độ, chính sách, quy chế chuyên môn, cải thiện đời sống cho cán bộ, giáo viên, công nhân viên.

- Giáo viên: nâng cao trình độ chuyên môn - nghiệp vụ - tay nghề, ý thức trách nhiệm, thực hiện quy chế chuyên môn; đảm bảo kết quả giảng dạy và giáo dục; tham gia đầy đủ các công tác khác.

** Xây dựng, sử dụng và bảo quản cơ sở vật chất, thiết bị dạy học*

- Đảm bảo các tiêu chuẩn về lớp học, bàn ghế, bảng, ánh sáng, vệ sinh...

- Sử dụng và bảo quản hợp lý cơ sở vật chất, thiết bị dạy học, làm mới đồ dùng dạy học nếu có thể...

- Cảnh quan sư phạm của trường: cổng trường, tường bao quanh, đường vào, vườn hoa, cây xanh, lớp học sạch đẹp đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh học đường.

** Tự kiểm tra công tác quản lý của hiệu trưởng*

- Công tác kế hoạch: Xây dựng, chỉ đạo và thực hiện kế hoạch chung và từng bộ phận.

Hiệu trưởng tự kiểm tra - đánh giá công tác kế hoạch của mình bao gồm: thu thập, xử lý thông tin; xác định mục tiêu và phân hạng ưu tiên; tìm phương án, giải pháp thực hiện mục tiêu, soạn thảo thông qua...

- Công tác tổ chức nhân sự: Hiệu trưởng tự kiểm tra - đánh giá về các mặt như xây dựng, sử dụng cơ cấu, bộ máy; quy định chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ và sự phối hợp, quan hệ giữa các bộ phận và cá nhân; lựa chọn, phân công

cán bộ giáo viên, cung cấp kịp thời những điều kiện, phương tiện cần thiết; khai thác tiềm năng của tập thể và cá nhân trong việc thực hiện kế hoạch.

- Công tác chỉ đạo: Hiệu trưởng tự kiểm tra, đánh giá về các mặt như nắm quyền chỉ đạo, hướng dẫn cách làm, điều hoà phối hợp; kích thích - động viên, bồi dưỡng cán bộ nhân viên, giáo viên... trong hoạt động chỉ đạo các công tác cụ thể trong trường như:

+ Chỉ đạo hoạt động dạy học và giáo dục trong và ngoài lớp, công tác lao động hướng nghiệp, dạy nghề, công tác phổ cập giáo dục...

+ Chỉ đạo công tác hành chính quản trị trong trường.

+ Chỉ đạo thi đua điểm và điển hình.

+ Chỉ đạo và thực hiện dân chủ hoá quản lý trường học: thực hiện công khai về quản lý tài sản, tài chính...

+ Chỉ đạo và thực hiện việc kết hợp với tổ chức Đảng, đoàn thể và huy động cộng đồng tham gia xây dựng và quản lý nhà trường.

Ngoài ra hiệu trưởng còn cần tự kiểm tra - đánh giá: lề lối làm việc, phong cách tổ chức và quản lý của chính mình, tự đánh giá khách quan phẩm chất, năng lực và uy tín của mình để tự điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu, chuẩn mực của người quản lý trường học.

Phát hiện các mối liên hệ ngược về bản thân các quyết định, các kế hoạch, kịp thời điều chỉnh các quyết định, các kế hoạch để chúng có khả năng thực thi hơn.

b) Thanh tra giáo dục

Nội dung của thanh tra giáo dục rất phong phú, đa dạng và nhiều mặt song trên thực tế hoạt động thanh tra giáo dục cần tập trung vào ba nội dung chính không tách rời nhau mà có liên quan mật thiết với nhau:

* *Thanh tra chuyên môn:* Thanh tra công tác giảng dạy và giáo dục của giáo viên, hoạt động học tập của học sinh.

* *Thanh tra quản lý:* Thanh tra công tác quản lý trường học, các cơ sở giáo dục và quản lý của các cấp quản lý giáo dục.

* *Thanh tra khiếu tố*: Các vụ, việc sai phạm trong hoạt động giáo dục và quản lý giáo dục.

3.6. Hình thức kiểm tra, thanh tra

Có nhiều hình thức kiểm tra, thanh tra giáo dục. Sau đây là một số hình thức phổ biến chung cho cả kiểm tra và thanh tra:

- Kiểm tra, thanh tra toàn diện.
- Kiểm tra, thanh tra từng mặt.
- Kiểm tra, thanh tra theo chuyên đề.
- Kiểm tra, thanh tra theo định kỳ.
- Kiểm tra, thanh tra đột xuất.
- Kiểm tra, thanh tra việc thực hiện các biện pháp, kiến nghị của kiểm tra, thanh tra lần trước.

Ngoài ra còn có các hình thức kiểm tra, thanh tra thường xuyên có báo trước hoặc không báo trước. Riêng kiểm tra nội bộ trường học còn có thể kiểm tra theo hình thức sau:

- Kiểm tra sơ bộ: Xem xét các kế hoạch, các tài liệu chuẩn bị lên lớp của giáo viên về nội dung và phương pháp giảng dạy, về việc sử dụng các phương tiện dạy học, về các kế hoạch học tập của học sinh...
- Kiểm tra thực hiện: Quan sát trực tiếp việc thực hiện một hay nhiều giờ dạy của giáo viên, kiểm tra việc tiếp thu kiến thức của học sinh thông qua kết quả đạt được bằng các bài kiểm tra viết, kiểm tra vấn đáp cùng các kỹ năng thực hành của học sinh...
- Kiểm tra tổng kết: Nghiên cứu các kết quả đạt được của giáo viên qua dạy học và giáo dục trong một thời kỳ nhất định kèm theo các kết quả đạt được của học sinh về các mặt như học tập, lao động, rèn luyện ý thức đạo đức, các hoạt động văn nghệ, thể dục, thể thao...

3.7. Phương pháp và phương tiện kiểm tra, thanh tra giáo dục

Phương pháp kiểm tra, thanh tra giáo dục là tổ hợp các cách thức tiến hành hoạt động kiểm tra, thanh tra của các thanh tra hoặc kiểm tra viên để thu thập, xử lý thông tin và các số liệu cần thiết nhằm đạt được mục tiêu của kế hoạch giáo dục.

3.7.1. Kiểm tra nội bộ trường học

a) Phương pháp

Để thu thập và có được những thông tin tin cậy, khách quan về các hoạt động sư phạm trong nhà trường, hiệu trưởng cần sử dụng nhiều phương pháp kiểm tra. Nhưng lựa chọn và sử dụng phương pháp nào là tùy thuộc vào đặc điểm, đối tượng, mục đích, nhiệm vụ, thời gian kiểm tra và các tình huống cụ thể trong kiểm tra.

Có nhiều cách phân loại phương pháp kiểm tra nội bộ trường học. Dưới đây xin được giới thiệu một cách:

*** Phương pháp kiểm tra hoạt động giảng dạy của giáo viên**

+ Dự giờ (có lựa chọn, theo đề tài, nghiên cứu phối hợp một số lớp, dự có mục đích và mời chuyên gia cùng dự...).

+ Xem xét và kiểm tra các tài liệu có liên quan đến nội dung kiểm tra như: sổ sách, kế hoạch cá nhân, giáo án...

+ Đàm thoại với giáo viên về chương trình, đổi mới phương pháp dạy học, sự chuyên cần và tự rèn luyện của học sinh...

*** Phương pháp kiểm tra chất lượng kiến thức, kỹ năng của học sinh**

+ Kiến thức: kiểm tra bằng vấn đáp, viết hoặc thực hành.

+ Kỹ năng: thông qua việc giải các bài tập, cách tiến hành thí nghiệm, các bài thực hành, các giờ lao động, hướng nghiệp và dạy nghề.

*** Phương pháp kiểm tra quá trình giáo dục học sinh trong các giờ lên lớp:**

Giáo viên kết hợp giữa truyền thụ kiến thức của bài học với việc hình thành thế giới quan khoa học, tình cảm, lý tưởng đạo đức, lối sống, ý thức lao động và học tập cho học sinh.

*** Phương pháp kiểm tra và đánh giá công tác của giáo viên chủ nhiệm lớp**

+ Việc lập kế hoạch và thực hiện công tác giáo dục học sinh.

+ Liên hệ với các giáo viên bộ môn.

+ Phối hợp với phụ huynh và các lực lượng xã hội khác ở địa phương.

+ Các kết quả đạt được của học sinh.

** Phương pháp phòng ngừa*

Có tầm quan trọng trong hệ thống kiểm tra sự phạm. Nhiệm vụ là phòng ngừa những khuyết điểm có thể có, kịp thời giúp đỡ khi cần thiết bằng các hình thức tập thể hoặc cá nhân.

b) Phương tiện

Để hoạt động kiểm tra nội bộ trường học đạt kết quả, hiệu trưởng cần sử dụng các phương tiện sau:

+ Xây dựng và nắm vững các chuẩn mực để căn cứ vào đó mà đánh giá khách quan và chính xác.

+ Thực hiện quy trình chung của kiểm tra nội bộ trường học gồm các bước sau:

- Xác định mục đích, yêu cầu, nội dung, đối tượng và hình thức kiểm tra.
- Lập kế hoạch chương trình kiểm tra cụ thể.
- Xây dựng lực lượng kiểm tra.
- Tiến hành kiểm tra.
- Thu thập tín hiệu phản hồi từ đối tượng kiểm tra.
- Tổng kết đưa ra kết luận, kiến nghị.
- Kiểm tra lại (nếu cần).
- Lưu hồ sơ kiểm tra.

3.7.2. Thanh tra giáo dục

a) Hệ thống phương pháp thanh tra giáo dục

Để thu thập những thông tin khách quan về nhà trường, các cơ sở giáo dục và cá nhân, cán bộ thanh tra cần sử dụng các phương pháp thanh tra, kiểm tra, nhưng lựa chọn phương pháp nào là tùy thuộc vào đặc điểm đối tượng thanh tra, mục đích, nhiệm vụ, thời gian và tình huống thanh tra cụ thể.

Những phương pháp thanh tra phổ biến là:

** Phương pháp quan sát*

Quan sát là phương pháp tri giác có mục đích, có kế hoạch một sự kiện, hiện tượng, quá trình (hay hành vi cử chỉ của con người) trong những hoàn cảnh tự nhiên khác nhau nhằm thu thập những số liệu, tài liệu, sự kiện cụ thể đặc trưng

cho quá trình diễn biến của sự kiện, hiện tượng, quá trình đó.

- Quan sát đem lại cho thanh tra viên những tài liệu cụ thể, cả tính trực quan, song có ý nghĩa rất thiết thực trong thanh tra giáo dục.

- Thanh tra viên có thể sử dụng nhiều loại quan sát tùy theo mục đích và yêu cầu cụ thể: quan sát khía cạnh, toàn diện, phát hiện, kiểm nghiệm, có bố trí, quan sát trực tiếp, gián tiếp, công khai, kín đáo... quan sát liên tục, gián đoạn, theo đề tài tổng hợp, theo chuyên đề...

- Những yêu cầu của quan sát trong thanh tra giáo dục:

- + Xác định rõ đối tượng quan sát, quan sát phải được tiến hành trong điều kiện tự nhiên của đối tượng.

- + Xác định rõ ràng mục đích, nhiệm vụ quan sát, từ đó phải xây dựng kế hoạch quan sát trong suốt quá trình thanh tra.

- + Phải ghi lại kết quả (biên bản) quan sát: sự kiện, điều kiện, hoàn cảnh diễn ra sự kiện. Có thể ghi lại bằng hình ảnh, có âm thanh (nếu cần thiết).

- * *Phương pháp phân tích, tổng hợp tài liệu và đối chiếu với thực tế*

Nghiên cứu các văn bản, tài liệu... có liên quan đến công tác quản lý.

Tài liệu là nguồn thông tin về kết quả công tác, chất lượng và hiệu quả quá trình giáo dục - đào tạo. Tuy nhiên cán bộ thanh tra không nên đánh giá quá cao về bản báo cáo, biên bản và bản kế hoạch mà phải nghiên cứu thực tế cuộc sống và hoạt động: đi dự giờ, tọa đàm với giáo viên, học sinh, phụ huynh, dự các sinh hoạt trong, ngoài lớp và ngoài trường.

- * *Phương pháp kiểm tra*

Thực chất của các phương pháp kiểm tra là đo lường chất lượng kết quả và uốn nắn, điều chỉnh.

Thanh tra viên có thể tiến hành kiểm tra với các hình thức: kiểm tra nói, kiểm tra viết, kiểm tra thực hành một số môn học bằng cách chọn xác suất ở các lớp. Kiểm tra những kiến thức cơ bản theo yêu cầu tối thiểu, có câu hỏi phụ để xác định học sinh khá, giỏi.

- * *Phương pháp điều tra*

Là phương pháp dùng những câu hỏi nhất loạt đặt ra cho phần lớn đối tượng

kiểm tra nhằm thu được những ý kiến chủ quan của họ về một vấn đề nào đó.

Phương pháp điều tra có nhiều loại:

+ Điều tra bằng trò chuyện (đàm thoại)

Đàm thoại là phương pháp thu thập sự kiện về các hiện tượng, quá trình tâm lý thông qua quá trình giao tiếp trực tiếp với đối tượng, theo chương trình đã đặt ra.

Tuy nhiên phương pháp này còn hạn chế là không thể xác định được câu trả lời hoàn toàn trung thực, quan hệ không cởi mở, không cảm thông, thiếu tế nhị... do vậy phương pháp này chỉ là phương pháp bổ trợ để thu lượm những tài liệu bổ sung hoặc tìm hiểu sơ bộ về đối tượng nghiên cứu trong giai đoạn đầu.

+ Điều tra bằng phiếu (anket)

Điều tra bằng phiếu là phương pháp thu thập sự kiện trên cơ sở trả lời bằng văn bản của người được nghiên cứu theo chương trình đã được thiết lập. Nói cách khác *anket* là phương pháp phỏng vấn gián tiếp thông qua việc hỏi và trả lời trên giấy.

+ Điều tra bằng trắc nghiệm (test)

Test là công cụ đo lường đã được chuẩn hoá dùng để đo lường khách quan một hay nhiều khía cạnh của một vấn đề nào đó đã có sự chuẩn bị trước.

Mỗi loại *Test* đều có ưu nhược điểm. Dùng *Test* phải đúng mục đích, đúng lúc, đúng chỗ, cần có chuẩn hoá hình thức đơn giản. Tùy theo điều kiện hoàn cảnh, tình huống cụ thể mà lựa chọn, sử dụng và phối hợp đối với các *Test* để đạt được hiệu quả của hoạt động.

Tùy theo mục đích và mức độ điều tra còn có thể chia ra: điều tra thăm dò, điều tra bổ sung...

** Phương pháp tham dự các hoạt động giáo dục cụ thể*

Thanh tra viên cần dự các sinh hoạt, hoạt động trong và ngoài lớp, ngoài trường. Thông qua đó mới có thể đối chiếu, so sánh những nội dung thu thập được với thực tế để khẳng định lời nhận xét, kết luận đưa ra một cách khách quan và chính xác.

Ngoài các phương pháp sử dụng trong thanh tra giáo dục nói trên, ngày nay người ta còn nhiều phương pháp của toán học như: thống kê, xác suất, các

phương tiện của lý thuyết tập hợp, của logic và của đại số; các phương pháp của logic học như: phân tích, tổng hợp, quy nạp, suy diễn, suy lý, sử dụng máy tính với kỹ thuật vi xử lý...trong hoạt động thanh tra giáo dục.

b) Phương tiện thanh tra giáo dục

Để công tác thanh tra giáo dục đạt hiệu quả cần trang bị cho thanh tra viên và tổ chức thanh tra những phương tiện thanh tra cơ bản sau:

* Nhận thức đúng, làm đúng chức năng và thẩm quyền thanh tra.

* Trang bị những phương tiện cụ thể như: xây dựng và nắm vững các chuẩn mực để căn cứ vào đó mà đánh giá một cách khách quan và chính xác. Các chuẩn mực đó là:

- Hệ thống luật lệ của nhà nước về giáo dục
- Hệ thống chế độ chính sách, điều lệ, quy chế, thông tư, chỉ thị của ngành giáo dục và đào tạo.
- Mục tiêu, kế hoạch đào tạo.
- Nắm vững yêu cầu của chương trình các môn học.
- Nắm vững đặc trưng về phương pháp giảng dạy các bộ môn, kinh nghiệm giảng dạy tiên tiến và các thành tựu mới về phương pháp.
- Nắm vững phương pháp dự giờ, cách phân tích sự phạm một bài lên lớp, các chuẩn đánh giá một bài lên lớp của giáo viên...

Để hoạt động thanh tra giáo dục có chất lượng và hiệu quả còn cần thiết phải xây dựng và hướng dẫn cho thanh tra viên một quy trình chung và cụ thể bao gồm những bước, khâu, giai đoạn, công đoạn để tiến hành thanh tra một cách khoa học.

Quy trình thanh tra cụ thể gồm các bước sau:

• B1: Chuẩn bị thanh tra

- Tập hợp những thông tin đã thu thập được về đối tượng thanh tra để dự kiến những vấn đề cần thanh tra.
- Lập kế hoạch thanh tra: Xác định mục đích, yêu cầu, đối tượng, nội dung, thời gian, thành phần tham gia, phương pháp tiến hành.
- Thông báo với trường, cơ sở, cá nhân được thanh tra.
- Quyết định thành lập đoàn, họp đoàn để thống nhất kế hoạch và phân công từng thành viên của đoàn.
- Chuẩn bị để kiểm tra chất lượng: biểu thống kê, phiếu trắc nghiệm...

- **B2: Tiến hành thanh tra**

- Nghe báo cáo việc thực hiện nhiệm vụ của đối tượng thanh tra.
- Dự giờ, thăm lớp (nếu cần).
- Dự các hoạt động giáo dục khác, quan sát cách làm và kết quả.
- Kiểm tra chất lượng.
- Kiểm tra cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học.
- Tọa đàm với đại diện cán bộ, giáo viên về tình hình nhà trường.
- Kiểm tra hồ sơ, sổ sách: hồ sơ chuyên môn của giáo viên, hồ sơ quản lý của hiệu trưởng đặc biệt là hồ sơ tự kiểm tra của trường.
- Thanh tra viên cần lựa chọn phương pháp, phương tiện cần thiết để thu thập, xử lý thông tin và đánh giá sơ bộ.

- **B3: Kết thúc thanh tra**

- Hội ý toàn đoàn, tham khảo ý kiến của các thành viên, trưởng đoàn đánh giá, kết luận và kiến nghị.
- Lãnh đạo đoàn thông báo đầy đủ kết quả thanh tra và góp ý kiến cần thiết đối với các đối tượng. Sau đó công bố kết quả thanh tra trước hội đồng giáo dục
- Biên bản có chữ ký của trưởng đoàn, hiệu trưởng, ghi ý kiến tiếp thu và ý kiến không nhất trí (nếu có) và ký tên.

- **B4: Sau thanh tra**

- Viết báo cáo kết quả gửi các cấp quản lý.
- Theo dõi việc thực hiện các kiến nghị của đoàn thanh tra.
- Thanh tra lại (nếu cần).

II. NGHIỆP VỤ KIỂM TRA VÀ THANH TRA TRONG GIÁO DỤC

1. Nghiệp vụ thanh tra

Cần trang bị và huấn luyện cho thanh tra viên nắm vững nghiệp vụ thanh tra giáo dục với các nội dung nghiệp vụ cơ bản, thiết thực như:

1.1. Thanh tra trường học

1.1.1. Nghiệp vụ tiến hành thanh tra

a) Trưởng đoàn thanh tra có nhiệm vụ

- + Xây dựng kế hoạch cụ thể quá trình thanh tra và phân công nhiệm vụ cho các thanh tra viên.
- + Đề nghị người ra quyết định thành lập đoàn thanh tra tập trung cộng tác viên thanh tra.

- + Trực tiếp tổ chức, chỉ đạo nghiệp vụ, điều hành thanh tra.
- + Quyết định biện pháp xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình thanh tra.
- + Thường xuyên báo cáo tiến độ của thanh tra với người ra quyết định thanh tra.
- + Tổng hợp kết quả thanh tra, soạn thảo văn bản kết luận, công bố kết luận trước đối tượng thanh tra và báo cáo kết quả với người ra quyết định thanh tra.
- + Trưởng đoàn chịu trách nhiệm tổ chức cuộc họp công bố kết luận thanh tra đối với đối tượng thanh tra. Thành phần tham dự do trưởng đoàn quyết định. Văn bản quyết định do trưởng đoàn thanh tra ký và đóng dấu của cơ quan quản lý trưởng đoàn (ra quyết định lập đoàn thanh tra).

b) Thanh tra viên có các nhiệm vụ sau

- + Lập kế hoạch thực hiện nội dung, nhiệm vụ được phân công, báo cáo trưởng đoàn thông qua.
- + Chủ động sáng tạo để tiến hành có kết quả công việc được phân công.
- + Báo cáo kết quả phân việc được giao, chịu trách nhiệm trước pháp luật và trưởng đoàn về các chứng cứ và tài liệu thanh tra.
- + Tham gia việc xây dựng văn bản kết luận thanh tra: bàn giao hồ sơ cho trưởng đoàn thanh tra hay người được ủy quyền.
- + Thực hiện các công việc liên quan đến cuộc thanh tra khi trưởng đoàn phân công hoặc ủy quyền.

c) Thanh tra toàn diện một trường học tiến hành cùng thời gian tất cả các nội dung hoặc thanh tra chuyên đề từng nội dung, thời gian khác nhau nhưng gần nhau (khoảng dưới 2 tháng) tập hợp biên bản đánh giá từng chuyên đề thành biên bản toàn diện. Như vậy cũng có thể không thanh tra toàn diện cùng một lúc tất cả các nội dung.

d) Đoàn thanh tra một trường học tiến hành trong 2 - 3 ngày với số lượng từ 10 - 15 người. Trưởng đoàn là lãnh đạo hay cán bộ thanh tra. Trưởng đoàn thanh tra cùng các thanh tra viên trực tiếp thanh tra trong thời gian đoàn làm việc.

e) Phân công đoàn viên theo hướng chuyên môn hoá, nghĩa là phân công thành từng nhóm nhỏ chuyên thanh tra, kiểm tra một nội dung để nắm chắc,

hiểu sâu, đánh giá chính xác và mất ít thời gian như: đội ngũ và cơ sở vật chất; kế hoạch phát triển giáo dục; chất lượng giáo dục; công tác quản lý của hiệu trưởng, tài chính... Các nhóm đều phải có biên bản kết luận, đánh giá từng mặt được phân công thanh tra.

Tất cả các đoàn viên thanh tra đều phải trực tiếp dự giờ hoặc các hoạt động giáo dục của giáo viên theo chuyên môn của mình (kể cả trưởng đoàn). Thanh tra viên tranh thủ dự càng nhiều giờ càng tốt vì qua đó thấy rõ hơn trình độ của giáo viên và kết quả học tập của học sinh cũng như nề nếp, kỷ cương trong dạy và học.

f) Đoàn thanh tra làm việc tại trường với các công việc chính sau

- + Nghe hiệu trưởng báo cáo và trao đổi.
- + Dự các tiết dạy, các hoạt động giáo dục, kiểm tra số lượng, chất lượng học tập của học sinh.
- + Kiểm tra đội ngũ, cơ sở vật chất và công tác quản lý của hiệu trưởng.
- + Hội ý toàn đoàn để đánh giá, kết luận, xếp loại, kiến nghị và tổng kết chung.

g) Hồ sơ thanh tra gồm

- + Quyết định lập đoàn thanh tra.
- + Kế hoạch tiến hành thanh tra; đề cương thanh tra.
- + Báo cáo của đối tượng thanh tra.
- + Các biên bản kiểm tra, xác minh và các chứng cứ cụ thể liên quan đến nội dung thanh tra.
- + Biên bản kết luận thanh tra.
- + Các văn bản liên quan đến cuộc thanh tra.

Trong thời gian 15 ngày kể từ ngày công bố kết luận thanh tra. Đoàn thanh tra phải bàn giao hồ sơ cho cơ quan đã lập đoàn thanh tra. Sau đó thủ trưởng lập đoàn thanh tra ra văn bản kết luận và xử lý biên bản của thanh tra và kết luận ý kiến bảo lưu (nếu có) gửi cho đối tượng thanh tra yêu cầu thực hiện.

1.1.2. Nội dung thanh tra trường học

a) Đội ngũ và cơ sở vật chất

- + Đội ngũ cán bộ, giáo viên và nhân viên.

+ Cơ sở vật chất, thiết bị dạy học.

b) Kế hoạch phát triển giáo dục

+ Thực hiện chỉ tiêu về số lượng học sinh từng khối lớp và toàn trường

+ Duy trì sĩ số, tỷ lệ học sinh bỏ học, lên lớp, lưu ban.

+ Hiệu quả đào tạo lớp cuối cấp so với đầu cấp.

+ Thực hiện quy chế tuyển sinh, thi tốt nghiệp.

c) Chất lượng giáo dục - đào tạo

Đây là nhiệm vụ trọng tâm, đoàn thanh tra phải tiến hành kiểm tra việc thực hiện giảng dạy và học tập các môn học và các hoạt động giáo dục khác.

+ Kiểm tra việc thực hiện chương trình, nội dung, kế hoạch dạy học.

+ Kiểm tra chất lượng dạy học và giáo dục.

+ Đánh giá kết quả học tập của học sinh

+ Công tác quản lý của hiệu trưởng

+ Đánh giá kết quả học tập của học sinh

+ Công tác quản lý của hiệu trưởng

1.1.3. Tiến trình thanh tra

a) Chuẩn bị

+ Tập hợp những thông tin về nhà trường để dự kiến những nội dung cần thanh tra.

+ Lập kế hoạch thanh tra.

+ Thông báo với cơ sở thanh tra (trừ thanh tra đột xuất).

+ Quyết định thành lập đoàn, họp đoàn và phân công.

+ Chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho kiểm tra.

+ Dự trù kinh phí cho đoàn thanh tra.

b) Tiến hành thanh tra

+ Nghe hiệu trưởng báo cáo việc thực hiện nhiệm vụ năm học.

+ Dự giờ của các giáo viên ở các khối, lớp.

+ Dự các hoạt động giáo dục khác.

+ Kiểm tra chất lượng học sinh:

- Tổ chức làm bài kiểm tra bằng cách chọn xác suất ở các lớp, kiểm tra kiến thức cơ bản, chấm và phân tích kết quả.

- Vấn đáp học sinh, làm phiếu trắc nghiệm để đánh giá nhận thức, tình cảm và hành vi của học sinh.

+ Kiểm tra cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học, các loại hồ sơ, sổ sách.

+ Trao đổi với chính quyền địa phương, với cán bộ giáo viên về tình hình nhà trường.

c) Kết thúc thanh tra

+ Hội ý toàn đoàn

+ Trưởng đoàn thông báo đầy đủ kết quả thanh tra, công bố kết quả thanh tra trước hội đồng giáo dục.

+ Biên bản có chữ ký của trưởng đoàn, hiệu trưởng tiếp nhận ý kiến hoặc không nhất trí với kết quả thanh tra (nếu có).

d) Sau thanh tra.

+ Viết văn bản thông báo kết quả thanh tra gửi các cấp quản lý, các trường và đơn vị có liên quan.

+ Theo dõi việc thực hiện kiến nghị của đoàn thanh tra.

1.1.4. Đánh giá xếp loại theo nguyên tắc

+ Đánh giá trường lấy chất lượng giáo dục - đào tạo làm trọng điểm, xếp loại từng nội dung để xếp loại chung.

+ Đánh giá trên cơ sở đối chiếu với yêu cầu của các quy định có tính đến điều kiện thực tế. Vừa căn cứ vào các hoạt động của tập thể sư phạm vừa đánh giá kết quả thực tế đã đạt được.

+ Xếp loại từng mặt và xếp loại chung theo bốn mức: tốt, khá, đạt yêu cầu, không đạt yêu cầu.

+ Khi đánh giá cần tham khảo những ý kiến của các cá nhân và tập thể có liên quan đến nội dung thanh tra.

1.2. Thanh tra giáo viên

1.2.1. Nội dung thanh tra

** Trình độ nghiệp vụ:*

+ Trình độ nắm kiến thức, kỹ năng cần xây dựng cho học sinh thể hiện qua nội dung giảng dạy.

+ Trình độ vận dụng các phương pháp dạy học phù hợp với đối tượng học

sinh và việc sử dụng đồ dùng dạy học trong bài giảng...

** Thực hiện quy chế chuyên môn*

+ Thực hiện chương trình, kế hoạch giảng dạy - giáo dục.

+ Thực hiện các yêu cầu của một bài soạn.

+ Các quy chế về chấm bài, cho điểm.

+ Thực hiện đầy đủ các bài thực hành theo phân phối chương trình.

+ Bảo đảm đầy đủ các yêu cầu về hồ sơ, các quy định về chuyên môn.

+ Bồi dưỡng kiến thức văn hoá, nghiệp vụ theo kế hoạch của các cấp quản

lý giáo dục.

** Kết quả giảng dạy - giáo dục*

Kết quả học tập, rèn luyện của học sinh qua các đợt kiểm tra chung, kết quả lên lớp, lưu ban, tỷ lệ tốt nghiệp, kết quả kiểm tra trực tiếp của các thanh tra viên...

** Việc thực hiện các công tác khác*

+ Công tác chủ nhiệm lớp (nếu có).

+ Kết hợp dạy học với việc giáo dục đạo đức của các giáo viên.

+ Thực hiện các công tác khác được phân công.

1.2.2. Tiến trình thanh tra

a) Chuẩn bị

Trên cơ sở nắm chắc các quy định, chương trình, kế hoạch đào tạo đòi hỏi các thanh tra viên cần:

+ Nắm kế hoạch giảng dạy của giáo viên để lập kế hoạch thanh tra

+ Chuẩn bị các vấn đề kiểm tra chất lượng cho học sinh.

b) Tiến hành thanh tra

Thanh tra viên có thể yêu cầu hiệu trưởng cử người của tổ cùng làm việc. Những người tham gia phải có cùng chuyên môn với giáo viên được thanh tra.

❖ Kiểm tra công việc của giáo viên.

+ Dự các giờ lên lớp, có ghi biên bản của tiết dạy để cuối đợt đánh giá.

+ Xem xét hồ sơ, giáo án lên lớp, sổ chủ nhiệm lớp (nếu có), sổ báo bài, sổ điểm cá nhân...

+ Xem xét các hồ sơ lưu trữ về các lần kiểm tra của trường đối với giáo viên để tham khảo.

❖ Kiểm tra chất lượng học sinh.

+ Dùng bài kiểm tra nhanh sau khi học sinh vừa kết thúc bài học.

+ Tiếp xúc trao đổi với học sinh để nắm vững thêm kết quả.

+ Quan sát các hoạt động của học sinh để đánh giá hành vi đạo đức, thái độ học tập...

c) Kết thúc thanh tra

+ Thanh tra viên trao đổi với lãnh đạo, lấy ý kiến tự đánh giá của chính giáo viên được thanh tra, sau đó thanh tra viên quyết định việc đánh giá, xếp loại.

+ Nêu kiến nghị: trong biên bản thanh tra, thanh tra viên nêu các kiến nghị cụ thể và khả thi đối với giáo viên và với trường để giúp giáo viên hoàn thành nhiệm vụ.

+ Tập hợp các nhận xét về chương trình, sách giáo khoa và các vấn đề quản lý cần điều chỉnh để kiến nghị lên cấp trên (nếu có) theo hệ thống tổ chức thanh tra giáo dục.

1.2.3. Xếp loại giáo viên

Nhằm mục đích giúp giáo viên và cấp quản lý biết được năng lực và mức độ cố gắng của giáo viên. Kết thúc thanh tra giáo viên có thể xếp vào một trong 4 loại: tốt, khá, đạt yêu cầu, không đạt yêu cầu. Trên cơ sở xếp loại từng mặt rồi căn cứ vào đó để xếp loại chung.

1.3. Thanh tra học sinh

Đây cũng là một trong những căn cứ để đánh giá giáo viên, nhà trường. Nội dung thanh tra học sinh gồm:

+ Nề nếp, ý thức, thái độ học tập.

+ Kết quả học tập, rèn luyện các mặt của học sinh.

+ Trình độ được giáo dục và rèn luyện của học sinh.

Bằng cách: kiểm tra bằng các bài viết, tiếp xúc, trao đổi với học sinh, quan sát các hoạt động của học sinh...

2. Nghiệp vụ kiểm tra

Điều 22 chương VI - Quy chế về tổ chức hoạt động của hệ thống thanh tra

giáo dục và đào tạo (ban hành theo quyết định số 478/QĐ ngày 11/3/1993) ghi rõ:

“Hiệu trưởng các trường, thủ trưởng các cơ quan giáo dục, đào tạo trong ngành có trách nhiệm sử dụng bộ máy quản lý và các cán bộ trong đơn vị để kiểm tra việc thực hiện chính sách, pháp luật, nhiệm vụ, kế hoạch của cá nhân và các bộ phận thuộc quyền xét và giải quyết các khiếu nại, tố cáo về các vấn đề thuộc trách nhiệm quản lý của mình.

Các hoạt động kiểm tra được thực hiện thường xuyên, công khai, dân chủ; kết quả kiểm tra được ghi nhận bằng biên bản và được lưu trữ. Hiệu trưởng hay thủ trưởng phải chịu trách nhiệm về các kết luận kiểm tra này”.

2.1. Xây dựng kế hoạch kiểm tra nội bộ trường học

Hiệu trưởng xây dựng kế hoạch kiểm tra nội bộ phải phù hợp với tình hình, điều kiện cụ thể cho phép của trường và có tính khả thi.

Kế hoạch kiểm tra nội bộ trường học cần được thiết kế dưới dạng sơ đồ hoá và được treo ở văn phòng nhà trường, trong đó ghi rõ: mục đích, yêu cầu, nội dung, phương pháp tiến hành, hình thức, đơn vị và cá nhân được kiểm tra, thời gian kiểm tra... đảm bảo tính ổn định tương đối của kế hoạch.

+ Kế hoạch kiểm tra nội bộ trường học cần đồng bộ công khai từ đầu năm học.

+ Nội dung kiểm tra phải có sức thuyết phục, hình thức kiểm tra gọn nhẹ, không gây tâm lý nặng nề cho đối tượng, cần huy động được nhiều lực lượng tham gia kiểm tra và dành thời gian cần thiết cho kiểm tra.

+ Hiệu trưởng cần xây dựng các kế hoạch kiểm tra: kế hoạch kiểm tra toàn năm học, từng học kỳ, hàng tháng, từng tuần hoặc đột xuất...

2.2. Tổ chức kiểm tra nội bộ trường học

+ Xây dựng lực lượng kiểm tra: Hiệu trưởng ra quyết định thành lập ban kiểm tra gồm những thành viên có uy tín, có nghiệp vụ chuyên môn sư phạm giỏi, phân công cụ thể và xác định quyền hạn, trách nhiệm của từng thành viên trong ban kiểm tra.

+ Phân cấp trong kiểm tra: Hiệu trưởng có thể kiểm tra trực tiếp hay gián tiếp. Khi kiểm tra gián tiếp phải ủy quyền, phân cấp rõ ràng (cho phó hiệu

trưởng, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên có uy tín và năng lực).

+ Xây dựng chế độ kiểm tra: Hiệu trưởng quy định thể thức làm việc, nhiệm vụ cụ thể, thời gian, quy trình tiến hành, trách nhiệm cho mỗi kiểm tra viên.

+ Cung cấp kịp thời những điều kiện vật chất, tinh thần, tâm lý cho hoạt động kiểm tra, khai thác và tận dụng mọi khả năng, sáng tạo của các thành viên trong ban kiểm tra.

2.3. Hiệu trưởng tiến hành kiểm tra nội bộ trường học

2.3.1. Kiểm tra giáo viên

a) Kiểm tra toàn diện

Việc kiểm tra đánh giá toàn diện giáo viên dựa vào 4 nội dung sau:

- + Trình độ chuyên môn nghiệp vụ
- + Thực hiện quy chế chuyên môn, ý thức trách nhiệm
- + Kết quả giảng dạy và giáo dục
- + Tham gia các công tác khác

Hiệu trưởng sử dụng các hình thức, phương pháp kiểm tra linh hoạt, sáng tạo và tiến hành theo quy trình hợp lý: hàng năm, hiệu trưởng cần kiểm tra toàn diện 1/3 tổng số giáo viên của trường, biên bản kiểm tra toàn bộ giáo viên làm theo mẫu hướng dẫn của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

b) Hiệu trưởng kiểm tra hoạt động giảng dạy và giáo dục của giáo viên

* *Kiểm tra kế hoạch giảng dạy của giáo viên*

* *Kiểm tra giờ dạy trên lớp của giáo viên*

- Các bước tiến hành.
- Nội dung bài giảng.
- Kết quả tiếp thu kiến thức của học sinh.

Riêng việc kiểm tra bài giảng trên lớp của giáo viên, hiệu trưởng cần tiến hành theo quy trình sau:

+ Dự giờ (dưới nhiều hình thức: báo trước, không báo trước, các lớp do một giáo viên dạy, có lựa chọn...).

+ Phân tích sự phạm bài dạy của giáo viên sau khi dự.

+ Đánh giá kết quả bài học: giáo viên tự đánh giá, hiệu trưởng đánh

giá dựa vào chuẩn đánh giá một giờ lên lớp, chú ý 3 mặt: kiến thức, kỹ năng và thái độ.

+ Kiểm tra kết quả nhận thức của học sinh sau khi học xong bài (nếu cần) để khẳng định nhận xét, đánh giá của hiệu trưởng.

+ Hiệu trưởng nêu kết luận cuối cùng, ghi biên bản, lưu hồ sơ.

* *Kiểm tra hoạt động giáo dục ngoài lớp, ngoài trường*

- Công tác giáo viên chủ nhiệm lớp.
- Giáo viên tổ chức các hoạt động ngoài giờ: chính trị - xã hội; khoa học - kỹ thuật; văn hoá, văn nghệ; thể dục, thể thao; vui chơi, giải trí...

- Đánh giá kết quả.

c) *Hiệu trưởng kiểm tra hoạt động sư phạm của tổ nhóm chuyên môn*

* *Nội dung kiểm tra*

+ Kiểm tra công tác quản lý của tổ trưởng, nhóm trưởng (nhận thức, vai trò, tác dụng, uy tín, khả năng lãnh đạo chuyên môn).

+ Kiểm tra hồ sơ chuyên môn: kế hoạch, chất lượng dạy, các chuyên đề bồi dưỡng chuyên môn, sáng kiến kinh nghiệm...

+ Kiểm tra nề nếp sinh hoạt chuyên môn: soạn bài, chấm bài, dự giờ, giảng mẫu...

+ Kiểm tra kế hoạch bồi dưỡng và tự bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ.

+ Kiểm tra việc chỉ đạo phong trào học tập của học sinh: phụ đạo, ngoại khoá, thực hành, xây dựng phong cách học tập, bồi dưỡng học sinh giỏi.

+ Kiểm tra chất lượng dạy - học của tổ, nhóm chuyên môn, tác dụng, uy tín trong trường...

* *Phương pháp kiểm tra*

Đàm thoại, xem xét, phân tích hồ sơ, dự giờ, dự sinh hoạt chuyên môn của tổ, nhóm (nghe báo cáo chuyên đề hay tổng kết, điều tra thăm dò qua học sinh, cha mẹ học sinh), tiến hành kiểm tra chéo.

2.3.2. Kiểm tra học sinh

a) *Kiểm tra toàn diện*

+ Kiểm tra trình độ văn hoá (ý thức học tập, phương pháp học tập, khả năng tiếp thu kiến thức, kỹ năng thực hành, kết quả học tập).

+ Kiểm tra các hoạt động giáo dục khác: đạo đức, lối sống, ý thức, kỷ luật lao động, ý thức bảo vệ sức khỏe - vệ sinh...

b) Kiểm tra toàn diện một lớp học sinh

+ Kiểm tra hoạt động học tập: thái độ, nề nếp, phương pháp, kết quả học tập, sự tương trợ giúp đỡ trong nhóm học tập.

+ Rèn luyện các mặt giáo dục toàn diện: đạo đức - lối sống, văn nghệ, thể dục - vệ sinh, ý thức và kỷ luật lao động tập thể, quan điểm thẩm mỹ lành mạnh...

+ Sinh hoạt đoàn đội có tác dụng đẩy mạnh phong trào học tập và rèn luyện của lớp; tương trợ giúp đỡ lẫn nhau trong học tập.

+ Việc xây dựng các tổ, cá nhân điển hình trong lớp.

Khi kiểm tra toàn diện lớp học sinh, hiệu trưởng tiến hành kiểm tra kết quả các hoạt động kết hợp với tự kiểm tra của đội ngũ cán bộ lớp, đoàn, đội và tham khảo các ý kiến nhận xét, đánh giá của giáo viên chủ nhiệm và các giáo viên bộ môn giảng dạy ở lớp đó. Đó là nguồn thông tin cần thiết giúp hiệu trưởng nhận xét đánh giá lớp học một cách khách quan và chính xác.

2.3.3. Hiệu trưởng kiểm tra cơ sở vật chất, thiết bị dạy học

** Cơ sở vật chất*

+ Nhà cửa, lớp học, bàn ghế, bảng: xác định giá trị sử dụng, độ an toàn, đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh học đường.

+ Thư viện, phòng thí nghiệm, phòng truyền thống, phòng hướng nghiệp, xưởng trường (nếu có), vườn trường...

** Thiết bị dạy học*

+ Các đồ dùng dạy học, tài liệu tham khảo.

+ Các phương tiện kỹ thuật dạy học khác...

Hiệu trưởng kiểm tra cách sử dụng, bảo quản, bổ sung, tự làm thêm của thầy trò.

Cần tổ chức lực lượng kiểm tra cơ sở vật chất, thiết bị dạy học hợp lý. Hồ sơ kiểm tra cụ thể, chi tiết và hiệu trưởng định hướng bằng cách xử lý sau khi kiểm tra.

2.3.4. Hiệu trưởng kiểm tra tài chính trong trường

+ Kiểm tra việc thực hiện nguyên tắc tài chính trong trường.

- + Kiểm tra công tác tài vụ - kế toán.
- + Kiểm tra quỹ nhà trường.
- + Kiểm tra chứng từ thu chi và sổ sách có liên quan.
- + Đánh giá đúng hiệu quả của công tác tài chính trong trường.
- * *Thực trạng công tác kiểm tra nội bộ trường học* còn một số mặt hạn chế sau:

+ Về nhận thức: Chưa nhận thức rõ vị trí, tầm quan trọng, chức năng của công tác kiểm tra nội bộ trường học, hiểu kiểm tra nội bộ trường học chỉ như là một hoạt động phối hợp nằm trong biện pháp động viên thi đua, coi đó chỉ là biện pháp để đánh giá; kiểm tra để dẫn đến kiểm điểm, do đó hạn chế hiệu quả kiểm tra nội bộ trường học.

+ Về hoạt động: Chưa đầy đủ, chưa thường xuyên, thiếu kế hoạch cụ thể, đơn điệu, sơ lược, đôi khi còn hình thức.

+ Về nghiệp vụ: Chưa nắm được những phương pháp, biện pháp kỹ thuật nghiệp vụ mang tính chất định lượng để xem xét, đánh giá, khẳng định xem các bộ phận cá nhân trong trường có hoạt động theo đúng mục tiêu, quyết định và kế hoạch đã đề ra hay không để đưa ra các biện pháp uốn nắn, giúp đỡ cần thiết; chưa có kỹ năng kiểm tra theo mục tiêu, kế hoạch và hệ thống; trình độ nghiệp vụ của đội ngũ kiểm tra trong trường còn yếu: coi kiểm tra giảng dạy chỉ là đi dự vài giờ trên lớp, chỉ kiểm tra khía cạnh tổ chức bài học, thiếu đi sâu vào nội dung, phương pháp, phân tích bài học hời hợt, thiếu liên hệ giữa việc thực hiện chương trình và tri thức, chất lượng học sinh, ít chú ý đến phân tích tác dụng giáo dục của bài học... Lãnh đạo ít chú ý việc nghiên cứu và phổ biến kinh nghiệm sư phạm trước và sau kiểm tra.

+ Về chỉ đạo: Chưa thật chú trọng bồi dưỡng nghiệp vụ kiểm tra nội bộ trường học và hướng dẫn cách làm cụ thể cho hiệu trưởng và các kiểm tra viên trong ban kiểm tra của trường. Việc phân cấp trong kiểm tra chưa rõ ràng và mạnh dạn. Thực tiễn giáo dục đang đặt ra cho hiệu trưởng các trường học phải đổi mới nhận thức và cách làm kiểm tra nội bộ trường học. Các cơ quan quản lý giáo dục trực tiếp cần chỉ đạo sát sao, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động này đi vào nề nếp, có hiệu quả để đáp ứng những quy định của Bộ Giáo dục-Đào tạo trong sự nghiệp đổi mới quản lý giáo dục.

III. MỘT SỐ BIÊN BẢN THANH TRA KIỂM TRA

1. Biên bản thanh tra trường học

Đoàn thanh tra của..... thành lập theo quyết định số.... ngày.... tháng... năm..... đã tiến hành thanh tra trường..... từ ngày.... đến ngày..... đã làm việc như sau:

- Dự..... tiết dạy của..... giáo viên.
- Kiểm tra..... môn trên sổ..... học sinh thuộc..... lớp.
- Kiểm tra thực tế.
 - + Cơ sở vật chất:
 - + Hồ sơ, sổ sách:
 - + Các hoạt động:

Qua tham khảo ý kiến của chính quyền địa phương. Đoàn kết luận đánh giá và kiến nghị như sau:

1. Đánh giá việc thực hiện các nội dung thanh tra

a) Điều kiện về đội ngũ và cơ sở vật chất

- + Ưu, khuyết điểm chính:
- + Xếp loại

b) Kế hoạch phát triển giáo dục

- + Ưu, khuyết điểm chính:
- + Xếp loại:

c) Chất lượng giáo dục - đào tạo

- + Ưu, khuyết điểm chính:
 - Giáo dục đạo đức, lối sống.
 - Giáo dục các bộ môn văn hoá.
 - Giáo dục lao động, hướng nghiệp, dạy nghề và giáo dục thể chất, thẩm mỹ.
- + Xếp loại:

d) Công tác quản lý của hiệu trưởng

- + Ưu, khuyết điểm chính:
- + Xếp loại.

Kết luận chung về nhà trường

- + Ưu, khuyết điểm chính:

+ Xếp loại nhà trường:

2. Các kiến nghị của đoàn

+ Những yêu cầu đối với nhà trường: các việc cần làm để phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm, thời hạn thực hiện.

+ Kiến nghị đối với cơ quan quản lý trực tiếp của trường:

- Các biện pháp giúp trường khắc phục khó khăn

- Kiến nghị khen thưởng, kỷ luật hay có điều chỉnh đối với nhà trường và cá nhân.

+ Kiến nghị với các cơ quan hữu quan.....

Ý kiến của trường

Hiệu trưởng

(Ký và đóng dấu)

TM/ đoàn thanh tra

Trưởng đoàn

(Ký và đóng dấu)

2. Biên bản thanh tra giáo viên

Họ và tên giáo viên..... Năm sinh..... Hệ đào tạo..... Năm vào ngành....

Dạy môn..... ở các lớp.....

Trường.....

Kết quả kiểm tra toàn diện gần nhất của trường được xếp loại.....

I. Kết quả kiểm tra các mặt

1. Kiểm tra trình độ nghiệp vụ tay nghề

Tiết 1..... ở lớpXếp loại.....

Tiết 2..... ở lớpXếp loại.....

Tiết 3..... ở lớpXếp loại.....

Nhận xét trình độ nghiệp vụ - tay nghề.....

Được xếp loại.....

2. Kiểm tra thực hiện quy chế chuyên môn

Nhận xét ưu, khuyết điểm chính.

Được xếp loại.....

3. Kết quả giảng dạy - giáo dục

- Các bài kiểm tra hiện tại: Tổng số bài kiểm tra..... Số bài đạt yêu cầu trở lên..... (%) Số bài khá (%), Giỏi..... (%)
- Nhận xét trình độ học sinh về mọi mặt.....
- Các kết quả của thời gian trước: (kiểm tra học kỳ, lên lớp, thi tốt nghiệp, học sinh giỏi).....
- Được xếp loại:.....

4. Đánh giá của hiệu trưởng về thực hiện các công tác khác.

Đã xếp loại: (kèm theo bản nhận xét)

II. Đánh giá chung

1. Đánh giá tổng quát (các ưu, khuyết điểm, tồn tại.....)

2. Xếp loại chung:

III. Các kiến nghị.

1. Đối với giáo viên:

2. Đối với trường:

Ý kiến của giáo viên được thanh tra

Chữ ký

Ngày tháng năm

Thanh tra viên

(Họ tên và chữ ký)

HIỆU TRƯỞNG

(Ký tên và đóng dấu)

IV. KẾT LUẬN

Các hoạt động kiểm tra được thực hiện thường xuyên, công khai, dân chủ; kết quả kiểm tra được ghi nhận bằng biên bản và được lưu trữ, hiệu trưởng hay thủ trưởng phải chịu trách nhiệm về các kết luận kiểm tra này.

Kiểm tra, thanh tra, đánh giá trong giáo dục là những hoạt động truyền thống mang tính chất pháp chế được quy định trong các văn bản pháp quy của nhà nước và Bộ Giáo dục và Đào tạo. Thanh tra giáo dục là biểu hiện đặc thù của chức năng kiểm tra trong giáo dục. Thanh tra giáo dục là sự kiểm tra có tính chất nhà nước của các cơ quan quản lý giáo dục cấp trên đối với các cơ quan, tổ chức, cá nhân cấp dưới, có nhiệm vụ chủ yếu là đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của đối tượng thanh tra nhằm đảm bảo pháp chế, tăng cường kỷ luật, nâng cao hiệu quả quản lý giáo dục, tạo điều kiện cải tiến, hoàn thiện cơ chế quản lý, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục và đào tạo.

Hy vọng rằng, tài liệu này sẽ giúp các cán bộ quản lý giáo dục, các thanh tra viên và cộng tác viên thanh tra của ngành học phổ thông nắm được nội dung của công tác thanh tra, kiểm tra góp phần tăng cường kỷ cương, nâng cao chất lượng giáo dục - đào tạo và thực hiện thắng lợi Nghị quyết Trung ương II của Đảng về giáo dục và đào tạo.

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP

- Cho học viên hoạt động theo nhóm nhỏ, trao đổi kinh nghiệm thực tế, áp dụng lý luận để xác định những vấn đề tích cực trong công tác chỉ đạo hoạt động kiểm tra.
- Có kế hoạch kiểm tra cụ thể, chuẩn bị nội dung kiểm tra rõ ràng, có thể kiểm tra đột xuất hoặc có lịch báo trước.
- Kết hợp với hoạt động thực tế để có kinh nghiệm trong công việc của bản thân.

Câu hỏi thảo luận

1. Trình bày cơ sở lý luận và thực tiễn của kiểm tra và thanh tra trong giáo dục?
2. Anh (chị) hãy cho biết những nhận thức mới về vị trí, vai trò và chức năng của thanh tra trong giáo dục và kiểm tra nội bộ trường học? .
3. Theo anh (chị) những nội dung chính của công tác kiểm tra nội bộ trường học là gì? Hãy phân tích những mặt, những khía cạnh cần tự kiểm tra - đánh giá trong công tác quản lý nhà trường?
4. Anh (chị) hãy phân tích nội dung kiểm tra - đánh giá trình độ được đào tạo của học sinh trường phổ thông. Với tư cách là hiệu trưởng nhà trường, thử nêu những hình thức tổ chức và phương pháp tiến hành kiểm tra - đánh giá trình độ được đào tạo của học sinh?
5. Hãy nêu những phương pháp và hình thức kiểm tra thường được vận dụng có hiệu quả vào kiểm tra nội bộ trường học?

Bài 19

CÔNG TÁC QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

(25 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

Sau khi kết thúc bài học, học viên cần đạt được các yêu cầu sau:

** Về kiến thức*

- Có những hiểu biết chung về tình hình của đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường trung học cơ sở hiện nay. Những yêu cầu chuẩn đối với đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên trong trường trung học cơ sở.

- Xác định được khái niệm tập thể sư phạm, ý nghĩa của việc xây dựng tập thể sư phạm.

- Xác định được những tiêu chuẩn của một tập thể sư phạm vững mạnh.

- Liệt kê được những nội dung của công tác quản lý đội ngũ trong trường trung học cơ sở.

- Xác định các biện pháp xây dựng tập thể sư phạm.

- Thấy được tầm quan trọng của việc bồi dưỡng đội ngũ và những nguyên tắc, những biện pháp bồi dưỡng đội ngũ.

** Về kỹ năng*

- Lập kế hoạch quản lý, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên đảm bảo yêu cầu ngày càng cao về chất lượng giáo dục trong nhà trường.

- Đánh giá đúng đội ngũ giáo viên, từ đó có biện pháp bồi dưỡng phù hợp.

** Về thái độ*

- Coi nhiệm vụ quản lý và phát triển đội ngũ là nhiệm vụ quan trọng trong công tác quản lý. Nó có tác dụng quyết định đối với chất lượng giáo dục của nhà trường.

2. Khái quát về nội dung

Nội dung giáo trình viết về quản lý và bồi dưỡng đội ngũ trong nhà trường THCS bao gồm một số vấn đề sau:

- *Những vấn đề chung về đội ngũ trong nhà trường THCS.*
- *Nội dung của công tác quản lý đội ngũ và các biện pháp quản lý đội ngũ.*
- *Nội dung của công tác bồi dưỡng đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên trong trường THCS.*

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

** Về giảng dạy*

- Sử dụng nhiều phương pháp trong toàn bộ bài dạy: Kết hợp phương pháp thuyết trình với các phương pháp thảo luận, đặt và giải quyết vấn đề, giải quyết các tình huống thực tế trong quản lý đội ngũ, thực hành lập kế hoạch cho chương trình bồi dưỡng đội ngũ.

- Tạo điều kiện để học viên được trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm quản lý với đồng nghiệp và giáo viên.

** Về học tập*

- Học viên nghiên cứu tài liệu trước khi bước vào bài học.

- Học viên nghiên cứu những vấn đề của bài học với thực tế quản lý ở nhà trường của mình, tìm ra những mặt đã làm tốt và những tồn tại. Qua trao đổi, thảo luận thu thập những điều bổ ích, áp dụng phù hợp với trường của mình.

NỘI DUNG

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG

1. Căn cứ khoa học của công tác quản lý đội ngũ trong nhà trường

Trường học là một tổ chức sư phạm - xã hội được hình thành để thực hiện mục đích nhất định. Trường học - tổ chức cơ sở của hệ thống giáo dục, nơi tập hợp những người thực hiện nhiệm vụ chung là dạy và học, giáo dục đào tạo những nhân cách theo mục tiêu đề ra. Trường học là nơi tập hợp hai chủ thể chính: giáo viên và học sinh. Việc quản lý trường học phải đưa tới kết quả làm cho mỗi chủ thể thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của mình trong sự cộng tác gắn bó hài hoà của tổ chức trường học.

Quản lý trường học về bản chất là quản lý con người. Quản lý trường học bao gồm một hệ thống những tác động sư phạm hợp lý và có hướng đích của chủ thể quản lý đến tập thể giáo viên, học sinh và các lực lượng xã hội trong

và ngoài nhà trường nhằm huy động và phối hợp sức lực, trí tuệ của họ vào việc hoàn thành có chất lượng mục tiêu dự kiến. Vì vậy phải coi công tác quản lý đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh là khâu trọng tâm của công tác quản lý trường học, quản lý giáo dục. Phát triển đội ngũ là động lực của sự phát triển nhà trường, của quá trình giáo dục.

2. Khái niệm đội ngũ trong nhà trường

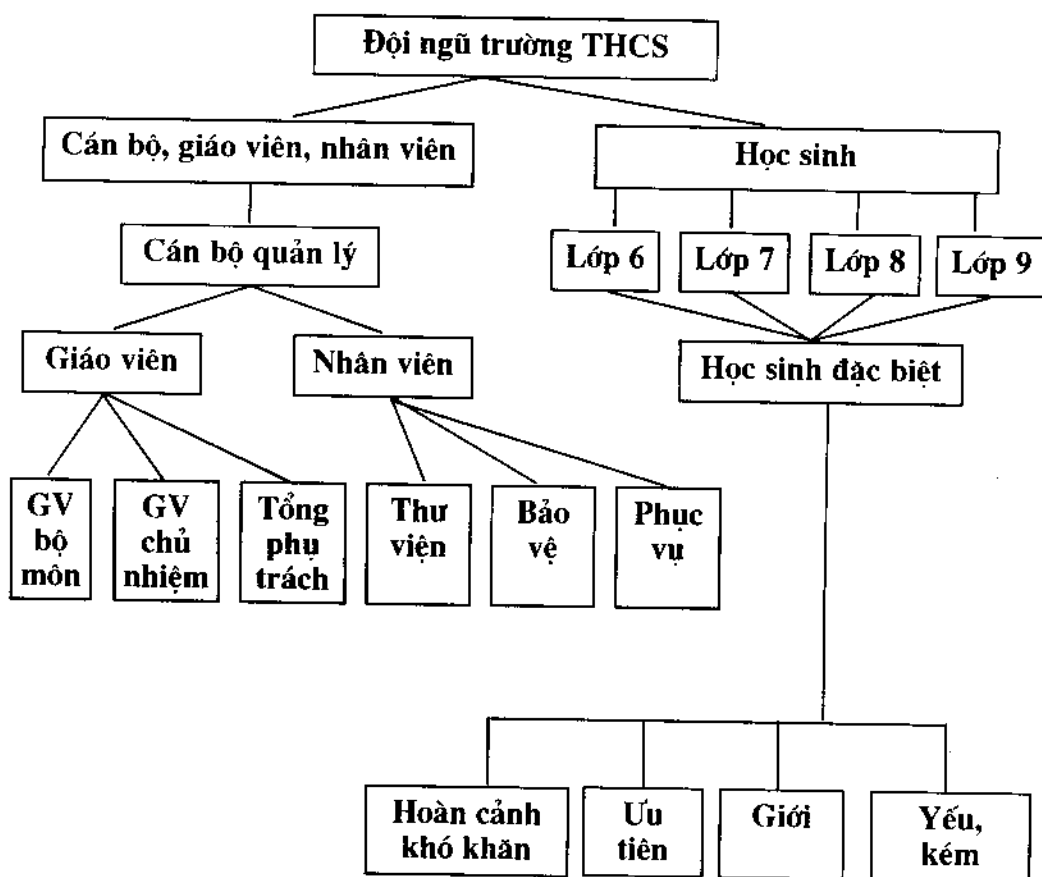
2.1. Đội ngũ là gì?

Theo từ điển tiếng Việt do tác giả Hoàng Phê chủ biên thì đội ngũ được hiểu đó là tập hợp gồm một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp thành một lực lượng

2.2. Đội ngũ trong nhà trường THCS

Các thành phần của đội ngũ trong nhà trường THCS có thể được sơ đồ hoá bằng sơ đồ sau đây:

Sơ đồ 1. Sơ đồ tổ chức đội ngũ trong nhà trường THCS



Đội ngũ trong nhà trường THCS bao gồm cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh.

Trong bài này chỉ giới hạn viết về quản lý đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên trong trường THCS. Không đề cập đến quản lý học sinh ở bài này.

3. Khái niệm quản lý đội ngũ và một số vấn đề có liên quan

3.1. Khái niệm quản lý đội ngũ

Quản lý đội ngũ là một mặt cấu thành của hoạt động quản lý đề cập đến con người trong tổ chức. Trong nhà trường, đó chính là việc chăm lo xây dựng và quản lý đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên, học sinh.

Đội ngũ giáo viên là lực lượng chủ yếu giữ vai trò rất quan trọng trong việc thực hiện mục tiêu và kế hoạch đào tạo, là người có ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công hay thất bại của nhà trường. Vì vậy việc chăm lo xây dựng đội ngũ giáo viên là nhiệm vụ trung tâm, là ưu tiên hàng đầu trong công tác quản lý nhà trường. Người cán bộ quản lý trường học nhận thức được vị trí của công tác này, đầu tư công sức và trí tuệ cho công tác này sẽ thu được những thành công trong công tác quản lý trường học.

Ở đây muốn lưu ý đến tập thể giáo viên bởi vì xuất phát từ vai trò chủ đạo của giáo viên mà có thể nói rằng : Quản lý trường học chủ yếu là tác động đến tập thể những giáo viên để tổ chức và phối hợp hoạt động của họ trong quá trình giáo dục học sinh theo mục tiêu đào tạo.

3.2. Mục tiêu của công tác quản lý và phát triển đội ngũ trong nhà trường

Mục tiêu của công tác quản lý và phát triển đội ngũ trong nhà trường là: Xây dựng một đội ngũ giáo viên, nhân viên đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và loại hình, đoàn kết nhất trí trên cơ sở đường lối giáo dục của Đảng Cộng sản Việt Nam và ngày càng vững mạnh về chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ, đủ sức thực hiện có chất lượng kế hoạch và mục tiêu đào tạo.

Như vậy, công tác quản lý và bồi dưỡng đội ngũ trong nhà trường trước hết phải chăm lo cho đội ngũ có đủ về số lượng và vững chắc về chất lượng để đủ sức thực hiện nội dung giáo dục toàn diện đã quy định trong kế hoạch đào tạo với hiệu quả cao nhất.

Nhưng điều quan trọng hơn hết là làm cho mọi người biết đoàn kết và có điều kiện để sáng tạo trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức sao cho mỗi người đều phấn khởi và hài lòng, gắn bó hết mình với nhà trường, tìm thấy lợi

ích của cá nhân trong mục tiêu chung của nhà trường, thấy được sự phát triển của cá nhân gắn liền với sự phát triển của nhà trường.

4. Đặc điểm đội ngũ trong trường trung học cơ sở

4.1. Cơ cấu đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên

Căn cứ vào cơ cấu tổ chức của trường trung học cơ sở, vào tính chất công tác và sự phân công, phân nhiệm hiện nay ở trường trung học cơ sở, có thể phân loại thành phần cán bộ giáo viên chủ yếu ở trường trung học cơ sở gồm:

4.1.1. Cán bộ quản lý

Cán bộ quản lý của một trường gồm một hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng có thể là một, hai hoặc ba phó hiệu trưởng tùy vào quy mô trường lớp của từng trường. Cán bộ quản lý của một trường học còn là những người được hiệu trưởng bổ nhiệm theo quy định hiện hành.

4.1.2. Giáo viên

Giáo viên các bộ môn, trong nhà trường THCS có giáo viên dạy đủ cho tất cả các môn văn hoá. Đối với giáo viên trường THCS được đào tạo từ các trường cao đẳng sư phạm, hầu hết được đào tạo để dạy hai môn tùy theo chương trình đào tạo của các trường cao đẳng sư phạm như: Toán - lý, toán - tin, sinh - hoá, sinh - địa, văn - sử, sinh - thể dục, sinh - kỹ thuật, văn - giáo dục công dân, lý - kỹ thuật công nghiệp. Giáo viên chủ nhiệm là giáo viên bộ môn nhưng được phân công quản lý toàn diện một lớp.

4.1.3. Nhân viên phục vụ giảng dạy, giáo dục

Trong nhà trường có các loại nhân viên phục vụ giảng dạy, giáo dục như văn thư, thư viện, bảo vệ, phụ tá thí nghiệm, giáo vụ... Những trường không đủ các loại nhân viên thường phải cử giáo viên kiêm nhiệm công tác phụ tá thí nghiệm, thư viện. Lực lượng nhân viên phục vụ tuy không tham gia trực tiếp vào công tác giảng dạy, giáo dục nhưng những đóng góp của họ là không thể thiếu được để làm nên chất lượng giáo dục của nhà trường.

Tất cả các thành viên của nhà trường, thông qua chức trách của mình mà góp phần tích cực vào sự nghiệp giáo dục ở trường trung học cơ sở. Trong nhà trường, giáo viên là nhân vật trung tâm nhưng nếu chỉ có giáo viên thì cũng không hoàn thành được nhiệm vụ đào tạo. Vì thế trong công tác quản lý, người hiệu trưởng phải đóng vai trò là cột trụ sư phạm liên kết các lực lượng trong nhà trường, tổ chức, điều khiển để cho các lực lượng cộng tác với nhau một cách

chặt chẽ, phối hợp nhịp nhàng để thực hiện nhiệm vụ chung của nhà trường. Người hiệu trưởng có kinh nghiệm trong công tác tổ chức đội ngũ là người biết khai thác hết những tiềm năng thế mạnh của đội ngũ, tạo điều kiện cho sự đóng góp của từng loại cán bộ vào sự nghiệp giáo dục của nhà trường.

4.2. Những tiêu chuẩn nghiệp vụ của người giáo viên THCS

Theo quyết định số 202/TCCP-VC ngày 8/6 /1994 của Bộ trưởng - Trưởng ban tổ chức - Cán bộ Chính phủ, nay là Bộ Nội vụ, về việc ban hành tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức ngành giáo dục và đào tạo thì người giáo viên THCS phải có những tiêu chuẩn nghiệp vụ sau:

4.2.1. Chức trách

Là công chức chuyên môn, giảng dạy và giáo dục học sinh ở trường THCS công lập.

Nhiệm vụ:

- Giảng dạy các môn học theo mục tiêu, nội dung, chương trình và kế hoạch đào tạo cấp học do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành.

- Thực hiện đầy đủ các quy chế chuyên môn như: Soạn bài, giảng bài, chấm bài, chuẩn bị thí nghiệm, phụ đạo, coi thi, chấm thi, đánh giá xếp loại học sinh và các chế độ, nội quy, các quy định khác của ngành.

- Hoàn thành đầy đủ chương trình, nội dung bồi dưỡng, sinh hoạt chuyên môn, các hội thảo chuyên đề môn học, cấp học... và tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

- Đảm nhiệm các hoạt động giáo dục (chủ nhiệm, lao động hướng nghiệp, văn nghệ, thể dục thể thao...) theo chương trình quy định và phân công của hiệu trưởng.

- Nêu cao đạo đức, phẩm chất của người giáo viên, gương mẫu tham gia công tác đoàn thể, xã hội trong và ngoài trường; phối hợp với các giáo viên liên quan để xây dựng tập thể sư phạm trong nhà trường và giáo dục học sinh.

4.2.2. Hiểu biết

- Nắm bắt kịp thời các quan điểm, chủ trương, đường lối, chính sách của nhà nước và các quy định của ngành về công tác giáo dục và đào tạo.

- Nắm được mục tiêu bậc học.

- Nắm được kiến thức cơ bản, lý luận dạy học và phương pháp dạy học các bộ môn mà giáo viên trực tiếp giảng dạy.

- Nắm được tâm lý lứa tuổi, tình hình học tập bộ môn và các hoạt động giáo dục của học sinh mà giáo viên phụ trách.

- Hiểu biết và tiến hành được một số hoạt động trong và ngoài nhà trường.

4.2.3. Yêu cầu về trình độ

Tốt nghiệp cao đẳng sư phạm trở lên, nếu tốt nghiệp trường cao đẳng (hoặc đại học khác) về một chuyên ngành có giảng dạy trong chương trình THCS thì phải hoàn thành chương trình bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm theo chương trình và nội dung của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

4.3. Tình hình chung về đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên trong cả nước

* *Về số lượng đội ngũ giáo viên* ở các trường trung học cơ sở trong toàn quốc là một số lượng tương đối lớn. Theo số liệu thống kê giáo dục đầu năm học 1999 - 2000 của trung tâm thông tin quản lý giáo dục Bộ Giáo dục và Đào tạo thì tổng số giáo viên trực tiếp giảng dạy trong các trường trung học cơ sở trong cả nước là 208.849 người, trong đó 145.068 giáo viên nữ. Số giáo viên trung học phổ thông chủ yếu là dạy trong các trường công lập, số giáo viên dạy ở trường công lập là 203.772 người, số giáo viên dạy ở trường ngoài công lập là 5.077 người.

Tính tỷ lệ giáo viên/lớp nói chung trong cả nước là 1,5 giáo viên/lớp. Nhưng nếu xét riêng tỷ lệ này ở các tỉnh, thành thì có sự chênh lệch nhau khá nhiều. Nhiều tỉnh, thành có tỷ lệ cao hơn tỷ lệ chung nhiều. Trong khi đó có những tỉnh tỷ lệ này rất thấp. Vùng đồng bằng sông Hồng có tỷ lệ giáo viên/lớp cao nhất, bình quân ở vùng này là 1,74 giáo viên/lớp. Trong khi đó ở Hà Nội tỷ lệ này là 2,05 giáo viên/lớp, Hà Tây 1,84 giáo viên/ lớp, Thái Bình 1,77 giáo viên/lớp. Các tỉnh ở miền Nam, miền Trung có tỷ lệ này cao như Thành phố Hồ Chí Minh 1,75 giáo viên lớp, thành phố Đà Nẵng 1,8 giáo viên/lớp.

Các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long tỷ lệ giáo viên/lớp thấp. Tỷ lệ này của chung đồng bằng sông Cửu Long là 1,29 giáo viên/lớp. Trong đó các tỉnh Cà Mau 1,13 giáo viên/lớp, Trà Vinh 1,03 giáo viên/lớp...

Như vậy về mặt số lượng, đội ngũ giáo viên phân bố ở các thành phố, các tỉnh là không đều. Điều đó đòi hỏi nhà nước có chính sách phân bố, điều động giữa các vùng và người hiệu trưởng ở những trường thừa giáo viên hay thiếu

giáo viên có biện pháp sử dụng đội ngũ như thế nào cho hợp lý. Với số lượng giáo viên như vậy các trường trung học cơ sở đảm nhận giáo dục 5.768.843 học sinh trung học cơ sở trong cả nước.

Về trình độ giáo viên trung học cơ sở theo chuẩn quy định là tốt nghiệp cao đẳng sư phạm. Những giáo viên trước đây có trình độ 10 + 3, trung cấp sư phạm đã được tiếp tục học bồi dưỡng chuẩn hoá để đạt trình độ chuẩn. Đáng lo ngại là ở một số vùng cao, vùng sâu giáo viên trước đây mới có trình độ 9 + 1 hay 9 + 2 nhưng không có điều kiện để bồi dưỡng một cách hệ thống. Trong những năm gần đây ngành giáo dục đã tích cực làm công tác bồi dưỡng giáo viên, tỷ lệ giáo viên đạt chuẩn đã tăng lên rõ rệt. Theo số liệu thống kê của Vụ Giáo viên Bộ Giáo dục và Đào tạo (tháng 4 - 1999) tỷ lệ giáo viên trung học cơ sở trong cả nước đạt chuẩn đã là 93,67%, tỷ lệ giáo viên tiểu học đạt chuẩn là 85,2% . Ở các thành phố lớn hầu hết giáo viên đã đạt chuẩn quy định, số giáo viên chưa đạt chuẩn chủ yếu tập trung ở các vùng sâu, vùng cao.

** Về phẩm chất chính trị*

Nói chung đội ngũ giáo viên có phẩm chất đạo đức tốt, yêu nghề, mến trẻ, có tinh thần khắc phục khó khăn, nhất là các giáo viên dạy ở các tỉnh miền núi, biên giới, hải đảo. Trong điều kiện đời sống còn khó khăn, họ vẫn bám lớp, bám trường, nhiệt tình giảng dạy, nhiều đồng chí là tấm gương sáng của ngành.

Có thể nói đội ngũ giáo viên trung học cơ sở trong cả nước còn có sự mất cân đối về chuyên môn đào tạo, giáo viên các bộ môn khoa học thì đủ hoặc thừa, nhưng giáo viên chính trị, nhạc, họa thì thiếu. Nhất là ở các tỉnh miền núi, miền Nam tình hình giáo viên còn thiếu. *"Về số lượng cả nước còn thiếu khoảng 150.000 giáo viên phổ thông các cấp."*(1)

Để phục vụ công tác giáo dục, giảng dạy, ngành giáo dục đã có một số lượng khá lớn cán bộ, nhân viên phục vụ giảng dạy, giáo dục với đủ các loại cán bộ: cán bộ Đoàn, Đội, nhân viên văn phòng, thư viện, thí nghiệm v.v. Nhưng số cán bộ này được phân bổ ưu tiên cho các trường sư phạm, các trường trung học phổ thông, còn các trường trung học cơ sở thường thiếu nhân viên phục vụ, do

(1) Phạm Minh Hạc: *Giáo dục Việt Nam trước ngưỡng của thế kỷ 21*, Nxb Chính trị quốc gia, 2002, tr.254.

đó một số việc thường giao cho giáo viên hoặc nhân viên khác kiêm nhiệm. Vì thế trình độ nghiệp vụ không được bảo đảm.

Tóm lại, tình hình đội ngũ như vậy đòi hỏi các cấp lãnh đạo ngành giáo dục và các nhà trường phải có những biện pháp tích cực trong công tác đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng để khắc phục những điều còn tồn tại nói trên.

Đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên trong nhà trường tập hợp thành tập thể sư phạm của nhà trường.

5. Tập thể sư phạm

5.1. Khái niệm tập thể sư phạm

Tập thể sư phạm bao gồm cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên là những người tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào việc tổ chức quá trình dạy học giáo dục.

5.2. Người giáo viên và tập thể sư phạm

Người giáo viên là một thành viên trong tập thể sư phạm, nhiệm vụ của họ nằm trong nhiệm vụ chung của tập thể sư phạm. Những đóng góp cá nhân giáo viên tạo nên sản phẩm chung của tập thể sư phạm. Sản phẩm đó được hình thành trong một quá trình và là sản phẩm tập thể. Bất kỳ giáo viên nào cũng có ảnh hưởng giáo dục rộng rãi đến một tập thể học sinh và ngược lại học sinh nào cũng đều trực tiếp nhận sự giáo dục của một tập thể giáo viên.

Chất lượng giáo dục trong nhà trường là sự đóng góp chung của tập thể sư phạm. Nó không chỉ tùy thuộc vào tinh thần trách nhiệm và năng lực của từng giáo viên mà còn tùy thuộc vào sự phối hợp giáo dục của các giáo viên. Trong một tập thể sư phạm có nhiều giáo viên tốt sẽ tạo nên một tập thể vững mạnh và tập thể vững mạnh sẽ tạo sự tiến bộ của từng người. Trong tập thể sư phạm của nhà trường các giáo viên có sự gắn bó, giúp đỡ, tương trợ nhau trong cuộc sống và trong công tác.

Quản lý con người trong trường học thực chất là xác định vị trí của mỗi người trong hệ thống xã hội. Quy định chức năng, quyền hạn, vai trò xã hội của họ trong phạm vi trường học với tư cách là một tổ chức xã hội. Giáo viên phải hiểu rằng vị trí và giá trị xã hội của họ phụ thuộc trước hết vào chính bản thân họ, vào thái độ lao động, cống hiến của họ đối với sự nghiệp giáo dục. Khi đã nhận thức rõ vị trí của mình trong tập thể, người giáo viên sẽ tham gia

tích cực vào các hoạt động giáo dục của nhà trường. Coi trọng sinh hoạt của các tổ chức trong nhà trường, qua đó có sự thống nhất về nhận thức và hành động giáo dục trong giáo viên, giáo viên có điều kiện giúp đỡ và phối hợp với nhau về mọi mặt.

** Là người lãnh đạo nhà trường, hiệu trưởng phải thấy được vai trò của tập thể sư phạm, cần xây dựng, củng cố, phát triển tập thể sư phạm*

5.3. Những yêu cầu của một tập thể sư phạm trường THCS

Trong một tập thể sư phạm, chất lượng của tập thể được tạo thành trên cơ sở chất lượng của từng thành viên. Vì vậy một tập thể vừa có yêu cầu đối với từng thành viên, vừa có yêu cầu chung cho cả tập thể.

5.3.1. Yêu cầu đối với từng thành viên

** Hiệu trưởng:* Là thành viên tiêu biểu nhất cho tập thể. Về mặt chức trách hiệu trưởng là người quản lý nhà nước đối với nhà trường, là cột trụ sư phạm của nhà trường, là người liên kết các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường nhằm thực hiện nhiệm vụ giáo dục. Chính vì vậy, phẩm chất và năng lực của hiệu trưởng ảnh hưởng nhiều đến sự lớn mạnh của tập thể sư phạm và chất lượng giáo dục của nhà trường.

Người hiệu trưởng phải có phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức và phẩm chất nghề nghiệp.

- Về phẩm chất chính trị yêu cầu người hiệu trưởng trước hết phải có những tiêu chuẩn của người cán bộ Đảng. Nắm vững các quan điểm đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, trong đó có chủ trương, đường lối giáo dục. Quan điểm về bản chất giai cấp của giáo dục, giữ vững mục tiêu xã hội chủ nghĩa trong giáo dục, kiên trì thực hiện nguyên lý giáo dục của Đảng, thực hiện giáo dục toàn diện, thực hiện công bằng xã hội trong giáo dục. Người hiệu trưởng phải là người có bản lĩnh vững vàng trước những tiêu cực của xã hội. Trong xu thế hội nhập hiện nay có nhiều quan điểm giáo dục xâm nhập, người hiệu trưởng phải biết lựa chọn những yếu tố tích cực có ích cho sự phát triển nhà trường theo đường lối, quan điểm giáo dục của Đảng.

- Phẩm chất đạo đức là sự thống nhất kiến thức chính trị - đạo đức - văn hoá - xã hội trong nhân cách người hiệu trưởng. Người hiệu trưởng là người gương mẫu trong tập thể nhà trường và ngoài xã hội. Phẩm chất đạo đức của người hiệu

trưởng biểu hiện qua thái độ, hành vi ứng xử đối với người khác, đối với công việc và môi trường sống.

- Phẩm chất nghề nghiệp là sự thống nhất kiến thức chuyên môn, trình độ nghiệp vụ, quan điểm và thái độ nghề nghiệp trong nhân cách người hiệu trưởng. Phẩm chất này còn thể hiện ở tính năng động, sáng tạo trong việc đổi mới nhà trường, trong những tình huống quản lý. Chính phẩm chất nghề nghiệp quy định năng lực và tính hiệu quả trong lao động quản lý.

- Người hiệu trưởng trong tập thể là người phải có năng lực, nhất là năng lực tổ chức để hệ thống quản lý hoạt động tốt, có hiệu quả. Là cột trụ sư phạm của nhà trường nên người hiệu trưởng phải có năng lực đoàn kết, tập hợp được lực lượng, lôi kéo những người cộng sự và đối tượng quản lý vào việc thực hiện mục tiêu chung của nhà trường. Có năng lực phối hợp hoạt động của các tổ chức, có năng lực tổng kết, đúc rút kinh nghiệm xây dựng điển hình tiên tiến. Những năng lực của người hiệu trưởng biểu hiện trong kỹ năng lao động quản lý, đó là kỹ năng nhận thức, kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự.

Tóm lại: Người hiệu trưởng phải là người có trình độ chuyên môn, có tay nghề vững vàng, có trình độ lý luận Mác - Lênin, thấm nhuần tư tưởng Hồ Chí Minh, đường lối quan điểm của Đảng và phải kinh qua chương trình bồi dưỡng lý luận, nghiệp vụ quản lý giáo dục.

** Giáo viên:*

Nghề thầy giáo được đánh giá là “nghề cao quý nhất trong các nghề cao quý, nghề sáng tạo nhất trong các nghề sáng tạo” là “chiến sĩ cách mạng trên mặt trận tư tưởng văn hoá”, là “kỹ sư tâm hồn”. Để xứng đáng với những danh hiệu như vậy, những yêu cầu đối với một người giáo viên trong nhà trường là rất lớn.

Người giáo viên phải quán triệt quan điểm, đường lối giáo dục của Đảng trong giảng dạy, giáo dục. Qua giảng dạy phải giáo dục được đạo đức, giáo dục thế giới quan khoa học và nhân sinh quan cách mạng cho học sinh.

Người giáo viên phải có trình độ chuyên môn tốt về môn dạy, biết rộng, hiểu nhiều. Giáo viên phải đạt được chuẩn tốt nghiệp cao đẳng ở phổ thông trung học cơ sở và vươn lên trình độ đại học. Có phương pháp giảng dạy bộ môn tốt, giúp cho học sinh nắm vững kiến thức và có kỹ năng vận dụng kiến thức vào thực tế cuộc sống.

Người giáo viên còn là một nhà tâm lý, nhà giáo dục tốt, yêu mến trẻ, có niềm tin vào thế hệ trẻ.

Ngoài ra, người giáo viên cần có năng lực tổ chức cho học sinh học tập, lao động, tham gia các hoạt động xã hội, đoàn thể. Phối hợp với các lực lượng trong việc giáo dục học sinh, tạo ra một môi trường giáo dục tốt, giải quyết tốt các tình huống giáo dục.

** Những cán bộ, nhân viên nghiệp vụ, nhân viên phục vụ khác trong nhà trường*

Nhân viên thư viện, nhân viên phòng thí nghiệm, nhân viên kế toán, y tế, nhân viên văn thư, nhân viên đánh máy, bảo vệ, lao động dịch vụ...

Những người này là những cán bộ, nhân viên trong bộ máy hành chính của nhà trường phải thành thạo về chuyên môn của mình, hiểu rõ mục tiêu giáo dục, đào tạo của nhà trường. Lực lượng này phải biết gắn công việc của mình vào mục tiêu chung của tập thể. Là những người hoạt động trong tập thể sư phạm vì vậy phải có ý thức, tâm hồn, đạo đức, phong cách của một thành viên trong tập thể sư phạm.

5.3.2. Những yêu cầu của một tập thể sư phạm

- Một tập thể sư phạm cần đủ về số lượng giáo viên, cán bộ, nhân viên, cán bộ quản lý theo định mức quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo phù hợp với quy mô trường lớp. Số cán bộ, nhân viên phục vụ cũng tùy thuộc vào quy mô trường lớp và có thể kiêm nhiệm, nhưng một người không kiêm quá nhiều việc mà không am hiểu về chuyên môn.

- Một tập thể sư phạm cần có cơ cấu đồng bộ: Đủ giáo viên các bộ môn để không có tình trạng giáo viên dạy chéo môn, đủ các loại nhân viên theo định mức quy định. Các giáo viên trong một tập thể sư phạm có trình độ tương đối đồng đều, có giáo viên giỏi, giáo viên có chuyên môn cao phân phối đều trong các khối lớp. Trong một tập thể sư phạm độ tuổi của các giáo viên cũng có nhiều độ tuổi khác nhau, có giáo viên lớn tuổi, có giáo viên trung tuổi, có giáo viên trẻ tuổi để đảm bảo tính liên tục và tính kế thừa trong các hoạt động giáo dục

- Một tập thể sư phạm cũng cần có tính ổn định về số lượng và cơ cấu.

- Các cán bộ, giáo viên, nhân viên trong tập thể sư phạm phải nắm vững và thực hiện tốt đường lối, quan điểm giáo dục của Đảng, hết lòng vì học sinh thân yêu.

- Có tổ chức chặt chẽ, ý thức tổ chức kỷ luật cao. Nghiêm chỉnh chấp hành chính sách của nhà nước, nội quy của nhà trường.

Một tập thể sư phạm vững mạnh là tập thể trong đó các giáo viên, cán bộ, nhân viên luôn có ý thức học tập, nắm vững đường lối, quan điểm giáo dục của Đảng. Khi đã thấm nhuần đường lối quan điểm giáo dục của Đảng, tập thể giáo viên sẽ hết lòng vì thế hệ trẻ, sẽ tìm tòi, học hỏi và sáng tạo trong giảng dạy và giáo dục để hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị của mình trong nhà trường. Đó là cơ sở để xây dựng một nhà trường vững mạnh, nhà trường sẽ có chất lượng giáo dục cao, sẽ đào tạo cho xã hội những công dân tốt.

II. QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ

1. Nội dung của công tác quản lý đội ngũ

Công tác quản lý đội ngũ của một trường học tập trung vào một số nội dung sau:

- Xây dựng quy hoạch cán bộ, giáo viên, nhân viên cho nhà trường.
- Tuyển chọn giáo viên và đề bạt cán bộ.
- Sắp xếp và sử dụng cán bộ, giáo viên, nhân viên.
- Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ.
- Đánh giá cán bộ, giáo viên, nhân viên.
- Khen thưởng và kỷ luật.
- Quản lý chế độ tiền lương, phụ cấp, bảo hiểm.

Những nội dung này vận dụng trong quản lý đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên ở trường học nói chung và trường trung học cơ sở nói riêng, được trình bày dưới đây.

1.1. Lập quy hoạch xây dựng đội ngũ

1.1.1. Căn cứ lập quy hoạch xây dựng đội ngũ

Căn cứ vào các văn bản pháp quy của bộ về định biên cho các trường, căn cứ vào nội dung kế hoạch đào tạo và tình hình thực tế của nhà trường, trên cơ sở tìm hiểu, phân loại đội ngũ, hiệu trưởng lập quy hoạch xây dựng đội ngũ. Việc lập quy hoạch xây dựng đội ngũ giúp hiệu trưởng có tầm nhìn xa và bao quát hơn trong công tác xây dựng đội ngũ của nhà trường.

1.1.2. Yêu cầu lập quy hoạch xây dựng đội ngũ

** Việc lập quy hoạch xây dựng đội ngũ cần đảm bảo các yêu cầu sau*

- Xây dựng được một đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên đủ về số lượng, loại hình, đồng bộ và cân đối về cơ cấu. Nghĩa là có sự đồng bộ về ngành nghề, trong trường có đủ cán bộ quản lý, đủ các loại giáo viên, đủ các loại nhân viên. Đồng bộ về trình độ trong một tập thể sư phạm, giáo viên có trình độ tương đối đồng đều, có giáo viên có chuyên môn bậc cao, có giáo viên có tay nghề giỏi. Đồng bộ về độ tuổi. Đồng bộ về thành phần xã hội và nâng dần trình độ của đội ngũ để đủ sức thực hiện nội dung giáo dục toàn diện theo chương trình và kế hoạch đào tạo.

- Cần thấy trước được những biến động về nhân sự có thể xảy ra trong thời gian từ 3 - 5 năm về số lượng giáo viên: Số giáo viên chuyển đến, số giáo viên chuyển đi, số nghỉ hưu và có kế hoạch bổ sung kịp thời.

- Có kế hoạch chuẩn hoá đội ngũ giáo viên theo quy định của Bộ GD & ĐT.

- Đội ngũ giáo viên có đủ theo bộ môn, theo trình độ đào tạo, theo thâm niên nghề nghiệp, độ tuổi, nam nữ, đảng viên, đoàn viên, người có điều kiện công tác lâu năm tại trường. Có đủ đội ngũ giáo viên cốt cán cho các bộ môn.

* Việc lập quy hoạch xây dựng đội ngũ nhà trường căn cứ vào kế hoạch phát triển của nhà trường trong 5 năm. Nhưng cũng có những quy định cụ thể mức độ sẽ thực hiện hàng năm. Trong quá trình thực hiện sẽ nảy sinh những tình hình mới, vì vậy hàng năm cần xem xét và điều chỉnh các dự kiến.

Trong khi xác định biên chế để lập quy hoạch cán bộ cần chú ý một số điểm sau:

- Phải tính toán thật chi tiết thời gian cần thiết để hoàn thành những nhiệm vụ quy định cho chức danh. Trên cơ sở đó có thể xác định số người cần cho công việc.

- Cần tránh khuynh hướng công kênh bộ máy, nhiều người mà ít việc. Điều đó chẳng những gây nên tình trạng lãng phí mà còn là nguyên nhân gây nên sự suy bì, mất đoàn kết trong nội bộ.

Việc lập quy hoạch xây dựng đội ngũ cần được thống nhất với trường phòng giáo dục, nhất là những dự định, cử đi học, chuyển chuyển... Sau đó được bàn

trong lãnh đạo nhà trường và thông qua chi bộ Đảng.

** Tóm lại*

- *Lập quy hoạch đội ngũ là nhiệm vụ của hiệu trưởng.*
- *Mục tiêu của lập quy hoạch đội ngũ nhằm đảm bảo đủ số lượng và chất lượng ổn định để thực hiện tốt nội dung và kế hoạch đào tạo.*

1.2. Tuyển chọn giáo viên và đề bạt cán bộ

Lựa chọn cán bộ, giáo viên là một khâu rất quan trọng để tạo nên một đội ngũ có đủ sức thực hiện mục tiêu giáo dục của nhà trường. Về lý luận, lựa chọn cán bộ bao gồm các nội dung chính như: Tuyển chọn, đề bạt, luân chuyển và tạo nguồn cán bộ dự bị.

1.2.1. Tuyển chọn giáo viên

a. Nguyên tắc tuyển chọn giáo viên

- Phải xuất phát từ quyền lợi học tập của học sinh.
- Khi tuyển chọn phải tính tới khả năng sử dụng tối đa năng lực của họ.
- Tuyển chọn phải căn cứ vào tiêu chuẩn quy định.
- Tuyển chọn phải dựa trên kết quả nghiên cứu toàn diện và thận trọng.

b. Về tiêu chuẩn để tuyển chọn

Giáo viên phải là người có tâm hồn cao thượng, có lương tâm và phẩm chất nghề nghiệp, yêu nghề, mến trẻ, vì thế hệ trẻ mà phấn đấu, có đủ năng lực chuyên môn, nghiệp vụ. Cụ thể là:

- Về tư tưởng đạo đức: Trung thành với tổ quốc Việt Nam, giàu tình thương, trọng lẽ phải, trung thực, cần cù và giản dị, gần bó với nhân dân, có tinh thần làm chủ, gương mẫu chấp hành đường lối chính sách của Đảng và pháp luật của nhà nước, nắm vững và thực hiện tốt đường lối giáo dục của Đảng, làm tốt nhiệm vụ được giao. Nêu gương sáng cho học sinh.

- Về văn hoá, chuyên môn, nghiệp vụ: Đạt trình độ đào tạo chuẩn do Bộ GD & ĐT quy định. Đối với giáo viên trường THCS phải tốt nghiệp cao đẳng sư phạm, có hiểu biết cụ thể về tình hình chung của đất nước, tình hình kinh tế - xã hội của địa phương. Thường xuyên rèn luyện năng lực giáo dục và giảng dạy, tự bồi dưỡng về văn hoá, chuyên môn để dạy tốt môn học mà mình đảm nhiệm.

Có năng lực tổ chức các hoạt động dạy học và giáo dục khác, có khả năng phối hợp các hoạt động giáo dục giữa nhà trường, gia đình và các lực lượng xã hội.

c. Quy trình tuyển chọn có thể gồm các bước

- Bước 1: Nghiên cứu hồ sơ cá nhân

Cần đặc biệt chú ý những thông tin về quá trình đào tạo, chất lượng và những đặc điểm lịch sử cá nhân.

- Bước 2: Thử thách công việc.

Giao cho người dự tuyển những công việc mà họ sẽ đảm nhận nếu được lựa chọn. Thời gian thử thách có thể dài, ngắn tùy tình hình cụ thể song nhất thiết phải có người hiểu biết vững vàng công việc theo dõi, giúp đỡ. Người theo dõi phải có ý kiến nhận xét và chịu trách nhiệm về những lời nhận xét đó.

- Bước 3: Xét duyệt

Căn cứ vào những thông tin đã thu thập được, hiệu trưởng có thể lập ra một hội đồng xét duyệt hoặc tư vấn để xem xét, kết luận

- Bước 4: Lập văn bản trình cấp trên quyết định

Tuyển chọn giáo viên là làm cho đội ngũ đủ về số lượng và vững vàng về chất lượng. Phải tuyển chọn sao cho người được tuyển phải đủ năng lực để thực hiện có chất lượng cao nhiệm vụ của mình.

Việc tuyển chọn những giáo viên mới bước vào nghề hiện nay do Ủy ban nhân dân tỉnh, sở giáo dục đào tạo tiến hành qua kỳ thi công chức. Dù là tuyển chọn giáo viên mới vào nghề hay giáo viên chuyển từ tỉnh khác đến đều thuộc thẩm quyền quyết định của ủy ban nhân dân tỉnh. Chuyển trong tỉnh do ủy ban nhân dân quận (huyện) quyết định. Chuyển trong quận (huyện) do trưởng phòng và ủy ban nhân dân quận (huyện) quyết định.

1.2.2. Đề bạt cán bộ

* Là sự bổ nhiệm giáo viên vào các cương vị công tác của nhà trường như thư ký hội đồng, tổ trưởng chuyên môn hoặc phụ trách các tiểu ban chuyên môn trong trường. Những người được đề bạt làm cán bộ phải hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của người giáo viên, có năng lực và phẩm chất tương xứng với nhiệm vụ được giao.

Ngoài những tiêu chuẩn về tư tưởng chính trị - đạo đức, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của người giáo viên, những người được đề bạt cán bộ phải là những người trội hơn trong tập thể sư phạm, năng lực dạy học phải vào loại khá trở lên, có trình độ khoa học vững vàng, có kinh nghiệm sư phạm phong phú và có học vấn chung về các mặt văn hoá, khoa học kỹ thuật, nghệ thuật. Có năng lực quản lý: Có kiến thức và kỹ năng thực hiện các chức năng quản lý của trường học, có kỹ năng tổ chức, nhanh nhạy phát hiện vấn đề nảy sinh trong nhà trường, có năng lực thuyết phục và cảm hoá quần chúng.

*** Hình thức đề bạt**

Có thể vận dụng một trong hai hình thức: Bầu cử và chỉ định. Việc lựa chọn hình thức nào là do hiệu trưởng quyết định.

- Đề bạt cán bộ là cử những người giáo viên giữ những chức vụ lãnh đạo trong nhà trường.

- Việc đề bạt phải dựa trên tiêu chuẩn và hiệu quả hoạt động thực tiễn làm căn cứ.

- Đề bạt một người nào đó vào một cương vị lãnh đạo phải đảm bảo sao cho người đó có những phẩm chất và năng lực tương xứng với nhiệm vụ được giao.

- Đề bạt, bổ nhiệm CBQL phải có văn bản theo đúng quy định hiện hành.

1.3. Sắp xếp và sử dụng cán bộ, giáo viên, nhân viên

1.3.1. Tổ chức bộ máy nhà trường

- Sắp xếp sử dụng cán bộ, giáo viên, nhân viên là khâu trung tâm trong công tác cán bộ vì có sắp xếp, sử dụng hợp lý đúng người, đúng việc mới giúp cho mọi người phát huy được tài năng, nâng cao chất lượng công tác.

- Tổ chức bộ máy của nhà trường theo đúng nguyên tắc quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Trước hết, tạo ra sự ổn định cần thiết với các tổ chuyên môn, nhóm chuyên môn, các tổ phục vụ về số lượng, về cơ cấu tuổi tác, chất lượng.

- Hình thành các tổ chức theo quan hệ phối hợp để chỉ đạo các hoạt động chuyên môn được toàn diện như ban trí dục, ban mỹ dục, ban lao động và hướng nghiệp. Thành phần trong các ban này lấy từ các tổ, nhóm chuyên môn theo đúng chức năng.

- Lựa chọn và phân công hợp lý giáo viên dạy ở các lớp và tham gia các hoạt

động chuyên môn trên cơ sở năng lực, sở trường và nguyện vọng cá nhân.

Việc phân công giáo viên được công bố vào đầu năm học nhưng có thể thông báo dự kiến từ cuối năm học trước để giáo viên có điều kiện chuẩn bị và nếu thấy có gì không hợp lý có thể đề xuất nguyện vọng.

Căn cứ vào yêu cầu công tác, năng lực giáo viên, quy mô trường lớp, hiệu trưởng dự kiến phân công, trao đổi với các phó hiệu trưởng, chủ tịch công đoàn, tổ trưởng chuyên môn rồi thông báo cho giáo viên.

1.3.2. Nguyên tắc sắp xếp, sử dụng đội ngũ

Việc sắp xếp, sử dụng cán bộ, giáo viên cần sự hợp lý đạt hiệu quả cao là một việc rất khó khăn. Tuy nhiên, trong việc sắp xếp cán bộ giáo viên cần đảm bảo nguyên tắc:

- Quán triệt sử dụng giáo viên theo đào tạo. Giáo viên dạy đúng môn đã được đào tạo ở trường sư phạm. Đây là cơ sở để nâng cao chất lượng giáo dục, xây dựng đội ngũ cốt cán bộ môn.

- Xuất phát từ yêu cầu đảm bảo chất lượng đào tạo và lợi ích học tập của học sinh, bố trí xen kẽ giáo viên cũ với giáo viên mới, giáo viên giỏi với giáo viên yếu trong cùng khối lớp, cùng nhóm soạn bài để họ có điều kiện giúp đỡ lẫn nhau.

- Đảm bảo khối lượng công tác vừa phải đối với mỗi giáo viên, nhân viên. Lưu ý giảm giờ cho giáo viên nữ đang có con nhỏ, giáo viên có sức khoẻ yếu.

Những ý kiến, nguyện vọng của giáo viên và nhân viên, sự bàn bạc dân chủ trong tổ, nhóm chuyên môn và ban giám hiệu cùng đại diện các đoàn thể, sự sắp đặt của người hiệu trưởng để tìm sự thống nhất chung là những yếu tố cần được quan tâm.

1.3.3. Quản lý lao động của giáo viên

Quản lý lao động của cán bộ, giáo viên, nhân viên, bao gồm quản lý về thời gian, năng suất và chất lượng lao động. Đối với giáo viên là quản lý giờ lên lớp, tiến độ thực hiện công tác, kết quả giảng dạy của giáo viên, kết quả học tập của học sinh. Hiệu trưởng cần phân công cho các hiệu phó, tổ trưởng, nhóm trưởng chuyên môn, giúp mình quản lý thông qua các biện pháp chỉ đạo sâu sát, chặt chẽ hoạt động của tổ chuyên môn.

Quản lý lao động của giáo viên, cán bộ qua hoạt động của tổ chuyên môn. Hiệu trưởng cần chỉ đạo các tổ chuyên môn thực hiện tốt các nội dung:

- Tổ chức cho giáo viên học tập, nắm vững các mục tiêu chuyên môn, chương trình sách giáo khoa, các quy định, quy chế chuyên môn.
- Xây dựng kế hoạch thực hiện mục tiêu mà nhà trường giao cho tổ
- Bàn bạc việc thực hiện chương trình, bài vở, tổ chức các hoạt động nội, ngoại khoá.
- Bồi dưỡng học sinh giỏi, phụ đạo học sinh kém, hướng dẫn cho học sinh ở nhà.
- Tổ chức các chuyên đề đổi mới phương pháp giảng dạy.
- Chỉ đạo việc làm đồ dùng dạy học.
- Xây dựng tổ, nhóm thành tập thể sư phạm đoàn kết, cầu thị học hỏi và giúp đỡ nhau tiến bộ.

Việc quản lý lao động của giáo viên là đề ra yêu cầu và tạo điều kiện cho giáo viên thực hiện tốt 10 khâu trong chương trình giảng dạy. Lập kế hoạch giáo dục cá nhân, soạn bài giảng dạy trên lớp, tổ chức hoạt động ngoại khoá, chấm trả bài, kiểm tra đánh giá toàn diện học sinh, quản lý học sinh trong giờ và ngoài giờ, làm đồ dùng dạy học, bồi dưỡng học sinh giỏi, phụ đạo học sinh kém, đổi mới phương pháp, nâng cao hiệu suất giờ dạy.

Ngoài ra lao động của người giáo viên còn ở các mặt hoạt động giáo dục khác, trong nhà trường như những hoạt động công tác chủ nhiệm lớp, công tác Đoàn, công tác Đội.

** Cốt củ mỗi giáo viên, cán bộ, nhân viên vào những cương vị công tác là một việc làm dày công suy nghĩ của người hiệu trưởng. Nó phải nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng giảng dạy, giáo dục, đồng thời phải tạo ra những điều kiện thuận lợi cho lao động sáng tạo của nhà giáo.*

Giao việc cho mỗi người là tạo cơ hội cho họ lập công.

1.4. Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ

** Đặc điểm lao động sư phạm yêu cầu người giáo viên phải là người học tập suốt đời, cần phải thường xuyên hoàn thiện tri thức của mình, phải là người có học vấn cao và toàn diện.*

Thực trạng đội ngũ giáo viên hiện nay chưa đáp ứng được yêu cầu của công cuộc đổi mới giáo dục. Vì vậy việc bồi dưỡng đội ngũ giáo viên là một yêu cầu thời sự cấp bách.

** Nguyên tắc:* Việc bồi dưỡng giáo viên cần tuân theo những nguyên tắc sau:

- Thống nhất giữa bồi dưỡng chính trị, tư tưởng, nghiệp vụ và các nhiệm vụ đặt ra từ thực tiễn.

- Bồi dưỡng theo kế hoạch.

- Việc bồi dưỡng phải thu hút tất cả các giáo viên, lãnh đạo nhà trường. Luôn cập nhật các thành tựu mới nhất của khoa học kỹ thuật và kinh nghiệm tiên tiến.

- Kết hợp giữa bồi dưỡng với tự bồi dưỡng.

- Việc bồi dưỡng phải được tiến hành liên tục, không bao giờ kết thúc.

- Chú ý đến trình độ đào tạo, nhu cầu bồi dưỡng của từng cá nhân giáo viên, trên cơ sở đó mà có nội dung, phương pháp và hình thức bồi dưỡng phù hợp.

Bồi dưỡng tri thức văn hoá khoa học và những tri thức chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên là việc làm thường xuyên của người hiệu trưởng, đồng thời cũng phải coi trọng việc bồi dưỡng tư tưởng, chính trị, đạo đức cho người giáo viên để mỗi người không ngừng phát triển và tự hoàn thiện mình. Đó chính là con đường tối ưu để nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

1.5. Đánh giá cán bộ, giáo viên

1.5.1. Vai trò của công tác đánh giá cán bộ, giáo viên, nhân viên

Đánh giá cán bộ là khâu quan trọng trong công tác cán bộ vì đánh giá có đúng mới lựa chọn và sắp xếp cán bộ hợp lý và mới sử dụng được khả năng tiềm ẩn trong mỗi con người.

Đánh giá cán bộ thực chất là xem xét nhân cách của họ, đây là vấn đề rất phức tạp và tế nhị. Để đánh giá cán bộ một cách chính xác người hiệu trưởng cần xác định các nhóm vấn đề: nội dung đánh giá, phương pháp đánh giá, quy trình đánh giá.

Đối với cán bộ, giáo viên, việc đánh giá của lãnh đạo về họ là nguồn kích thích, động viên họ nâng cao hiệu quả công tác, đồng thời kích thích quá trình

tự giáo dục của mỗi người trong tập thể. Việc đánh giá còn ảnh hưởng đến uy tín của người lãnh đạo. Đánh giá chính xác thì uy tín tăng, còn đánh giá sai lệch, thiên vị, không công bằng làm cho uy tín lãnh đạo bị giảm sút, ảnh hưởng đến tâm trạng tập thể, đến không khí tập thể.

Hiệu quả đánh giá phụ thuộc vào tính đúng đắn trong lời đánh giá và nghệ thuật đánh giá. Vì vậy người lãnh đạo cần tránh để những yếu tố chi phối làm ảnh hưởng đến tính đúng đắn, chính xác của việc đánh giá như những thiện cảm, ác cảm về một con người nào đó sẽ chi phối việc đánh giá. Không để tâm trạng của bản thân ảnh hưởng đến việc đánh giá. Khi phấn khởi thì rộng rãi về cái tốt, khi bức dọc, mệt mỏi thì thiên về cái tiêu cực nhiều hơn. Ấn tượng đầu tiên về một người cũng chi phối sự đánh giá về người đó. Vì vậy công tâm là tiêu chuẩn cơ bản của sự đánh giá.

Về tiêu chuẩn đánh giá phải tuân theo các tiêu chuẩn trong văn bản nhà nước, của đơn vị quy định.

1.5.2. Nguyên tắc đánh giá

Trong việc đánh giá cán bộ, giáo viên thường dựa trên các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc thống nhất nhân cách với hoạt động.
- Nguyên tắc phát triển.
- Nguyên tắc lịch sử cụ thể.
- Nguyên tắc toàn diện.

Các nguyên tắc này đòi hỏi khi xem xét phẩm chất, trình độ, năng lực của người giáo viên, nhân viên phải xem xét qua thực tế công tác, qua các hoạt động giảng dạy và giáo dục liên tục trong một thời gian, trong những điều kiện khác nhau, đòi hỏi sự sáng tạo của người giáo viên, nhân viên.

* Việc đánh giá cán bộ, giáo viên cũng cần phải có nghệ thuật. Khi đánh giá tốt phải đúng với phẩm chất, năng lực, hiệu quả công tác của từng người. Có thể đánh giá tốt toàn diện phải mang tính điển hình, tiêu biểu thì mới phát huy tác dụng. Không nên đánh giá tốt toàn diện một cách tràn lan sẽ dẫn đến thái độ tự mãn, coi nhẹ ý thức phấn đấu. Người hiệu trưởng nên đánh giá tốt từng mặt, việc đánh giá này giúp cho người được đánh giá thấy được mặt mạnh

của họ, những tồn tại của họ từ đó giúp họ vươn lên. Đánh giá tốt nên tiến hành trực tiếp, công khai.

* Đánh giá xấu là vạch sai lầm, thiếu sót của một người. Nếu được sử dụng đúng đắn, có tính tới đặc điểm tâm lý của người được đánh giá sẽ giúp người có khuyết điểm sửa chữa. Khi đánh giá xấu không nên đánh giá xấu toàn diện, làm như thế sẽ làm cho người bị đánh giá chán nản, mất niềm tin sẽ dẫn đến hậu quả tiêu cực. Đánh giá xấu từng mặt phải có căn cứ cụ thể, chính xác thì mới có sức thuyết phục, cần phân tích nguyên nhân, chỉ ra cách khắc phục. Để người bị đánh giá dễ tiếp thu cần tiến hành đánh giá tốt từng mặt đến đánh giá xấu từng mặt. Khi đánh giá xấu từng mặt cũng phải theo phương châm: Trực tiếp thì kín, gián tiếp (nêu sự việc) thì công khai.

Trong trường hợp đã nhiều lần đánh giá xấu từng mặt trực tiếp - kín, mà đương sự không tiếp thu thì báo trước cho họ biết sẽ tiến hành phê phán công khai. Việc đánh giá của tập thể, hoặc của người lãnh đạo đối với người được đánh giá đều gây cho người đó cảm xúc tương ứng: hân hoan, vui mừng, buồn rầu, giận dữ, sợ hãi... Các cảm xúc này dần dần chuyển thành tâm trạng và ảnh hưởng đến hoạt động cá nhân của người đó. Tâm trạng đó lây lan sang tâm trạng tập thể. Cho nên khi đánh giá ai phải chú ý đến đặc điểm tâm lý cá nhân và tâm trạng của họ lúc đánh giá để có cách đánh giá thích hợp. Có người nhạy cảm với đánh giá tốt khi được khen thì hăng hái làm việc. Có người nhạy cảm với đánh giá xấu thì họ sẽ hoang mang, giao động, buồn nẫu, lo âu. Trong đánh giá cần chỉ ra được sự cố gắng của mỗi người. Năng lực, điều kiện khách quan, chủ quan khác nhau thì kết quả cũng khác nhau. Cần đánh giá cao những người năng lực thấp, những nỗ lực đạt kết quả cao.

Người cán bộ, giáo viên tốt là người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Đánh giá cán bộ, giáo viên căn cứ vào kết quả hoạt động thực tế của họ. Hãy nhìn nhận cán bộ, giáo viên thông qua kết quả hoạt động của chính họ.

Người hiệu trưởng phải thường xuyên đánh giá cán bộ giáo viên theo định kỳ, nhìn nhận họ theo quan điểm phát triển, tránh những định kiến. Nội dung đánh giá có thể là toàn diện hoặc một mặt nào đó tùy thuộc vào mục đích đánh giá. Hoạt động chính của người giáo viên là hoạt động giảng dạy và giáo dục.

Vì vậy đánh giá người giáo viên chủ yếu là dựa trên những kết quả của các hoạt động này.

** Tài năng và lý tưởng của người giáo viên thể hiện chủ yếu qua hoạt động giảng dạy và giáo dục.*

1.6. Khen thưởng và kỷ luật

Mỗi tổ chức đều có quy định, chuẩn riêng để duy trì nền nếp, trật tự, kỷ cương của tổ chức. Trong hoạt động những người làm tốt, thực hiện được chuẩn một cách xuất sắc thì được khen, nếu vi phạm, không đạt được chuẩn sẽ bị xử phạt.

- Khen thưởng là kích thích tích cực đối với hoạt động của cá nhân và tập thể, đây là biểu hiện của đánh giá tốt. Khen thưởng là cơ hội giúp người lao động khẳng định vai trò của mình trong tập thể, trong xã hội. Hầu hết các trường hợp khen thưởng đúng mức, chính xác đều làm cho người được khen phấn khởi, tích cực hoạt động tốt hơn trước.

- Kỷ luật, trách phạt cũng phải công bằng, phải được mọi người thừa nhận (kể cả người bị trách phạt). Nếu trách phạt không đúng sẽ gây phản ứng tiêu cực. Cho nên, chưa có căn cứ chính xác, chưa chuẩn bị dư luận thì chưa vội ra lệnh trừng phạt. Ngoài ra, không nên trách phạt trong trường hợp bản thân bị kích động, tâm trạng không ổn định.

Trong nhà trường có hội đồng khen thưởng và kỷ luật do hiệu trưởng chủ trì. Các hình thức khen thưởng và kỷ luật do hội đồng này quyết định. Hiệu trưởng có quyền phê bình giáo viên trước hội đồng sự phạm, nếu thấy mức độ nghiêm trọng thì lập văn bản báo cáo lên cấp trên. Việc tiến hành kỷ luật cán bộ, giáo viên trong bất cứ trường hợp nào cũng phải được tiến hành đúng thủ tục và nghiêm túc. Trong tất cả các trường hợp kỷ luật giáo viên, cán bộ, hiệu trưởng phải là người trực tiếp kiểm tra và đương sự phải được báo cáo minh oan.

- Khen thưởng và kỷ luật chính xác tạo nên sự công bằng trong tập thể. Khen thưởng kịp thời sẽ có tác dụng động viên mọi thành viên trong tập thể phấn đấu. Kỷ luật nghiêm minh tạo nên nề nếp kỷ cương cho tập thể.

Khen thưởng và kỷ luật sẽ có hiệu quả giáo dục nếu chúng được thực hiện một cách công bằng và thận trọng nhưng ngược lại thì sẽ là điều nguy hại cho tổ chức.

Thực hiện các hình thức và mức độ khen thưởng và kỷ luật theo đúng quy định hiện hành.

1.7. Quản lý chế độ tiền lương, phụ cấp và bảo hiểm

Quản lý, đánh giá cán bộ dẫn tới sắp xếp mức lương trả cho từng người xứng đáng với giá trị lao động, công sức mà họ bỏ ra.

Trong phạm vi quản lý rộng (ngành hoặc vùng lãnh thổ), chức năng này được thực hiện qua một tổ chức. Trong một nhà trường, chức năng này thuộc quyền hạn của hiệu trưởng.

Hiệu trưởng cần thực hiện tốt việc xét nâng bậc lương cho giáo viên, cán bộ, nhân viên. Đối với giáo viên THCS có trình độ cao đẳng và đại học, thuộc mã ngạch công chức 15113. Ngạch công chức này bảng lương gồm 10 bậc, tương ứng với các hệ số:

Bậc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hệ số	1,78	1,86	2,14	2,42	2,7	2,98	3,26	3,54	3,83	4,12

Khi đến kỳ xét nâng bậc lương, hiệu trưởng thành lập hội đồng xét nâng lương của nhà trường gồm đại diện của các đoàn thể trong nhà trường là công đoàn, đoàn thanh niên nếu trong trường có chi đoàn giáo viên, đại diện giáo viên, đại diện chính quyền. Hiệu trưởng là chủ tịch hội đồng xét nâng bậc lương. Hội đồng xét nâng bậc lương xét duyệt và lập biên bản gửi lên phòng giáo dục, phòng giáo dục xem xét và chuyển lên tổ chức chính quyền quận (huyện) ra quyết định.

Tiêu chuẩn để xét nâng bậc lương hiện hành:

Cán bộ, công chức có đủ thời gian giữ bậc cũ, quy định đối với ngạch công chức, viên chức theo nghị định số 25/CP ngày 23/5 /1993 của Chính phủ là 3 năm (tính đủ 36 tháng) và phải được đánh giá đạt các tiêu chuẩn sau:

- Hoàn thành đủ số lượng công việc được giao và đáp ứng yêu cầu về chất lượng, thời gian.

- Không vi phạm kỷ luật lao động, nội quy, quy chế cơ quan, đơn vị, không vi phạm pháp luật nhà nước có liên quan đến công việc và tư cách đạo đức của

cán bộ, công chức đến mức kỷ luật, khiển trách hoặc chịu hình phạt của tòa án.

Những giáo viên xếp ngạch giáo viên trung học cao cấp, có mã ngạch 15112 cần có các tiêu chuẩn sau:

- Có trình độ sau đại học.
- Có trình độ ngoại ngữ C.
- Có chứng chỉ lý luận quản lý nhà nước.
- Có sáng kiến kinh nghiệm được xếp loại ở cấp ngành.
- Là giáo viên dạy giỏi cấp thành phố.

Hiệu trưởng cũng cần đảm bảo tốt các chế độ về phụ cấp lương, phụ cấp dạy thêm giờ, phụ cấp độc hại đối với nhân viên thí nghiệm và các chế độ bảo hiểm của cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường. Ngoài ra, hiệu trưởng có quyền quyết định việc khuyến khích bằng vật chất và tinh thần cho những thành công trong giảng dạy - giáo dục của giáo viên.

2. Biện pháp quản lý đội ngũ

Công tác quản lý cán bộ, giáo viên bao gồm quản lý về tư tưởng, quản lý về công việc, quản lý về sinh hoạt. Việc xây dựng tập thể sư phạm trong nhà trường là nhiệm vụ hàng đầu của hiệu trưởng. Đây là điều kiện quyết định bảo đảm thực hiện có hiệu quả mục tiêu giáo dục, trong đó có hiệu quả công tác quản lý của hiệu trưởng. Những biện pháp xây dựng tập thể sư phạm là những biện pháp mang tính tổng hợp cao, đòi hỏi nhiều người tham gia. Đó là những biện pháp để quản lý, phát triển đội ngũ mà người hiệu trưởng cần thực hiện tốt.

2.1. Tìm hiểu, nắm chắc tình hình đội ngũ cán bộ giáo viên

Điều kiện đầu tiên để hiệu trưởng quản lý đội ngũ của mình là phải nắm chắc tình hình đội ngũ của mình về các mặt: tiểu sử, quá trình đào tạo, quá trình công tác, hoàn cảnh gia đình, nguyện vọng, sở trường, mặt mạnh, mặt yếu.v.v.

Như vậy, việc tìm hiểu cần chú ý đến cả quá khứ, hiện tại và xu thế phát triển trong tương lai, chủ yếu là hiện tại. Việc tìm hiểu, nhận xét cán bộ giáo viên cần đứng trên quan điểm phát triển tránh những định kiến ban đầu, nhìn con người một cách tỉnh táo khi mới nắm được một số thông tin về quá khứ của đối tượng. Trong thực tế, nhiều giáo viên có thể có nhiều điểm yếu nhưng họ đã vươn lên và cùng với sự giúp đỡ của tập thể họ đã đạt được những thành tích cao và trở thành người tốt. Ngược lại, có những người đã đạt được những thành tích cao nhưng không tiếp tục phấn đấu thì một thời gian sẽ bị tụt hậu, không vươn lên kịp những yêu cầu mới về chuyên môn.

Việc tìm hiểu đội ngũ giáo viên phải tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu về từng mặt của từng cá nhân, của cả tập thể, chọn lọc những nội dung phục vụ cho mục đích bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ ngày càng tốt hơn.

Biện pháp để tìm hiểu đội ngũ.

- Nghiên cứu hồ sơ: Nghiên cứu hồ sơ của cán bộ giáo viên như lý lịch, các phiếu nhận xét... và ý kiến đánh giá của cơ quan cũ khi bàn giao cán bộ chủ yếu là để tìm hiểu quá khứ.

- Biện pháp quan sát, đánh giá kết hợp với xem xét dư luận tập thể là biện pháp thường được sử dụng nhiều nhất gắn với chức năng kiểm tra của hiệu trưởng, giúp đánh giá con người trong hành động hiện tại. Biện pháp này thường có độ chính xác cao nhất là ở những tập thể mạnh, dư luận quần chúng thường công bằng và đúng mực. Vì vậy, hiệu trưởng nên lắng nghe ý kiến của tập thể giáo viên, cán bộ công nhân viên, của học sinh.

- Gặp riêng đối tượng cần tìm hiểu: Việc gặp riêng không phải là biện pháp thường xuyên nhưng trong nhiều trường hợp có thể làm rõ các vấn đề trong quá khứ, hiện tại và dự định tương lai. Hiệu trưởng cần xác định mục đích, nội dung của cuộc trao đổi, tạo ra buổi gặp gỡ diễn ra trong không khí cởi mở, tế nhị và thông cảm. Để buổi gặp gỡ diễn ra trong thời gian ngắn nhưng mang lại hiệu quả cao, có lợi cho cả hai bên và để lại những ấn tượng tốt đẹp cho cán bộ, giáo viên sau lần gặp gỡ.

Việc tìm hiểu, nắm bắt tình hình đội ngũ giáo viên, cán bộ cần phải được làm thường xuyên, nhưng cũng phải có chọn lọc trọng tâm đối tượng, loại hình cán bộ hay từng mặt của cán bộ (tìm hiểu phẩm chất, năng lực) trong những thời gian nhất định. Mỗi học kỳ, mỗi năm học, hiệu trưởng tổng hợp và ghi lại những nhận xét về từng cán bộ, giáo viên trong đó đặc biệt lưu ý về xu hướng phát triển nhân cách và hướng bồi dưỡng cho giáo viên, nhân viên.

** Để quản lý được đội ngũ cán bộ, giáo viên, hiệu trưởng cần nắm chắc tình hình đội ngũ về mọi mặt. Tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu của tập thể, của từng cá nhân. Chọn những nội dung phục vụ cho mục đích bồi dưỡng. Để tìm hiểu đội ngũ, hiệu trưởng có thể sử dụng nhiều biện pháp.*

2.2. Hoàn thiện cơ cấu và cơ chế hoạt động của tập thể sư phạm

Các tổ chức chính thức trong nhà trường được quy định trong điều lệ trường phổ thông. Hiệu trưởng cần vận dụng đúng những quy định này, tránh tạo ra sự chồng chéo của tổ chức mà hiệu quả lại không cao.

Về xây dựng cơ chế hoạt động: Cơ chế là mặt bên trong của tổ chức, là tập

hợp các phương thức hoạt động, các chế độ, chính sách. Bất kỳ tổ chức nào cũng tiềm ẩn một tiềm năng. Nếu tổ chức có cơ chế hợp lý thì tiềm năng đó sẽ nảy nở, phát triển làm cho tổ chức đó trở nên năng động và tạo nên sức mạnh to lớn của tổ chức. Ngược lại một cơ chế không phù hợp sẽ làm cho tổ chức yếu đi, có khi dẫn tới triệt tiêu sức mạnh của tập thể.

Theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo thì hiệu trưởng là thủ trưởng của nhà trường, hiệu trưởng chịu trách nhiệm và có quyền quyết định về mọi mặt hoạt động thuộc chức năng của nhà trường. Như vậy trong nhà trường hiệu trưởng là người lãnh đạo cao nhất thực hiện chế độ quản lý một thủ trưởng.

Trong hoạt động quản lý nhà trường, hiệu trưởng phải xây dựng tốt các mối quan hệ giữa: Hiệu trưởng - Đảng - Công đoàn - Đoàn thanh niên. Các quan hệ giữa: hiệu trưởng - các phó hiệu trưởng - các tổ trưởng chuyên môn... Sự thống nhất giữa các tổ chức trong nhà trường hướng theo mục tiêu đào tạo, tạo nên giá trị và sức mạnh của tập thể. Muốn vậy người hiệu trưởng cần:

- Tạo nên một đội ngũ những người cộng sự có năng lực, đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau, trong đó mỗi người thấy hài lòng với công việc, vừa thoả mãn được nhiều hơn nhu cầu xã hội của mình.

- Hiệu trưởng phải có sự phân công cụ thể về quyền hạn và trách nhiệm của đội ngũ những người cộng sự (được làm những gì và quyền hạn đến đâu).

- Phải có quy định tỉ mỉ về chế độ báo cáo, thỉnh thị... Các hiệu trưởng thường dùng chế độ giao ban hàng tuần để thực hiện nội dung này.

- Phân công phải hợp lý, cân đối giữa trách nhiệm và quyền hạn, khối lượng công việc phải phù hợp với năng lực và trình độ của mỗi người.

- Phải xây dựng được định mức lao động cho từng thành viên của tập thể một cách hợp lý, khoa học.

- Phải xây dựng mục tiêu cụ thể, chính xác. Khi xây dựng mục tiêu các thành viên phải được bàn bạc dân chủ thật sự, mọi người đều được nêu ý kiến và mọi ý kiến đều được xem xét một cách bình đẳng. Mục tiêu của tổ chức phải phù hợp với lợi ích của các thành viên. Khi xây dựng mục tiêu phải chú ý đến thực tiễn và phải có tính khả thi.

2.3. Xây dựng nề nếp tập thể

Trong tập thể sư phạm do tính đa dạng về cơ cấu, sự phân công chuyên môn hoá cao về mặt sư phạm, tính đa dạng, phong phú về mục tiêu, nhu cầu và lợi

ích của các thành viên... Điều đó một mặt là điều kiện để phát huy tiềm năng và sức mạnh của mỗi thành viên, nhưng mặt khác cũng là tiền đề để xuất hiện những xu hướng tản mạn, tự phát, tự do dễ dàng dẫn đến kỷ cương của nhà trường bị lỏng lẻo. Vì vậy việc xây dựng các nề nếp lao động, sinh hoạt trong nhà trường là cơ sở để duy trì kỷ cương, là tiền đề cho sự đoàn kết nhất trí. Các nề nếp trong nhà trường gồm:

- Các nề nếp về chuyên môn.
- Các nề nếp về hành chính.
- Các nề nếp sinh hoạt tập thể.

Để xây dựng các nề nếp và thực hiện tốt các nề nếp hiệu trưởng cần tổ chức cho tập thể sư phạm bàn bạc, thảo luận dân chủ để những quy định này trở thành yêu cầu của tập thể bắt buộc mọi người phải tự giác thực hiện.

Những nề nếp của tập thể phải được cụ thể hoá dưới dạng những quy định bằng văn bản.

2.4. Xây dựng mối quan hệ hợp tác lành mạnh và tình bạn, tình đồng chí chân thành giữa các thành viên trong tập thể sư phạm

Trong một tập thể sư phạm có 3 loại mối quan hệ: quan hệ cá nhân - cá nhân, quan hệ cá nhân - tập thể, quan hệ giữa tập thể nhỏ này - tập thể nhỏ khác. Người hiệu trưởng phải luôn chú ý xây dựng tốt các mối quan hệ đó, kịp thời giải quyết những mâu thuẫn phát sinh. Nhà trường cần bồi dưỡng cho cán bộ, giáo viên lòng yêu mến học sinh và đồng nghiệp, tôn trọng học sinh và đồng nghiệp, hợp tác chặt chẽ với nhau trong công tác giáo dục học sinh, quan tâm giúp đỡ đồng nghiệp trong cả việc chung và việc riêng. Quan hệ với đồng nghiệp cần có sự tôn trọng, bình đẳng, trách nhiệm và hoà hợp. Tôn trọng nhau thể hiện trong cách xưng hô, trong sinh hoạt chuyên môn, trong giảng dạy và công tác. Không nên hạ thấp đồng nghiệp, đề cao mình. Sự bình đẳng thể hiện trong phân công công tác, trong đánh giá giáo viên, trong đãi ngộ. Sự bình đẳng không có nghĩa là cào bằng mà là sự công bằng. Mỗi cán bộ, giáo viên cần có ý thức trách nhiệm đối với công việc chung, có ý thức tổ chức và biết tôn trọng lãnh đạo.

Tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên được bàn bạc, dân chủ về các chủ trương, kế hoạch công tác của nhà trường là làm cho mọi người thấy được vị trí vai trò của mình trong tập thể, thấy được những đóng góp của họ được tập thể ghi nhận, đánh giá đúng đắn, họ sẽ càng đem hết sức mình ra để xây dựng tập thể.

** Hiệu trưởng cần lắng nghe dư luận quần chúng để phán đoán, phát hiện và giải quyết kịp thời các mâu thuẫn thất mắc của các cá nhân, tập thể nhỏ, tạo nên sự hài hoà gắn bó giữa các thành viên trong tập thể.*

Cán bộ lãnh đạo nhà trường phải đoàn kết, đấu tranh phê và tự phê tốt để được tập thể tin yêu, tín nhiệm. Đặc biệt phải thể hiện sự gương mẫu về mọi mặt.

2.5. Chăm lo đời sống vật chất, tinh thần của mọi thành viên và tạo điều kiện thời gian, phương tiện cho cán bộ giáo viên hoàn thành tốt nhiệm vụ

Hoàn cảnh sống của cán bộ, giáo viên ảnh hưởng lớn đến chất lượng hoạt động của nhà trường. Vì vậy, hiệu trưởng cần có sự quan tâm vật chất và cả tinh thần cho cán bộ, giáo viên.

- Nhà trường cần thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ chính sách, đảm bảo quyền lợi vật chất và tinh thần cho cán bộ, giáo viên như nâng bậc lương, chế độ nghỉ hè, trợ cấp khó khăn, tiền thưởng cuối năm, tiền bồi dưỡng dạy thêm.

- Lãnh đạo nhà trường cùng ban giám hiệu, công đoàn tìm biện pháp để tăng thu nhập cho mọi người tùy theo hoàn cảnh của từng trường.

- Phản ánh đầy đủ tình hình đời sống của cán bộ giáo viên trong trường với sở, phòng giáo dục đào tạo, với cấp uỷ và chính quyền địa phương và kiến nghị những biện pháp mà địa phương có thể giúp được như thực hiện chính sách đối với cán bộ, giáo viên.

- Hiệu trưởng cùng ban giám hiệu, công đoàn cần chú ý tổ chức đời sống tinh thần cho cán bộ, giáo viên như tham quan du lịch, các hoạt động văn hoá, nghệ thuật, thể dục thể thao.

- Quan tâm thăm hỏi chăm sóc sức khoẻ cán bộ giáo viên khi ốm đau, chia sẻ niềm vui, nỗi buồn với anh chị em. Khi cán bộ giáo viên gặp khó khăn, lãnh đạo nhà trường cần động viên, giúp đỡ kịp thời.

- Tạo điều kiện về thời gian và phương tiện cho cán bộ, giáo viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân công như trang bị đủ đồ dùng dạy học, giáo viên có sách để tham khảo, cung cấp văn phòng phẩm, có phòng làm việc, phòng nghỉ.

2.6. Đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng, sự hỗ trợ tích cực của các tổ chức quần chúng trong trường và hội cha mẹ học sinh trong việc xây dựng tập thể sư phạm

Hiệu trưởng trường trung học cơ sở phải tranh thủ tới mức tối đa sự lãnh đạo của Đảng, sự cộng tác của các tổ chức quần chúng và hội cha mẹ học sinh trong

việc xây dựng tập thể sư phạm. Công tác quản lý giáo dục và quản lý nhà trường phổ thông là một nội dung hoạt động thực tiễn của cách mạng xã hội chủ nghĩa trên mặt trận giáo dục. Nó cần được sự lãnh đạo chặt chẽ và trực tiếp của Đảng. Xét về thực chất, công tác quản lý giáo dục của chính quyền trong nhà trường phổ thông xã hội chủ nghĩa chính là sự cụ thể hoá, thể chế hoá nội dung lãnh đạo của Đảng bằng các biện pháp chính quyền.

Đối với trường trung học cơ sở, đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng là đảm bảo việc chấp hành đường lối giáo dục của Đảng, là đảm bảo cho công tác quản lý giáo dục của hệ thống các cơ quan giáo dục các cấp đối với nhà trường có hiệu quả, là đảm bảo sự lãnh đạo giáo dục của hệ thống tổ chức các cấp Đảng bộ từ trên xuống tới cơ sở mà trực tiếp nhất là chi bộ Đảng nhà trường.

Theo tinh thần điều lệ của Đảng và các văn kiện hướng dẫn thực hiện điều lệ đã xác định, sự lãnh đạo toàn diện của chi bộ Đảng đối với trường phổ thông tập trung ở 3 mặt: Lãnh đạo chính trị, lãnh đạo tư tưởng và lãnh đạo tổ chức. Sự lãnh đạo của chi bộ Đảng trước hết nhằm làm cho đội ngũ giáo viên, cán bộ, học sinh nắm vững đường lối, chính sách và quan điểm giáo dục của Đảng, nắm vững tình hình thực tế giáo dục địa phương và của trường. Trên cơ sở đó cán bộ, giáo viên nhất trí với các nghị quyết về chủ trương, biện pháp công tác lớn của chi bộ, thực hiện một cách có hiệu quả đường lối giáo dục của Đảng.

Đảng lãnh đạo tư tưởng và giáo dục phẩm chất cho đội ngũ cán bộ, giáo viên, chi bộ nhà trường có những hình thức và biện pháp giáo dục tích cực, nội dung giáo dục tư tưởng có hệ thống và có tính thời sự làm cho cán bộ, giáo viên được giác ngộ về lý tưởng cộng sản, thực chất là giác ngộ về chủ nghĩa Mác - Lênin. Sự giác ngộ không chỉ dừng lại ở mặt nhận thức tư tưởng mà phải được thể hiện thành hành động cách mạng thường ngày để thực hiện tốt nhất nhiệm vụ giáo dục, giảng dạy, học tập và rèn luyện. Bên cạnh việc giáo dục về lý tưởng, chi bộ không ngừng chăm lo giáo dục tập thể đội ngũ cán bộ, giáo viên về phẩm chất đạo đức cách mạng. Phẩm chất cách mạng của cán bộ, giáo viên trong nhà trường phải là sự biểu hiện thành hiện thực các khẩu hiệu đề ra:

"Tất cả vì học sinh thân yêu", "Các thầy giáo, cô giáo là tấm gương sáng cho học sinh noi theo". Tấm gương sáng trước hết là ở tinh thần trách nhiệm và tính trung thực.

Đảng lãnh đạo công tác tổ chức và công tác cán bộ. Trong trường trung học cơ sở mọi vấn đề về công tác tổ chức, cán bộ cần được chi bộ bàn bạc quyết

định hoặc có ý kiến đóng góp nếu là vấn đề không thuộc thẩm quyền quyết định của cơ sở.

Như vậy, sự lãnh đạo của Đảng trong nhà trường là toàn diện. Hiệu trưởng cần thường xuyên báo cáo tình hình nhà trường cho chi bộ, cần xin ý kiến của chi bộ về các biện pháp quản lý lớn của chính quyền. Báo cáo với chi ủy về tình hình cán bộ, giáo viên.

Các tổ chức quần chúng trong tập thể sư phạm của trường trung học cơ sở có hai đoàn thể quần chúng là công đoàn giáo dục và đoàn thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh. Mỗi tổ chức quần chúng trong nhà trường đều có những nhiệm vụ nhất định. Những nhiệm vụ của các tổ chức quần chúng trong nhà trường cũng là để đạt tới mục tiêu giáo dục của nhà trường. Chính vì vậy hiệu trưởng cần có mối quan hệ phối hợp tốt với các tổ chức này. Các tổ chức quần chúng này sẽ là lực lượng hỗ trợ đắc lực cho việc xây dựng tập thể sư phạm nhà trường.

Cha mẹ học sinh là người rất quan tâm đến tình hình giáo viên và ít nhiều đều có những nhận xét về các giáo viên đang giáo dục con em mình, họ thực lòng mong muốn tập thể sư phạm vững mạnh. Vì thế hiệu trưởng cần lắng nghe và phân tích kỹ ý kiến của hội cha mẹ học sinh để chọn lọc những vấn đề cần thiết cho việc xây dựng đội ngũ của trường mình.

Việc xây dựng tập thể sư phạm phải được tiến hành đồng bộ với việc xây dựng tổ chức Đảng và các tổ chức quần chúng trong trường. Hiệu trưởng phải phối hợp chặt chẽ các hoạt động của nhà trường với các hoạt động của chi bộ Đảng, các đoàn thể quần chúng và có ý thức tôn trọng, giúp đỡ và tạo điều kiện để các đoàn thể hoạt động tốt.

Người hiệu trưởng giải quyết tốt các mối quan hệ với các tổ chức quần chúng trong nhà trường sẽ đảm bảo cho cơ chế “Đảng lãnh đạo, nhà nước quản lý, nhân dân làm chủ tập thể” được phát huy hiệu quả, tạo nên sức mạnh tổng hợp để đạt mục tiêu đào tạo đã đặt ra cho trường trung học cơ sở.

2.7. Hiệu trưởng phấn đấu trở thành cán bộ quản lý giỏi, am hiểu chuyên môn, tích cực phát huy uy tín cá nhân và vai trò người lãnh đạo

Người cán bộ quản lý giáo dục các cấp nói chung và người hiệu trưởng trường trung học cơ sở nói riêng có những trách nhiệm, nghĩa vụ rất nặng nề. Họ là những người chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của nhà trường, ở nơi “đầu sóng ngọn gió” của đời sống giáo dục. Có thể nói toàn bộ hoạt động giáo dục diễn ra tại cơ sở nhà trường, nơi quá trình sư phạm được triển khai trên thực

tế. Hiệu trưởng vừa là người lãnh đạo vừa là thành viên trong tập thể sư phạm, hiệu trưởng phải làm sao để cán bộ, giáo viên trong trường thấy mình là một người thủ trưởng nhiệt tình, kiên quyết, am hiểu công việc, quản lý nhà trường vững vàng, vừa là người bạn, vừa là người đồng chí chân thành, giàu kinh nghiệm sống và công tác, sẵn sàng giúp đỡ mọi người.

- Để phấn đấu trở thành người cán bộ quản lý giỏi trước hết người hiệu trưởng phải là một nhà sư phạm giỏi. Đó là người hiểu biết về lĩnh vực chuyên môn giảng dạy và giáo dục, đồng thời họ có suy nghĩ sáng tạo của riêng mình khi thực hiện công việc dạy học.

Dạy giỏi và học giỏi là một đòi hỏi không thể thiếu đối với nhà sư phạm. Xã hội và các bậc phụ huynh không thể nào yên tâm khi giao phó con em mình cho những người không biết học và cũng không biết dạy, mà lại đứng đầu một nhà trường. Tấm gương nhà giáo Nguyễn Tất Thành - Bác Hồ kính yêu của chúng ta là tấm gương sáng về nhà sư phạm chân chính.

- Trong cuộc sống hiện đại nhà trường không còn là nguồn duy nhất cung cấp thông tin và kiến thức, kỹ năng cho học sinh, nhưng nhà trường vẫn là nguồn quan trọng nhất, đặc biệt là nơi đóng vai trò quyết định trong việc hình thành giá trị cho học sinh. Người giáo viên không chỉ là người dạy học - giáo dục theo những chuẩn mực quy định sẵn, họ còn là người duy trì và phát triển các định hướng giá trị của cộng đồng, của dân tộc. Người cán bộ quản lý giáo dục càng phải cố gắng hơn nhiều trong việc duy trì, phát triển và sáng tạo giá trị của dân tộc nơi thế hệ trẻ. Như vậy họ phải là nhà văn hoá.

- Nguyên lý nhà trường gắn liền với xã hội được thực hiện trong thực tế nhờ hoạt động không mệt mỏi của cả hai phía: nhà trường và xã hội. Để thực hiện "*Xã hội hoá giáo dục*" không chỉ bó hẹp phạm vi hoạt động của mình trong phạm vi ngành hay nhà trường mà còn thực hiện thiên chức của mình đối với xã hội nữa, có nghĩa người cán bộ quản lý giáo dục phải là người hoạt động xã hội. Họ là người khẳng định chức năng xã hội của giáo dục, là cầu nối quan trọng giữa giáo dục và xã hội, hiệu trưởng phải tham gia các hoạt động xã hội với tư cách người đại diện cho cơ quan giáo dục.

- Hiệu trưởng đứng đầu một nhà trường nên cũng phải là một nhà hành chính, thực thi các hoạt động quản lý đơn vị giáo dục trên cơ sở pháp luật nhà nước, các văn bản có quy phạm pháp luật của các cơ quan hữu quan. Nhà trường hoạt động được nhờ các nguồn lực do xã hội cung cấp. Vì vậy cán bộ quản lý

giáo dục phải biết cách sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực này. Nói một cách khác, họ phải là nhà quản trị kinh doanh giỏi.

- Trong bối cảnh hiện đại của sự phát triển khoa học công nghệ, cán bộ quản lý giáo dục phải là nhà canh tân giáo dục. Họ luôn phải đương đầu với những thách thức mới, họ phải có tư tưởng đổi mới hoạt động sư phạm và những hoạt động quản lý của mình nhằm nâng cao hiệu quả giáo dục.

- Người hiệu trưởng để có thể quản lý các nhà giáo chuyên nghiệp phải thể hiện cả chất khoa học và tính nghệ thuật trong quản lý giáo dục. Mối quan hệ này không đơn giản. Đây là mối quan hệ giữa lý trí và tình cảm trong hoạt động quản lý: Lý trí phải đóng vai trò quyết định, chất khoa học phải thông qua hoạt động đào tạo - bồi dưỡng và hoạt động thực tiễn. Mặt khác chỉ có thể biểu thị “nghệ thuật quản lý” trong quản lý giáo dục thông qua cái tâm của người có trách nhiệm. Kẽ không có cái tâm của mình làm sao chinh phục được cái tâm của người khác.

- Người hiệu trưởng thực hiện được những thiên chức như trên là một người cán bộ quản lý giỏi, có như vậy mới tạo được uy tín của mình trong tập thể sư phạm. Uy tín của người hiệu trưởng chỉ có được bằng phẩm chất và năng lực của người hiệu trưởng, bằng sự quan tâm giúp đỡ và xử sự công bằng đối với mọi thành viên trong tập thể.

- Là cột trụ sư phạm của nhà trường, hiệu trưởng phải giải quyết tốt những khúc mắc trong quan hệ công tác và sinh hoạt trong tập thể sư phạm nhà trường để xây dựng một tập thể đoàn kết.

- Để xây dựng tập thể sư phạm, hiệu trưởng phải là người tận tâm với mục tiêu của tập thể, luôn quan tâm đến mọi người, công bằng sáng suốt trong đánh giá, trong đối xử với cán bộ, giáo viên. Biểu dương kịp thời những gương tốt, những mặt tích cực, phê phán thẳng thắn những mặt tiêu cực làm giảm chất lượng giáo dục hoặc gây trở ngại cho bước tiến của tập thể. Hiệu trưởng phải là người có trí tuệ, năng động sáng tạo, có khả năng đoàn kết, biết thuyết phục và cảm hoá mọi người, biết lôi kéo, cuốn hút mọi người, đồng thời cũng phải biết chờ đợi, biết tổ chức lao động một cách có hiệu quả, tạo điều kiện cho mọi người hoàn thành nhiệm vụ, biết giúp đỡ khi họ gặp khó khăn.

- Là một thành viên trong tập thể sư phạm, hiệu trưởng phải tham gia sinh hoạt tập thể đầy đủ, tích cực đóng góp ý kiến, thẳng thắn tự phê và phê bình. Chấp hành nghiêm chỉnh nghị quyết của tập thể, hiệu trưởng phải là thành viên

tích cực nhất của tập thể. Trong sinh hoạt hàng ngày luôn gần gũi với cán bộ, giáo viên như những người bạn. Tính vui vẻ, cởi mở, nhã nhặn, tế nhị, độ lượng... là những điều kiện cần thiết xây dựng mối quan hệ tốt giữa hiệu trưởng với các thành viên của tập thể. Những đức tính bình tĩnh, sáng suốt, thận trọng là những đức tính giúp hiệu trưởng giải quyết tốt các mối quan hệ giữa hiệu trưởng với các thành viên của tập thể và giữa các thành viên của tập thể với nhau. Tất cả những điều đó tạo nên uy tín của người hiệu trưởng.

** Muốn xây dựng tập thể sư phạm, trước hết người hiệu trưởng phải tự hoàn thiện mình để xứng đáng vai trò mà mình đảm nhận trong sự nghiệp giáo dục.*

III. BỒI DƯỠNG ĐỘI NGŨ

1. Tầm quan trọng của công tác bồi dưỡng đội ngũ

Muốn xây dựng tập thể sư phạm tốt, sau khi làm công tác tổ chức, người hiệu trưởng phải nghĩ ngay đến việc quy hoạch, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên, cán bộ công nhân viên. Bởi vì:

- Lao động sư phạm là lao động sáng tạo, đòi hỏi người giáo viên 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 lý luận, nghiệp vụ của giáo viên.

- Trong bối cảnh hiện nay, chúng ta đang tiến hành đổi mới giáo dục phổ thông trong đó có giáo dục trung học cơ sở. Vấn đề nâng cao trình độ lý luận, nghiệp vụ của giáo viên càng trở nên cấp bách. Một nhà trường mà các giáo viên 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 chất lượng giáo dục.

- Việc bồi dưỡng giáo viên có tầm quan trọng chiến lược, có tính chất quyết định chất lượng của tập thể sư phạm.

2. Mục tiêu của công tác bồi dưỡng đội ngũ

Bồi dưỡng đội ngũ là một công việc không bao giờ kết thúc bởi vì xu hướng của giáo dục thời đại ngày nay là “học tập suốt đời”.

Mục đích của việc bồi dưỡng là nhằm đẩy mạnh sự phát triển về chuyên môn cho tất cả giáo viên, cán bộ trong nhà trường, giúp giáo viên có đủ năng lực tham gia vào công cuộc đổi mới giáo dục.

Bồi dưỡng đội ngũ là nâng cao sự hiểu biết về văn hoá và các vấn đề giáo

dục nói chung để họ theo kịp sự phát triển của xã hội, yêu cầu của xã hội đối với nhà trường, theo kịp sự phát triển của khoa học kỹ thuật và khoa học giáo dục, làm cơ sở cho việc cải tiến công tác giáo dục theo hướng vừa hiện đại, vừa sát thực tế Việt Nam.

3. Những nguyên tắc chung trong công tác bồi dưỡng đội ngũ

Người hiệu trưởng đứng đầu một nhà trường phải luôn coi trọng công tác bồi dưỡng đội ngũ và phải thấy được công tác bồi dưỡng đội ngũ không bao giờ kết thúc, bởi vì chúng ta đều là những người học tập suốt đời. Người hiệu trưởng phải xây dựng nhà trường thành một tổ chức học tập, mọi thành viên đều học tập suốt đời là một quan niệm tất yếu của xu thế toàn cầu hoá, xây dựng một nền giáo dục “Mọi người đều được học và học suốt đời”. Quan niệm “học suốt đời” được coi như một trong những chìa khoá mở cửa đi vào thế kỷ XXI. Cốt lõi để học tập suốt đời có hiệu quả là mỗi con người phải “học cách học”.

Trên cơ sở kết quả tìm hiểu nhu cầu bồi dưỡng của giáo viên, hiệu trưởng phân tích các nhu cầu và mối quan tâm của giáo viên. Những nhà trường khác nhau có nhu cầu bồi dưỡng khác nhau và mỗi giáo viên đều có nhu cầu và mối quan tâm khác nhau. Chính vì vậy mà không có một chương trình, một hình thức nào là hoàn hảo, chung cho tất cả các trường. Mà mỗi nhà trường đều phải thiết kế cho mình một chương trình riêng sao cho phù hợp với mục tiêu và mục đích của trường mình.

Bồi dưỡng ngay tại trường có hiệu quả hơn vì việc bồi dưỡng ngay tại trường sẽ thu hút được nhiều giáo viên tham gia. Những nội dung bồi dưỡng thiết thực, tác động ngay vào hoạt động dạy học. Bồi dưỡng ngay tại trường tiến hành làm liên tục trong suốt năm học.

Chương trình bồi dưỡng cần liên tục được triển khai. Việc bồi dưỡng sẽ không thành công nếu chỉ tiến hành một, hai hoạt động ngắn. Chương trình cần có những hoạt động đặc biệt nhưng lại phải đảm bảo đem lại sự cải thiện thường xuyên trong công tác dạy và học tại trường.

Sử dụng các lực lượng có sẵn trong nhà trường để làm hướng dẫn viên, báo cáo viên như các giáo viên giỏi, các chuyên gia về một lĩnh vực nào đó, ví dụ chuyên gia dạy kỹ năng vi tính, chuyên gia dạy kỹ năng về nghệ thuật.

Các nhà trường sẽ làm công tác bồi dưỡng đội ngũ tốt hơn nếu có sự liên kết phối hợp với các trường khác. Các trường có thể hỗ trợ nhau về chuyên viên

hoặc cơ sở vật chất. Trường này có thể mời chuyên gia của trường khác đến để báo cáo cho giáo viên của mình.

Chương trình bồi dưỡng đội ngũ phải được thiết kế trong kế hoạch của nhà trường bằng những hoạt động. Mỗi hoạt động bồi dưỡng đều có mục đích riêng và phải được đánh giá.

4. Nội dung bồi dưỡng đội ngũ

Nội dung bồi dưỡng cán bộ, giáo viên trường trung học cơ sở chủ yếu là bồi dưỡng về các mặt sau:

4.1. Về tư tưởng chính trị

4.1.1. Nội dung bồi dưỡng

Tập trung bồi dưỡng lý tưởng cho đội ngũ cán bộ, giáo viên. Lý tưởng của người cán bộ, giáo viên trong một tập thể sư phạm thể hiện ở lòng yêu nước, lòng yêu nghề, mến trẻ, hết lòng vì thế hệ trẻ. Đó là nhân cách cao đẹp của người thầy giáo. Việc bồi dưỡng lý tưởng gắn với việc bồi dưỡng những phẩm chất nghề nghiệp của giáo viên, cán bộ như ý thức làm chủ tập thể, tinh thần tự lực tự cường, tinh thần đoàn kết tương trợ, ý thức tổ chức kỷ luật.

Nhân cách cao đẹp của người thầy giáo là sự kết hợp hài hòa giữa tinh thần giác ngộ xã hội chủ nghĩa với tình cảm cách mạng và được thể hiện bằng hành động cụ thể là đem hết sức mình xây dựng nhà trường, hết lòng giáo dục thế hệ trẻ chống những biểu hiện của tư tưởng trung bình chủ nghĩa.

4.1.2. Biện pháp để bồi dưỡng tư tưởng chính trị cho cán bộ, giáo viên

Hiệu trưởng cần đề nghị với lãnh đạo ngành giáo dục, trường Đảng địa phương tổ chức các lớp bồi dưỡng chính trị cho đội ngũ cán bộ, giáo viên. Tổ chức cho cán bộ giáo viên đi tham quan, thực tế, tìm hiểu các đơn vị giáo dục tiên tiến, các cơ sở sản xuất tốt. Hiệu trưởng cùng với chi bộ Đảng nhà trường cần quan tâm đến nhiệm vụ phát triển đảng viên, giúp đỡ, động viên cán bộ, giáo viên phấn đấu ra nhập Đảng, Đoàn. Số lượng đảng viên, đoàn viên trong tập thể sư phạm càng nhiều càng thuận lợi cho công tác giáo dục.

Bồi dưỡng tư tưởng chính trị cho cán bộ, giáo viên bằng cách tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên được tiếp xúc với các phương tiện thông tin, báo chí, thường xuyên tổ chức cho cán bộ, giáo viên nghe báo cáo thời sự, thường xuyên phổ biến kịp thời những chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, chính sách của địa phương cho cán bộ, giáo viên.

4.2. Về văn hoá, ngoại ngữ

4.2.1. Nội dung bồi dưỡng

Cán bộ, giáo viên cần được mở rộng về trình độ hiểu biết văn hoá, xã hội, khoa học kỹ thuật mới có thể làm công tác giảng dạy - giáo dục có hiệu quả. Ngoài ra giáo viên cũng nên có một trình độ ngoại ngữ nhất định. Giáo viên trung học cơ sở tốt nghiệp cao đẳng sư phạm đã học một ngoại ngữ, vốn ngoại ngữ này phải thường xuyên được sử dụng và học thêm mới có thể phát huy được. Có trình độ ngoại ngữ, giáo viên có thể đọc các tài liệu nước ngoài làm phong phú thêm vốn kiến thức của mình về các nền văn hoá thế giới, đọc các tài liệu chuyên môn bổ trợ cho công tác giảng dạy.

4.2.2. Biện pháp bồi dưỡng về văn hoá, ngoại ngữ

Để mở rộng hiểu biết cho cán bộ, giáo viên thông qua báo chí và các phương tiện thông tin đại chúng, nhà trường cần đầu tư xây dựng một thư viện trường học có đầy đủ sách, tư liệu tham khảo, các báo, tạp chí. Trang bị các phương tiện phục vụ cho sự giao tiếp của cán bộ, giáo viên với các kiến thức văn hoá, khoa học kỹ thuật như trang bị máy tính, nối mạng Internet.

Tổ chức các hoạt động giao lưu văn hoá tại địa phương, tham quan di tích lịch sử, nhà bảo tàng, công trình công nông nghiệp... Tổ chức các buổi thông tin khoa học về các vấn đề tự nhiên, xã hội... Khuyến khích cán bộ, giáo viên học thêm ngoại ngữ. Để đội ngũ cán bộ, giáo viên tích cực học ngoại ngữ, hiệu trưởng cần tạo điều kiện cho họ về thời gian, về kinh phí.

4.3. Bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ

4.3.1. Nội dung bồi dưỡng

Bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ là một việc không thể thiếu được của người giáo viên trong suốt quá trình giảng dạy. Mỗi giáo viên cần phải có một trình độ chuyên môn vững chắc, sâu rộng về bộ môn của mình. Vì vậy giáo viên cần được bồi dưỡng những kiến thức cập nhật, nâng cao của bộ môn khoa học mà mình dạy. Đối với những giáo viên chưa đạt trình độ chuẩn thì được bồi dưỡng để đạt chuẩn theo quy định. Trên cơ sở những kiến thức chuyên môn chắc chắn mới thể hiện kỹ năng sư phạm nhuần nhuyễn. Có nghĩa là người giáo viên có một trình độ chuyên môn vững vàng, kiến thức sâu sắc và toàn diện là cơ sở cho việc cải tiến các phương pháp dạy học và hoàn thiện nghệ thuật sư phạm.

Việc bồi dưỡng để hoàn thiện kỹ năng sư phạm là cần thiết và phù hợp với khả năng của các trường, là hình thức phổ biến thường làm ở các trường.

4.3.2. Hình thức bồi dưỡng

Bồi dưỡng theo hai hướng:

- Bồi dưỡng tại chỗ

Thông qua thực tế công tác của nhà trường để bồi dưỡng cho giáo viên. Có nhiều hoạt động phong phú để bồi dưỡng giáo viên theo hướng này:

- + Tổ chức cho giáo viên dự giờ, thăm lớp lẫn nhau.
- + Tổ chức chuyên đề về phương pháp dạy học.
- + Tổ chức đúc rút kinh nghiệm sau mỗi học kỳ, mỗi năm học.
- + Các giáo viên trong nhà trường có thể giúp đỡ lẫn nhau, làm việc theo cặp hoặc theo tổ. Giáo viên giỏi giúp giáo viên còn yếu về chuyên môn, giáo viên có kinh nghiệm giảng dạy giúp giáo viên mới ra trường.
- + Tổ chức cho giáo viên các trường giao lưu, trao đổi kinh nghiệm.
- + Tạo điều kiện cho các giáo viên tham dự các hội thảo, xêmina.
- + Cử giáo viên tham gia vào các chương trình bồi dưỡng tại chỗ do phòng giáo dục tổ chức.

Cán bộ, giáo viên tự bồi dưỡng.

- + Giáo viên tự học.
- + Nghiên cứu các tài liệu về kiến thức khoa học của bộ môn và phương pháp giảng dạy.
- + Đọc những tạp chí về giáo dục.
- Cán bộ, giáo viên được học tập có hệ thống để nâng cao trình độ đội ngũ một cách cơ bản.

Hiệu trưởng cần tạo điều kiện cho giáo viên được đi học các chương trình để chuẩn hoá trình độ như các chương trình chuẩn hoá cao đẳng đối với các giáo viên trước đây học hệ 10 + 3, các chương trình bồi dưỡng theo quy định của ngành như bồi dưỡng về chương trình và phương pháp giảng dạy theo hướng đổi mới giáo dục hiện nay.

Những trường có điều kiện có thể cho giáo viên đi học các chương trình nâng cao trình độ như các chương trình đại học, sau đại học.

4.4. Bồi dưỡng về năng lực công tác

Năng lực công tác của giáo viên biểu hiện trong kỹ năng tổ chức các hoạt động giảng dạy - giáo dục, kỹ năng nhận thức và giải quyết các tình huống giáo dục. Năng lực công tác không phải ngẫu nhiên mà có. Mà bản thân cán bộ, giáo viên phải qua một quá trình không ngừng rèn luyện, học tập, rút kinh

nghiệm công tác của bản thân và đồng nghiệp. Mặt khác người cán bộ quản lý cũng tạo điều kiện giúp cán bộ, giáo viên của mình bằng việc tin tưởng giao cho họ tổ chức các hoạt động dạy học - giáo dục, mạnh dạn cho họ được thử sức vào những hoạt động của nhà trường, xã hội. Trong quá trình đó người hiệu trưởng theo dõi cách tổ chức, thực hiện. Nhận xét, rút kinh nghiệm và đóng góp ý kiến cho họ.

4.5. Bồi dưỡng nghiên cứu khoa học

Cán bộ, giáo viên trong nhà trường làm công tác nghiên cứu khoa học sẽ thúc đẩy nhiệm vụ dạy học tốt lên. Trình độ của đội ngũ cũng được nâng lên một cách cơ bản. Vì vậy người hiệu trưởng cần khuyến khích động viên cán bộ giáo viên làm các đề tài nghiên cứu khoa học giáo dục là những đề tài mà ở các trường trung học cơ sở dễ có khả năng thực hiện. Hiệu trưởng cần tổ chức bồi dưỡng cho giáo viên về phương pháp nghiên cứu khoa học, gợi ý những đề tài mà giáo viên có thể tiến hành nghiên cứu. Hiện nay ở các trường hiệu trưởng cũng cần chú ý bồi dưỡng cho giáo viên phương pháp viết sáng kiến kinh nghiệm giảng dạy.

4.6. Bồi dưỡng sức khỏe

Sức khỏe là một tiêu chuẩn của cán bộ, giáo viên, nhân viên; là một điều kiện của chất lượng đội ngũ.

Trong cơ chế thị trường sức khỏe của giáo viên nữ là điều đáng lo ngại. Kết quả thăm dò của Công đoàn Giáo dục Việt Nam với sự tài trợ của công đoàn giáo dục Thụy Điển cho thấy: Lao động sư phạm căng thẳng, thiếu thời gian để chăm sóc gia đình, thiếu thời gian nghỉ ngơi, tình đồng nghiệp ít gắn bó, chuyên môn dễ bị lạc hậu.

Thực tế cơ chế mới tạo ra động lực dạy và học trong các trường, song cũng đặt ra những thử thách gay gắt, đòi hỏi giáo viên phải có đủ năng lực, trình độ, sức khỏe, sự năng động sáng tạo để đáp ứng yêu cầu đặt ra với giáo dục hiện nay, xây dựng gia đình văn hoá, nuôi dạy con tốt, nêu gương sáng cho học sinh và cộng đồng.

Do đó lãnh đạo nhà trường phải có ý thức thường trực trong việc thực hiện các chế độ, chính sách của nhà nước đối với cán bộ, giáo viên như chế độ lao động, chế độ nghỉ hè, nghỉ phép, chế độ khám sức khỏe, khám bệnh, hưu trí, các chế độ đối với nữ công nhân viên chức.

Ban giám hiệu cùng công đoàn cần chăm lo đời sống vật chất tinh thần cho

cán bộ, giáo viên. Ở các trường trung học cơ sở tỷ lệ giáo viên nữ cao nên hiệu trưởng cần chú ý đến đặc điểm này trong tất cả các hoạt động để bảo đảm sức khỏe và quyền lợi của chị em.

** Nội dung bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, giáo viên bao gồm nhiều mặt. Người cán bộ quản lý nhà trường cần xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cho toàn trường và những yêu cầu bồi dưỡng cụ thể về từng mặt đối với tập thể và từng cá nhân, để những nội dung bồi dưỡng thiết thực, nâng cao chất lượng giảng dạy và chất lượng cuộc sống của đội ngũ.*

5. Một số biện pháp chung cho công tác bồi dưỡng đội ngũ

5.1. Phân loại đội ngũ

Căn cứ vào kết quả tìm hiểu tình hình về mọi mặt của đội ngũ cán bộ, giáo viên, hiệu trưởng tiến hành phân loại cán bộ, giáo viên về từng mặt: trình độ, năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức, phẩm chất nghề nghiệp... Việc phân loại đội ngũ như vậy là cơ sở để hiệu trưởng đề ra những yêu cầu và nhiệm vụ bồi dưỡng đối với từng cá nhân và xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cho cả trường.

5.2. Tìm hiểu nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ

Việc bồi dưỡng đội ngũ không phải là sự áp đặt của hiệu trưởng mà bản thân giáo viên là người hiểu hơn ai hết họ cần được bồi dưỡng và bồi dưỡng cái gì. Hàng năm hiệu trưởng có thể tìm hiểu nhu cầu này của cán bộ, giáo viên. Việc tìm hiểu này hiệu trưởng có thể giao cho các tổ, nhóm chuyên môn làm. Hoặc hiệu trưởng có thể thiết kế bản câu hỏi điều tra để tìm hiểu những vấn đề mà cán bộ, giáo viên quan tâm muốn được bồi dưỡng. Ví dụ: Hiệu trưởng có thể đưa ra một phiếu điều tra như sau để tìm hiểu nhu cầu bồi dưỡng của cán bộ, giáo viên.

PHIẾU ĐIỀU TRA

Đối tượng: Tất cả các giáo viên.

Người điều tra: Ban giám hiệu.

Ngày, tháng:

Chủ đề: Nhu cầu cho công tác bồi dưỡng đội ngũ.

Trường học của chúng ta là một tổ chức học tập, do vậy chúng ta phải tập trung nhiều đến công tác bồi dưỡng, phát triển đội ngũ. Hiện nay chúng tôi

chuẩn bị lên kế hoạch về chương trình bồi dưỡng đội ngũ năm...

Rất mong đồng chí cho biết về nhu cầu bồi dưỡng của mình để chúng tôi có cơ sở xây dựng kế hoạch.

Tên giáo viên:

Giáo viên bộ môn:

Những vấn đề nào đồng chí cần được quan tâm bồi dưỡng nhất? (Hãy ghi ra 3 vấn đề)

.....
.....
.....

Ngoài những vấn đề trên đây, hãy đánh dấu vào những vấn đề dưới đây theo mức độ đồng chí quan tâm.

Rất quan tâm

Không quan tâm

- + Hiểu và làm việc được với chương trình mới
- + Những phương pháp đánh giá mới
- + Soạn giáo án
- + Dự giờ và phân tích bài giảng
- + Quản lý một lớp học đông HS
- + Giao tiếp với cha mẹ HS
- + Sử dụng các phương tiện dạy học hiện đại
- + Đổi mới phương pháp dạy học
- + Những thông tin mới về khoa học bộ môn.

....

Xin hãy gửi lại phiếu điều tra này cho ban giám hiệu.

Hiệu trưởng.

Tìm hiểu nhu cầu của cán bộ, giáo viên qua phiếu điều tra này sẽ giúp hiệu

trưởng xây dựng được một kế hoạch bồi dưỡng thiết thực, sát với yêu cầu của giáo viên.

5.3. Lập kế hoạch cho chương trình bồi dưỡng đội ngũ

Không có một mô hình bồi dưỡng đội ngũ nào là hoàn hảo. Tùy tình hình thực tế của các trường mà mỗi nhà trường đều phải thiết kế một chương trình bồi dưỡng riêng cho mình sao cho phù hợp với nhu cầu của cán bộ, giáo viên, mục đích của nhà trường.

Kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ được hiệu trưởng tiến hành làm ngay từ đầu năm học khi xây dựng kế hoạch hoạt động chung của trường. Để lập kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ, hiệu trưởng căn cứ vào:

- + Kết quả tìm hiểu, phân loại đội ngũ về các mặt.
- + Phân tích nhu cầu bồi dưỡng của cán bộ giáo viên.
- + Lên kế hoạch bồi dưỡng cho cả năm về các mặt:
- + Những nội dung bồi dưỡng.
- + Đối tượng bồi dưỡng tương ứng với từng nội dung.
- + Kết quả cần đạt được sau khi bồi dưỡng.
- + Thời gian tiến hành.
- + Người chỉ đạo bồi dưỡng.
- + Phương pháp kiểm tra đánh giá hoạt động bồi dưỡng của hiệu trưởng.

Tùy theo yêu cầu và tình trạng thực tế của các tổ nhóm khác nhau trong nhà trường mà hiệu trưởng có thể giao cho mỗi tổ nhóm hay cá nhân những hoạt động bồi dưỡng khác nhau.

5.4. Thực hiện các hình thức bồi dưỡng

- Bồi dưỡng tại chỗ:

Theo kinh nghiệm của các trường việc bồi dưỡng đội ngũ ngay tại trường mình sẽ thành công hơn là gửi cán bộ đi học bởi vì việc bồi dưỡng tại chỗ do khuyến khích được nhiều người tham gia, các hoạt động bồi dưỡng tại chỗ do tổ chuyên môn, nhóm chuyên môn, nhà trường tổ chức thì hầu hết các giáo viên đều được tham gia. Công tác bồi dưỡng tại chỗ được tiến hành thường xuyên liên tục, vì vậy nó đem lại sự cải thiện thường xuyên trong công tác dạy và học tại trường.

Có rất nhiều hoạt động mà hiệu trưởng có thể tổ chức để bồi dưỡng giáo viên theo hướng này mang lại hiệu quả tốt như đã nói ở phần nội dung bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ.

- Gửi cán bộ đi học:

Việc đi học các lớp có hệ thống giúp cho trình độ đội ngũ được nâng lên một cách cơ bản.

5.5. Giao nhiệm vụ tự bồi dưỡng cho giáo viên

Bên cạnh việc chỉ đạo những hoạt động bồi dưỡng do tổ, nhóm, nhà trường tổ chức, tùy theo trình độ và năng lực của từng cá nhân mà hiệu trưởng giao nhiệm vụ tự bồi dưỡng cho cán bộ, giáo viên về những nội dung mà cá nhân đó cần bồi dưỡng theo bản quy hoạch đã dự kiến. Giao nhiệm vụ tự bồi dưỡng cụ thể cho từng giáo viên bởi vì có giáo viên cần bồi dưỡng về tư tưởng chính trị, có giáo viên cần bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ, có giáo viên cần bồi dưỡng về ngoại ngữ.

5.6. Xây dựng nhà trường thành một tổ chức học tập

Nhiệm vụ bồi dưỡng đội ngũ là nhiệm vụ thứ hai sau nhiệm vụ đào tạo của nhà trường. Vì vậy lãnh đạo nhà trường phải khắc phục mọi khó khăn, xây dựng nhà trường thành một tổ chức học tập. Việc học được tiến hành thường xuyên, liên tục đối với tất cả mọi người, đó cũng là xu hướng giáo dục của thời đại, hình thành một “xã hội học tập” và “học tập suốt đời”. Đối với nhà trường đó là một yêu cầu có tính chiến lược. Phải coi đây là chủ trương lớn trong chương trình công tác của nhà trường. Phải xây dựng được phong trào tự học, tự bồi dưỡng trong cán bộ, giáo viên nhà trường, động viên cán bộ, giáo viên thực hiện tốt nhiệm vụ này. Bên cạnh đó lãnh đạo nhà trường phối hợp với công đoàn, đoàn thanh niên kiểm tra đánh giá thường xuyên nhiệm vụ này.

5.7. Xây dựng đội ngũ cốt cán về chuyên môn

Mỗi nhà trường cần xây dựng một đội ngũ cốt cán về chuyên môn ở tất cả các bộ môn là những giáo viên giỏi, những nhân vật đứng đầu về từng lĩnh vực. Họ có nhiệm vụ nghiên cứu trước nội dung tài liệu, hướng dẫn đồng nghiệp tự nghiên cứu và điều khiển các buổi thảo luận. Lãnh đạo nhà trường cần tạo điều kiện và giúp đỡ những người này làm việc.

5.8. Xây dựng cơ sở vật chất, tạo điều kiện làm việc cho cán bộ, giáo viên

Xây dựng tủ sách tham khảo phục vụ việc tự học của giáo viên, tủ sách gồm nhiều đầu sách, phong phú, đa dạng. Đảm bảo giáo viên có đủ tư liệu tra cứu khi cần thiết. Trang bị máy tính, nối mạng Internet.

5.9. Tạo điều kiện về thời gian cho cán bộ, giáo viên

Để cán bộ, giáo viên có thời gian tự học, nghiên cứu, nhà trường cần tạo điều kiện về thời gian cho cán bộ, giáo viên bằng cách sắp xếp thời khoá biểu hợp lý, cải tiến lịch họp, lịch công tác dành thời gian cho giáo viên tự học đi sâu vào chuyên môn.

IV. KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC QUẢN LÝ VÀ BỒI DƯỠNG ĐỘI NGŨ

Quản lý và phát triển đội ngũ như đã nói ở trên là nhiệm vụ quan trọng thứ hai sau nhiệm vụ đào tạo thế hệ trẻ. Vì vậy, hiệu trưởng phải kiểm tra, đánh giá công tác này một cách thường xuyên hoặc định kỳ vào cuối học kỳ, cuối năm học, vào dịp kiểm điểm chức trách của từng người, hoặc từng đơn vị. Hiệu trưởng cần đánh giá công tác này về các mặt:

- Công tác quản lý cán bộ, giáo viên: Hiệu trưởng xem xét đã nắm được tình hình đội ngũ một cách đầy đủ chưa, diễn biến tư tưởng của đội ngũ ra sao. Việc phân công, bố trí công việc cho cán bộ, giáo viên đã hoàn toàn hợp lý chưa, các hoạt động giảng dạy và giáo dục của nhà trường đã hài hoà, nhịp nhàng chưa.

- Công tác bồi dưỡng đội ngũ: kiểm tra, đánh giá những kết quả bồi dưỡng đã đạt được và so với mục tiêu đề trong kế hoạch đầu năm, tìm ra những điểm yếu cần khắc phục. Đánh giá về công tác đời sống và việc thực hiện các chế độ chính sách.

Việc đánh giá tình hình đội ngũ dựa vào những trọng tâm đề ra trong kế hoạch đầu năm, đối chiếu với những tiêu chuẩn của một tập thể vững mạnh để thấy rõ thực trạng của đội ngũ.

KẾT LUẬN

Quản lý và bồi dưỡng đội ngũ là một nhiệm vụ quản lý quan trọng của người hiệu trưởng. Nó có ý nghĩa quyết định đối với việc đào tạo thế hệ trẻ ở trường phổ thông cơ sở. Vì tập thể cán bộ, giáo viên trong nhà trường đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng nhà trường, nâng cao chất lượng giáo dục. Đây là việc làm khó cần phải phối hợp nhiều biện pháp, đòi hỏi ở phẩm chất, năng lực cao của người hiệu trưởng. Người hiệu trưởng phải là người được tập thể tin tưởng, là cột trụ sư phạm của nhà trường, tập hợp lôi kéo được các thành viên trong tập thể. Đồng thời đòi hỏi một năng lực lãnh đạo, tổ chức của người hiệu

5.9. Tạo điều kiện về thời gian cho cán bộ, giáo viên

Để cán bộ, giáo viên có thời gian tự học, nghiên cứu, nhà trường cần tạo điều kiện về thời gian cho cán bộ, giáo viên bằng cách sắp xếp thời khoá biểu hợp lý, cải tiến lịch họp, lịch công tác dành thời gian cho giáo viên tự học đi sâu vào chuyên môn.

IV. KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC QUẢN LÝ VÀ BỒI DƯỠNG ĐỘI NGŨ

Quản lý và phát triển đội ngũ như đã nói ở trên là nhiệm vụ quan trọng thứ hai sau nhiệm vụ đào tạo thế hệ trẻ. Vì vậy, hiệu trưởng phải kiểm tra, đánh giá công tác này một cách thường xuyên hoặc định kỳ vào cuối học kỳ, cuối năm học, vào dịp kiểm điểm chức trách của từng người, hoặc từng đơn vị. Hiệu trưởng cần đánh giá công tác này về các mặt:

- Công tác quản lý cán bộ, giáo viên: Hiệu trưởng xem xét đã nắm được tình hình đội ngũ một cách đầy đủ chưa, diễn biến tư tưởng của đội ngũ ra sao. Việc phân công, bố trí công việc cho cán bộ, giáo viên đã hoàn toàn hợp lý chưa, các hoạt động giảng dạy và giáo dục của nhà trường đã hài hoà, nhịp nhàng chưa.

- Công tác bồi dưỡng đội ngũ: kiểm tra, đánh giá những kết quả bồi dưỡng đã đạt được và so với mục tiêu đề trong kế hoạch đầu năm, tìm ra những điểm yếu cần khắc phục. Đánh giá về công tác đời sống và việc thực hiện các chế độ chính sách.

Việc đánh giá tình hình đội ngũ dựa vào những trọng tâm đề ra trong kế hoạch đầu năm, đối chiếu với những tiêu chuẩn của một tập thể vững mạnh để thấy rõ thực trạng của đội ngũ.

KẾT LUẬN

Quản lý và bồi dưỡng đội ngũ là một nhiệm vụ quản lý quan trọng của người hiệu trưởng. Nó có ý nghĩa quyết định đối với việc đào tạo thế hệ trẻ ở trường phổ thông cơ sở. Vì tập thể cán bộ, giáo viên trong nhà trường đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng nhà trường, nâng cao chất lượng giáo dục. Đây là việc làm khó cần phải phối hợp nhiều biện pháp, đòi hỏi ở phẩm chất, năng lực cao của người hiệu trưởng. Người hiệu trưởng phải là người được tập thể tin tưởng, là cột trụ sư phạm của nhà trường, tập hợp lôi kéo được các thành viên trong tập thể. Đồng thời đòi hỏi một năng lực lãnh đạo, tổ chức của người hiệu

trưởng, tạo nên một sức mạnh tập thể thì mới có thể làm tốt nhiệm vụ chính trị của nhà trường.

Xây dựng tập thể sư phạm nhà trường là một việc phải tiến hành theo kế hoạch, lâu dài nhưng phải thường xuyên và yêu cầu khẩn trương. Hiệu trưởng là người trực tiếp phụ trách công tác này, phối hợp với các đoàn thể trong nhà trường và khéo léo lôi cuốn toàn thể cán bộ, giáo viên tham gia xây dựng tập thể sư phạm.

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP

1. Hướng dẫn giảng dạy

* Kế hoạch giảng dạy.

Toàn bộ bài giảng 25 tiết được phân chia như sau:

- Một số vấn đề chung: 2 tiết.
- Nội dung của công tác quản lý đội ngũ: 5 tiết
- Biện pháp quản lý và phát triển đội ngũ: 10 tiết.
- Thực hành lập kế hoạch phát triển đội ngũ: 4 tiết.
- Giải quyết một số tình huống quản lý trong quản lý đội ngũ: 4 tiết.

* Phương pháp giảng dạy.

Sử dụng nhiều phương pháp trong toàn bộ bài giảng. Kết hợp giữa phương pháp thuyết trình với các phương pháp thảo luận, động não, sử dụng tình huống, thực hành nhằm phát huy tính tích cực của người học. Giúp học viên có điều kiện để trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm quản lý với các đồng nghiệp và giáo viên. Cụ thể có thể sử dụng các phương pháp để giải quyết các vấn đề chủ yếu như sau:

- Những vấn đề chung về đội ngũ cán bộ, giáo viên nhà trường: Phương pháp thuyết trình.
- Nội dung quản lý đội ngũ trường THCS: Phương pháp thuyết trình, thảo luận.
- Biện pháp quản lý đội ngũ: Phương pháp động não, thảo luận nhóm.
- Mục đích, tầm quan trọng của phát triển đội ngũ: Hỏi đáp, thuyết trình.
- Phương pháp phát triển đội ngũ: Thảo luận nhóm.
- Lập kế hoạch cho chương trình phát triển đội ngũ: Phương pháp thực hành.

- Giải quyết tình huống trong quản lý đội ngũ.

Giáo viên đưa ra một số tình huống, học viên thảo luận theo nhóm và các nhóm đưa ra cách giải quyết.

Học viên đưa ra các tình huống gặp trong thực tế quản lý, cách giải quyết của họ và các nhóm nhận xét về cách giải quyết đó, tìm ra ưu điểm, nhược điểm và đưa ra cách giải quyết của mình.

2. Hướng dẫn học tập

- Học viên đọc và nghiên cứu tài liệu trước.

- Học viên liên hệ những vấn đề của bài học với tình hình thực tế của nhà trường mình quản lý để thấy được những mặt mình đã làm được và những mặt còn chưa làm được, tìm ra nguyên nhân của những mặt tồn tại.

- Qua việc trao đổi, thảo luận trong lớp, học viên tập hợp lại những điều bổ ích, có thể áp dụng phù hợp với trường của mình.

- Lập kế hoạch cho việc phát triển đội ngũ của trường mình trong năm học tới.

Bài 20

CÔNG TÁC ĐẢNG, ĐOÀN THỂ VÀ XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ QUẢN LÝ TRONG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

(10 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

** Kiến thức cần nắm vững*

- Vai trò, chức năng và nhiệm vụ của các tổ chức Đảng, công đoàn và Đoàn thanh niên, hội đồng sư phạm, tổ chuyên môn trong trường THCS.

- Xây dựng các mối quan hệ để đảm bảo cơ chế: “Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý, nhân dân làm chủ tập thể” trong trường THCS.

** Kỹ năng cần rèn luyện*

- Khả năng giải quyết tốt mối quan hệ với các tổ chức trong trường vì những mối quan hệ này tác động và ảnh hưởng đến bầu không khí sư phạm của nhà trường và do đó ảnh hưởng đến chất lượng chăm sóc, nuôi dưỡng và giáo dục trẻ.

** Thái độ cần xây dựng*

- Tuân thủ các biện pháp để tạo mối quan hệ tốt đẹp với các tổ chức trong trường.

- Gương mẫu, động viên, lôi cuốn mọi người tham gia tích cực vào việc chăm sóc, giáo dục trẻ.

2. Khái quát về nội dung

- Các mối quan hệ quản lý trong trường THCS trên cơ sở chức năng, nhiệm

vụ của các đoàn thể. Hiệu trưởng cùng ban giám hiệu tổ chức, huy động mọi lực lượng trong trường tham gia vào quá trình dạy học và giáo dục.

- Các biện pháp để xây dựng tốt các mối quan hệ quản lý trong nhà trường.

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

- Thuyết trình.

- Thảo luận nhóm.

- Thực hành, rèn luyện kỹ năng.

NỘI DUNG

I. TRƯỜNG THCS LÀ MỘT TỔ CHỨC XÃ HỘI CÓ NHIỀU MỐI QUAN HỆ ĐA DẠNG

Trường THCS bao gồm những nhóm người (giáo viên, học sinh, các nhà quản lý, hội phụ huynh, các thành viên cộng đồng), làm việc cùng nhau theo những cách thức khác nhau (giáo dục, giảng dạy, học tập, quản lý, lãnh đạo và hỗ trợ), để đáp ứng những mục tiêu giáo dục theo đường lối phát triển GD&ĐT của Đảng, Nhà nước và theo luật giáo dục.

Các nhóm người này có những mối quan hệ khác nhau theo những cơ cấu nhóm khác nhau. Trong một tổ chức xã hội thường tồn tại hai loại nhóm.

1. Các nhóm chính thức

Các nhóm chính thức là những nhóm người được liên kết bằng một loại nhiệm vụ, một mục tiêu chung của nhà trường như tổ chuyên môn hay tổ hành chính. Các mối gắn bó và liên kết chung các nhóm này là công việc và kỷ luật hành chính, có sự phân công chặt chẽ về trách nhiệm và quy định rõ ràng về quyền hạn. Tổ chức chính thức phải linh hoạt và mềm dẻo và ở đó người hiệu trưởng, người quản lý phải tạo được bầu không khí làm việc thi đua để mọi người phát huy hết khả năng và năng lực của mình.

Các mối quan hệ của các tổ chức chính thức trong nhà trường tạo nên cơ cấu tổ chức nhà trường.

2. Các nhóm không chính thức

Là những nhóm liên kết với nhau bằng tình bạn vì có chung sở thích hay

vì cùng hoàn cảnh, cùng độ tuổi. Trong nhóm chính thức có nhóm không chính thức. Những nhóm này đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra bầu không khí thân mật hoặc là nơi để các cá nhân giải tỏa tâm sự. Người quản lý khôn ngoan là người biết nắm chắc và hiểu rõ các tổ chức không chính thức để có các tác động tinh thần thông qua các mối quan hệ thân tình của các thành viên trong tổ chức nhằm giải quyết các tình huống gay gắt mà không cần phải dùng các biện pháp hành chính nặng nề, hoặc dùng quyền lực để thuyết phục giáo dục quần chúng.

Văn hoá nhà trường có ảnh hưởng quan trọng đến các mối quan hệ này. Cách trang phục, đi đứng, nói năng, xưng hô, các hình thức nghi lễ hợp hành, các cuộc họp hay các ngày hội giúp mọi người gắn kết với nhau và gắn bó với nhà trường nhiều hơn.

Như vậy trong trường THCS có các mối quan hệ xã hội và các mối quan hệ quản lý. Các mối quan hệ này rất đa dạng, phong phú và có những vai trò khác nhau trong đời sống nhà trường.

Tóm lại:

Quan hệ là nguồn chất liệu tạo nên bản chất người vì trong quan hệ có các chuẩn mực, kinh nghiệm xã hội và yếu tố văn hoá. Quan hệ quản lý là các mối quan hệ theo kiểu nhóm chính thức giữa người quản lý với các tổ chức, cá nhân khác nhau trong và ngoài nhà trường mang tính chất công việc, dựa trên các nguyên tắc đã được quy định nhằm cùng nhau thực hiện những mục tiêu chung của nhà trường đề ra. Tuy nhiên hiệu quả của mối quan hệ này phụ thuộc khá nhiều vào các mối quan hệ theo kiểu nhóm không chính thức.

II. XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ QUẢN LÝ TRONG TRƯỜNG THCS

Người quản lý là người có mối quan hệ tiếp xúc với những người khác nhau: mối quan hệ với người dưới quyền (hay còn gọi là mối quan hệ trong) và mối quan hệ với những người thuộc các tầng lớp khác nhau trong xã hội (quan hệ ngoài). Trong phần này chúng ta sẽ xem xét việc xây dựng các mối quan hệ sau:

1. Xây dựng quan hệ với giáo viên và cán bộ nhân viên của nhà trường tạo bầu không khí sư phạm lành mạnh, đoàn kết nhất trí trong nhà trường

Tập thể cán bộ nhân viên của một tổ chức, một cơ quan hay một nhà trường

bao gồm những con người có tính cách khác nhau, hoàn cảnh, sở thích, và những nhu cầu khác nhau. Vì thế trong quản lý người quản lý phải hiểu đặc điểm tâm lý của từng người và có những phương pháp đối xử khác nhau phù hợp với từng người.

Trước hết, người hiệu trưởng phải hiểu rằng, mỗi một con người là một nhân cách phức tạp, cá biệt và đa dạng, không người nào giống người nào. Con người làm việc có mục đích và có động cơ. Theo nhà tâm lý học Abraham Maslow con người có 5 loại nhu cầu: nhu cầu sinh tồn; nhu cầu an toàn; nhu cầu được thừa nhận; nhu cầu được coi trọng và nhu cầu cao nhất là nhu cầu tự khẳng định bản thân. Khi các loại nhu cầu được thỏa mãn thì con người sẽ sống và làm việc rất tích cực. Người hiệu trưởng cần giúp nhân viên của mình thỏa mãn các nhu cầu này. Cảm giác được là người có ích và tâm trạng thoải mái khi công việc được đánh giá tốt sẽ tác động tích cực tới sức khỏe và tinh thần của người lao động và điều này tác động tốt đến công việc chung của toàn cơ quan. Để giúp nhân viên thỏa mãn các nhu cầu của mình, người hiệu trưởng cần đảm bảo các điều kiện vật chất và tinh thần cho đội ngũ, thường xuyên khen ngợi, khuyến khích và động viên họ, công nhận thành tích và sự cố gắng của họ và tạo điều kiện tự do để họ phát triển, sáng tạo, khẳng định mình.

1.1. Người hiệu trưởng nên có những cách đối xử khác nhau phù hợp với từng người

- Đối với những nhân viên cao tuổi, có thâm niên công tác cao, kinh nghiệm sống và nghề nghiệp dày dặn thì cần phải tôn trọng họ, tham khảo ý kiến của họ

- Đối với nhân viên trẻ cần động viên khuyến khích trong công việc và trong cuộc sống, tin tưởng họ tạo điều kiện cho họ học tập và phát huy sáng kiến.

- Trước hết người quản lý phải là người dẫn dắt những người dưới quyền, khuyên răn và chỉ bảo hợp tác và giúp đỡ họ, không dùng quyền lực để ép buộc làm việc hay đe dọa kỷ luật nhân viên dưới quyền. Người quản lý cần lôi kéo mọi người tham gia vào công việc, cùng bàn bạc và giải quyết

1.2. Người quản lý muốn có các mối quan hệ quản lý tốt hãy thực hiện những nguyên tắc ứng xử sau

- Hãy niềm nở và lịch thiệp

- Hãy tươi cười với mọi người.

- Hãy cố gắng duy trì tinh thần phấn khởi của mình và của những người xung quanh.

- Hãy chào hỏi đồng nghiệp khi đến nơi làm việc.

- Hãy gọi những người dưới quyền bằng “anh” “chị” hay “đồng chí” đây là điều kiện cần thiết để duy trì quan hệ công tác bình thường và kỷ luật lao động tốt.

- Hãy biểu hiện lòng chân thành với mọi người .

- Hãy lắng nghe ý kiến của họ.

- Giao nhiệm vụ cho cấp dưới một cách lịch thiệp.

- Hãy chú ý đến cấp dưới của mình. Hãy nhìn thấy thành tích của từng người trong công tác và khen ngợi họ. Lời khen phải đặc biệt. Điều được khen phải đúng là điều người đó đã làm. Thường xuyên khen ngợi chứ không phải để đến dịp tổng kết. Phần thưởng phải đa dạng phù hợp với sở thích từng người (tiền, hiện vật, kỳ nghỉ, bổ nhiệm...).

- Hãy hài hước.

- Hãy nghiêm túc và đòi hỏi. Nếu không có sự đòi hỏi và cũng không có yêu cầu cao đặt ra với những người dưới quyền thì người ta dễ chán nản không thích làm việc.

- Hãy biết phê bình và tự phê bình .

- Khi phê bình nhắc nhở cần tế nhị sao cho họ thấy được lỗi đó ai cũng thể nhận ra. Và do vậy họ không giận người góp ý mà trái lại họ tự trách mình, cảm thấy ân hận và có ý thức khắc phục.

- Trong công tác phê bình cần chú ý những vấn đề sau:

+ Cần nói ưu điểm của người mắc sai lầm trước, sau đó mới nêu khuyết điểm

+ Không phê bình cấp dưới khi có mặt người thứ ba.

+ Chỉ cảnh cáo phê bình trước tập thể sau khi góp ý nhiều lần mà người đó vẫn không tiến bộ.

+ Phê bình phải xuất phát từ lòng chân thành, từ sự yêu thương mong người khác tiến bộ.

+ Khi nhân viên mắc lỗi đến mức bị thi hành kỷ luật thì người thủ trưởng cần xem xét, tìm hiểu nguyên nhân khách quan và chủ quan, xem xét quá trình công tác, xem xét lỗi lầm đó là hiện tượng hay là bản chất. Bởi vì mỗi quyết định thi hành kỷ luật sẽ ảnh hưởng lớn đến đời sống tinh thần, danh dự của họ.

- Tin tưởng vào giáo viên.
- Đối xử với mọi người một cách công bằng.
- Sử dụng người đúng năng lực, trình độ chuyên môn và sở trường.

Tuy nhiên có được các mối quan hệ cá nhân tốt vẫn chưa đủ để tạo ra bầu không khí làm việc tích cực trong nhà trường. Muốn có được bầu không khí sư phạm lành mạnh người hiệu trưởng phải xây dựng được các mối quan hệ giữa các tổ chức, cá nhân một cách lành mạnh.

Tóm lại:

* Các mối quan hệ cá nhân lành mạnh tạo nên mối quan hệ lành mạnh trong tập thể. Các mối quan hệ cá nhân được xây dựng dựa trên sự hiểu biết, sự thông cảm lẫn nhau và dựa trên những mục tiêu chung của tập thể. Có rất nhiều cách để người hiệu trưởng xây dựng được các mối quan hệ cá nhân tốt đẹp giữa mình với các cán bộ giáo viên, giữa các cán bộ giáo viên với nhau trong nhà trường: cởi mở, tôn trọng, chân thành, tin tưởng nhau, đối xử công bằng, biết đánh giá, biết sử dụng đúng người, đúng việc, động viên, khuyến khích và khen ngợi người khác đúng lúc và kịp thời.

2. Xây dựng mối quan hệ trong ban giám hiệu và với hội đồng giáo dục nhà trường

2.1. Ban giám hiệu (BGH)

Ban giám hiệu trường THCS gồm có hiệu trưởng, các phó hiệu trưởng. Mối quan hệ của các thành viên trong ban giám hiệu có ảnh hưởng quyết định tới không khí làm việc chung của toàn bộ nhà trường.

Một nhà trường mà các thành viên ban lãnh đạo không có mối quan hệ tốt, mất đoàn kết, bè phái sẽ ảnh hưởng rất xấu đến bầu không khí sư phạm của nhà trường và ảnh hưởng đến chất lượng việc thực hiện mục tiêu đào tạo.

Một khi ban giám hiệu có mối quan hệ tốt đẹp sẽ tạo bầu không khí thoải mái, vui vẻ, đoàn kết cho toàn thể các giáo viên, cán bộ trong nhà trường và có ảnh hưởng tốt đến các mối quan hệ với bên ngoài.

Để xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp này, hiệu trưởng và các thành viên trong ban lãnh đạo cần:

- Hiểu biết và tin tưởng nhau.
- Có sự phân công công việc rõ ràng, có kế hoạch làm việc cụ thể.

Hiệu trưởng không nên độc đoán mà cần công khai, dân chủ, biết cách phân công công việc và ủy nhiệm quyền hạn cho các phó hiệu trưởng. Hiệu trưởng nên đảm nhận những công việc chung, quan hệ với bên ngoài, với các tổ chức ở địa phương và cộng đồng. Các phó hiệu trưởng tập trung nỗ lực vào việc chỉ đạo hoạt động chuyên môn và các hoạt động khác.

- Biết lắng nghe nhau, cùng bàn bạc nhất trí. Hiệu trưởng nên khuyến khích, ủng hộ các sáng kiến của các phó hiệu trưởng.

- Các thành viên cần hoàn thành tốt trách nhiệm được giao.

2.2. Hội đồng giáo dục trường (HĐGD)

2.2.1. Vai trò, nhiệm vụ

Hội đồng giáo dục là tổ chức tư vấn do hiệu trưởng thành lập vào đầu mỗi năm học và làm chủ tịch. Thành viên của hội đồng gồm: phó hiệu trưởng, đại diện tổ chức Đảng, công đoàn và Đoàn thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh, các tổ chuyên môn, một số giáo viên giỏi, có kinh nghiệm và trưởng ban đại diện cha mẹ trẻ em của trường.

Khi cần thiết, hiệu trưởng có thể mời đại diện chính quyền và đoàn thể địa phương tham dự các cuộc họp của HĐGD.

Hội đồng giáo dục tư vấn cho hiệu trưởng trong việc xây dựng kế hoạch chăm sóc, giáo dục trẻ; đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch nhà trường; tổng kết sáng kiến, kinh nghiệm và đề xuất các biện pháp cải tiến công tác của nhà trường.

Mỗi học kỳ, HĐGD họp ít nhất 1 lần.

2.2.2. Mối quan hệ giữa hiệu trưởng và hội đồng giáo dục

Nếu nhà trường quản lý tốt, thì lãnh đạo nhà trường và HĐGD sẽ có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Hiệu trưởng chịu trách nhiệm quản lý, tổ chức nội bộ nhà trường, tư vấn cho HĐGD và thực hiện các kế hoạch chiến lược do HĐGD đưa ra. Đặc biệt lãnh đạo nhà trường cần soạn thảo các mục tiêu, chiến lược để HĐGD xét duyệt và lựa chọn. HĐGD ủy nhiệm trách nhiệm cho lãnh đạo nhà trường, chỉ dẫn thực hiện các trách nhiệm và tạo điều kiện pháp lý để lãnh đạo nhà trường thực hiện các chức năng của mình; báo cáo tiến trình thực hiện các sách lược của HĐGD

hàng năm lãnh đạo nhà trường giỏi cần thảo luận những vấn đề chính của nhà trường với HĐGD. Để có những quyết định tốt, lãnh đạo nhà trường cần cung cấp cho HĐGD các thông tin cần thiết.

HĐGD cần hỗ trợ giám hiệu nhà trường để thực hiện tốt hơn các nhiệm vụ có trách nhiệm kiểm soát giúp nhà trường nâng cao chất lượng, tạo điều kiện giảng dạy cho giáo viên và học tập của học sinh.

Các thành viên HĐGD không cần phải thông qua các quyết định chi tiết về nhà trường từng ngày. Một HĐGD làm việc tốt sẽ có các chiến lược, đặt ra các mục tiêu phù hợp, các kế hoạch, các ưu tiên, chỉ đạo và đánh giá kết quả, sẽ sử dụng quyền lực để cho phép lãnh đạo trường thực hiện các trách nhiệm của mình một cách có hiệu quả ở mức cao nhất có thể. Lãnh đạo nhà trường cần báo cáo với HĐGD về việc đã quản lý nhà trường như thế nào.

Lãnh đạo nhà trường vừa thực hiện các quyền và trách nhiệm luật pháp giao cho vừa thực hiện các quyền và trách nhiệm do HĐGD uỷ nhiệm. Lãnh đạo trường cần thông báo cho HĐGD về việc họ đã thực hiện các quyền và trách nhiệm mà HĐGD giao cho như thế nào.

HĐGD có vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển nhà trường. Mỗi thành viên tham gia vào HĐGD đóng góp sức lực và trí tuệ vào việc chăm sóc giáo dục thế hệ trẻ. Tuy nhiên sức mạnh của HĐGD chỉ được phát huy khi các thành viên làm tròn trách nhiệm và bổn phận của mình và có mối quan hệ gắn bó mật thiết với lãnh đạo nhà trường.

3. Xây dựng quan hệ với các tổ chuyên môn, tổ công tác

Trong trường THCS các tổ chuyên môn được tổ chức theo điều lệ nhà trường. Trong trường hợp cần thiết và hợp lý nhà trường có thể xây dựng và cấu trúc tổ chuyên môn, tổ công tác theo cách riêng của mình.

Để giúp các tổ chuyên môn làm việc có hiệu quả và tạo mối quan hệ gắn bó, mật thiết, các cán bộ quản lý của nhà trường cần:

- Nắm vững tình hình đội ngũ cán bộ giáo viên ở các tổ, đặc biệt là trình độ nghiệp vụ của họ.

- Phân loại, đánh giá giáo viên, cán bộ ở các tổ một cách chính xác, khách quan.

- Bố trí sắp xếp công việc của các tổ một cách có kế hoạch, rõ ràng, hỗ trợ các điều kiện để họ thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

- Cùng tham gia xây dựng kế hoạch, xây dựng các hoạt động của tổ phù hợp với kế hoạch và các hoạt động chung của nhà trường.

- Tạo nề nếp thói quen làm việc có khoa học, sáng tạo.

- Kiểm tra, uốn nắn các hoạt động khi cần thiết.

- Bồi dưỡng, đào tạo, phát triển đội ngũ, thường xuyên giúp đỡ kèm cặp giáo viên yếu, kém và bồi dưỡng giáo viên giỏi.

- Thường xuyên phối hợp công việc với các thành viên trong tổ, đặc biệt là với tổ trưởng tổ chuyên môn, kịp thời nắm bắt tình hình và có biện pháp giúp đỡ, tháo gỡ lúc cần thiết.

- Khen thưởng động viên khi các tổ hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Lãnh đạo nhà trường có thể xây dựng mối quan hệ với tổ chuyên môn thông qua các hình thức khác nhau: nghe báo cáo, trò chuyện với các thành viên của tổ, tham gia các buổi họp, sinh hoạt định kỳ...

Trong trường THCS, đội ngũ giáo viên, các tổ chuyên môn đóng vai trò nòng cốt quyết định chất lượng của nhà trường. Vì vậy việc xây dựng và tạo dựng các mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong tổ và với lãnh đạo nhà trường là vô cùng cần thiết.

4. Quan hệ giữa chính quyền và tổ chức cơ sở Đảng Cộng sản Việt Nam trong nhà trường

- Cán bộ quản lý nhà trường tiếp thu các đường lối chủ trương của Đảng và phổ biến cho giáo viên, hướng dẫn giáo viên thực hiện.

- Xin ý kiến chỉ đạo của chi bộ Đảng khi ra các quyết định về các hoạt động giáo dục trong nhà trường.

- Xin ý kiến chỉ đạo khi nhà trường có việc đột xuất, hiệu trưởng không thể giải quyết.

- Chịu trách nhiệm trước chi bộ Đảng về chất lượng chăm sóc giáo dục trẻ, tình hình trật tự trị an trong nhà trường.

- Báo cáo tình hình thực hiện nhiệm vụ năm học cho chi bộ Đảng một cách thường xuyên.

- Vận động, bồi dưỡng đảng viên trẻ.

- Động viên quần chúng góp ý phê bình làm cho tổ chức đảng trong nhà trường trong sạch, vững mạnh.

- Chi bộ thường xuyên liên hệ, quan tâm, theo dõi, nắm bắt các hoạt động của nhà trường.

- Kịp thời chỉ đạo nhà trường khi cần thiết.
- Giúp nhà trường phối hợp các lực lượng trong và đặc biệt ngoài nhà trường, các tổ chức ban ngành, tạo nên sức mạnh tổng hợp để thực hiện thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ giáo dục đề ra.
- Xây dựng khối đoàn kết trong nhà trường.

Trong quan hệ giữa bí thư chi bộ với hiệu trưởng, thì trách nhiệm trước hết là thuộc về bí thư chi bộ. Phải xây dựng được sự đoàn kết nhất trí thực sự giữa bí thư và hiệu trưởng. Phải nghiêm chỉnh thực hiện chế độ báo cáo, thỉnh thị, hội ý, hội báo thường xuyên của hiệu trưởng với chi ủy về chủ trương công tác của nhà trường. Đồng thời, hiệu trưởng cần nhận rõ phần trách nhiệm của mình trong các tình huống sau đây:

- Hiệu trưởng là thành viên trong chi ủy thì phải báo cáo cho tập thể chi ủy để nắm được tất cả những vấn đề cần thiết.
- Hiệu trưởng kiêm bí thư chi bộ thì phải hết sức đề phòng sự độc đoán, thiếu dân chủ trong công tác, bằng cách tăng cường hội ý chi ủy và liên tịch với các đoàn thể trong trường, để bàn bạc kỹ những việc cần làm.

** Đảm bảo được sự lãnh đạo tuyệt đối của Đảng trong trường THCS là nguyên tắc trước hết mà người hiệu trưởng phải đảm bảo trên cương vị thủ trưởng cơ quan trong công tác quản lý nhà trường XHCN. Đó cũng là sự xác lập vững chắc một yếu tố quyết định nhất cho người hiệu trưởng hoàn thành nhiệm vụ quản lý của mình.*

5. Quan hệ giữa hiệu trưởng với tổ chức Đoàn thanh niên CS Hồ Chí Minh

- Hiệu trưởng cần biết phát huy sức mạnh, vai trò gương mẫu, đi đầu và sáng tạo của đoàn thanh niên, tạo mọi điều kiện để đoàn thanh niên hoạt động, phát huy sáng kiến, cải tiến nhà trường. Quá trình phối hợp giữa lãnh đạo nhà trường và đoàn thanh niên cần dựa trên mối quan hệ bình đẳng, tôn trọng, hợp tác và giúp đỡ với tinh thần đồng nghiệp.

- Trao cho đoàn thanh niên làm nòng cốt trong các vấn đề đổi mới phương pháp học tập của học sinh, trong các phong trào làm đồ dùng dạy học, thi giáo viên giỏi...

Cử giáo viên là đoàn viên phụ trách các lớp điểm của nhà trường.

- Chú ý bồi dưỡng giúp đỡ các giáo viên trẻ, trao cho họ một số quyền, phụ

trách một số vai trò như tổ trưởng chuyên môn, thanh tra viên nhân dân, phụ trách công đoàn trong nhà trường để họ có điều kiện phát huy vai trò, năng lực của bản thân. Mạnh dạn đề bạt các giáo viên trẻ tuổi, có năng lực vào các vị trí phụ trách chuyên môn, các tổ chức đoàn thể khác trong nhà trường.

- Cần chú trọng phát huy vai trò của các đoàn viên trong các tổ chuyên môn, tổ công tác để từ các hạt nhân đó tổ chức các phong trào hoạt động đổi mới sôi nổi của nhà trường.

6. Quan hệ giữa hiệu trưởng với tổ chức công đoàn

Công đoàn là tổ chức chính trị - xã hội, hoạt động theo điều lệ và pháp luật. Hiệu trưởng phải tôn trọng tính độc lập, “tạo điều kiện làm việc, cung cấp thông tin cần thiết để công đoàn thực hiện chức năng, quyền, trách nhiệm của mình”.

- Hiệu trưởng phải thực hiện quan hệ bình đẳng, dân chủ, hợp tác và phối hợp với công đoàn mà đại diện là chủ tịch và ban chấp hành.

- Quan hệ giữa công đoàn và hiệu trưởng là mối quan hệ cộng tác, tôn trọng lẫn nhau. Hiệu trưởng tạo điều kiện, ủng hộ và khuyến khích, chỉ đạo giáo viên thực hiện các phong trào do công đoàn phát động. Ngược lại, công đoàn là người nhiệt tình và tích cực ủng hộ, tham gia thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu chăm sóc, giáo dục trẻ do nhà trường đề ra.

- Hiệu trưởng phải tạo điều kiện cho công đoàn hoạt động, cân đối hoạt động của công đoàn trong hoạt động của nhà trường.

- *Hiệu trưởng phải phát huy tác dụng của CĐ trong mọi mặt*; bồi dưỡng chính trị, văn hoá, chuyên môn, chăm lo đời sống tinh thần và vật chất cho người lao động.

Để mối quan hệ với các tổ chức đoàn thể trong nhà trường giúp ích cho việc nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường, hiệu trưởng cần thay đổi cách quản lý “từ trên xuống” bằng cách quản lý “cùng tham gia”. Hình thức quản lý cùng tham gia có những đặc điểm sau:

+ Giao trách nhiệm và ủy quyền, lôi kéo nhiều người tham gia vào việc đưa ra các quyết định.

+ Chia sẻ và cung cấp đầy đủ các thông tin về nhà trường cho tất cả những người liên quan.

+ Bồi dưỡng và phát triển đội ngũ, cung cấp các tri thức, kỹ năng về chuyên

môn và quản lý để họ tham gia vào công tác quản lý của nhà trường.

+ Tạo bầu không khí thi đua, tích cực, tự giác làm việc và học tập.

- Những vấn đề liên quan trực tiếp đến người lao động: việc làm, điều kiện lao động nhà ở, lương, khen thưởng, kỷ luật... Hiệu trưởng cần *bàn bạc, thỏa thuận với ban chấp hành công đoàn* hoặc có thể thông qua hội nghị liên tịch.

- Hiệu trưởng là người kết nối nhà trường - công đoàn - đoàn thanh niên - chi bộ Đảng thành một khối nhất trí thống nhất để tạo nên sức mạnh thực hiện thắng lợi kế hoạch của nhà trường. Mọi công việc của nhà trường cần bàn bạc công khai với sự tham gia của các tổ chức, đoàn thể nói trên, định kỳ có các cuộc họp để trao đổi, báo cáo tình hình.

- *Hiệu trưởng là thủ trưởng nhà trường nhưng cũng là người lao động, là đoàn viên công đoàn*, do vậy phải gương mẫu và phải thực hiện các nghị quyết của công đoàn, tham gia các hoạt động cụ thể do công đoàn tổ chức.

Hiệu trưởng phải coi trọng việc tạo nên sự đồng thuận với công đoàn, phối hợp chặt chẽ với công đoàn và tạo điều kiện thuận lợi cho công đoàn hoạt động. Việc xây dựng tốt mối quan hệ giữa hiệu trưởng và công đoàn sẽ tạo nên sức mạnh của tập thể nhà trường và tạo môi trường thuận lợi để hiệu trưởng thực hiện nhiệm vụ quản lý của mình, là nhân tố quan trọng để nhà trường hoàn thành tốt kế hoạch và mục tiêu đào tạo.

* *Tóm lại: Người hiệu trưởng phải phát huy hết tác dụng của các tổ chức đoàn thể trong nhà trường, để các tổ chức này phát huy vai trò và năng lực cá nhân của tổ chức. Người cán bộ quản lý trường THCS cần xây dựng các nguyên tắc hoạt động thống nhất, tạo các điều kiện cần thiết về vật chất và tinh thần để hỗ trợ các hoạt động của các tổ chức, cùng tham gia xây dựng và giải quyết các vấn đề, lắng nghe và tham mưu, tư vấn, cùng hợp tác, tôn trọng nhau.*

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP

1. Hướng dẫn giảng dạy

Đối với phần: Xây dựng các mối quan hệ quản lý trong trường THCS, học viên làm

bài tập sau đó giải thích và thảo luận cách lựa chọn từng vấn đề nêu ra trong bài tập.

Bài tập: Theo ý kiến của đ/c để có mối quan hệ cá nhân tốt đẹp giữa cán bộ quản lý nhà trường với giáo viên và các nhân viên trong nhà trường, các cán bộ quản lý nhà trường cần lựa chọn những cách xử sự nào dưới đây:

(Đánh dấu vào ô thích hợp theo các mức độ: Rất cần = RC, cần thiết = CT và không cần thiết = KCT).

TT	Nội dung	RC	CT	KCT
1	Hiểu đặc điểm tâm lý của từng người			
2	Hiểu hoàn cảnh gia đình			
3	Biết các sở thích cá nhân của nhân viên			
4	Có cách ứng xử riêng phù hợp với từng người			
5	Niềm nở và lịch thiệp với nhân viên.			
6	Luôn luôn cười với mọi người			
7	Cố gắng duy trì tinh thần phấn khởi của mình và của những người xung quanh			
8	Thường xuyên chào hỏi khi gặp mặt			
9	Xung hô một cách thân mật			
10	Đối xử công bằng với mọi người			
11	Luôn tỏ ra chân thành			
12	Hãy biết lắng nghe ý kiến của họ			
13	Phê bình cấp dưới khi có các cuộc họp			
14	Khen ngợi cấp dưới vì tất cả mọi việc họ làm một cách thường xuyên			
15	Biết hài hước để xoa dịu không khí căng thẳng			
16	Đòi hỏi cao đối với cấp dưới			
17	Tin tưởng vào cấp dưới			
18	Sử dụng người đúng năng lực, trình độ chuyên môn và sở trường.			

Câu hỏi thảo luận

1. Theo đ/c trong ban giám hiệu nhà trường cần có mối quan hệ với nhau như thế nào? Làm thế nào để tạo ra một mối quan hệ đoàn kết, nhất trí?
2. Trong trường của đ/c có những tổ chức chuyên môn và tổ công tác nào? Vai trò của hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng đối với các tổ chuyên môn?
3. Để thiết lập mối quan hệ tốt giữa lãnh đạo của nhà trường với các tổ chuyên môn, đ/c lựa chọn những biện pháp nào trong các biện pháp sau đây và giải thích lý do: (đánh dấu vào ô thích hợp)

TT	Biện pháp	Đã, đang thực hiện	Sẽ thực hiện	Không thực hiện
1	Thường xuyên hỗ trợ các điều kiện để các tổ thực hiện tốt nhiệm vụ của mình			
2	Nắm vững tình hình đội ngũ cán bộ giáo viên ở các tổ, đặc biệt là trình độ nghiệp vụ của họ			
3	Cùng tham gia xây dựng kế hoạch.			
4	Tạo nề nếp thói quen làm việc khoa học, sáng tạo.			
5	Kiểm tra, uốn nắn các hoạt động khi cần thiết.			
6	Bố trí sắp xếp công việc của các tổ một cách có kế hoạch, rõ ràng.			
7	Phân loại đánh giá giáo viên, cán bộ ở các tổ một cách chính xác, khách quan.			
8	Bồi dưỡng, đào tạo, phát triển đội ngũ.			
9	Tham gia điều dận các buổi họp, sinh hoạt định kỳ...			
10	Thường xuyên giúp đỡ kèm cặp giáo viên yếu, kém và bồi dưỡng giáo viên giỏi.			
11	Thường xuyên phối hợp công việc với các thành viên trong tổ, đặc biệt là với tổ trưởng chuyên môn, kịp thời nắm bắt tình hình và có biện pháp giúp đỡ, tháo gỡ lúc cần thiết.			
12	Khen thưởng động viên khi các tổ hoàn thành tốt nhiệm vụ.			
13	Nghe báo cáo, trò chuyện với các thành viên của tổ.			
14	Xử phạt hành chính nếu các tổ không hoàn thành nhiệm vụ.			
15	Ủy nhiệm mọi công việc cho tổ trưởng chuyên môn.			

4. Đ/c đánh giá như thế nào vai trò của đoàn thanh niên trong trường THCS? Biện pháp của hiệu trưởng để phát huy vai trò của đoàn thanh niên?

5. Vai trò của chi bộ Đảng trong trường THCS và các biện pháp để xây dựng các mối quan hệ giữa chi bộ - ban giám hiệu nhà trường.

6. Vai trò của tổ chức công đoàn ở trường THCS và sự phối hợp giữa ban giám hiệu và công đoàn như thế nào?

Bài 21

CÔNG TÁC HÀNH CHÍNH QUẢN TRỊ TRONG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

(10 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

Sau bài học, học viên có khả năng:

- Xác định được các nội dung của công tác hành chính - quản trị trong trường THCS.

- Biết vận dụng các biện pháp để quản lý công tác hành chính - quản trị trong trường THCS.

2. Khái quát về nội dung

Giáo trình giới thiệu nội dung, biện pháp quản lý công tác hành chính quản trị trong trường THCS.

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

- Đàm thoại.

- Thảo luận nhóm.

NỘI DUNG

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CÔNG TÁC HÀNH CHÍNH - QUẢN TRỊ

1. Khái niệm

Hành chính - quản trị là một từ ghép (hành chính và quản trị) quen thuộc được dùng trong các cơ quan nhà nước và trường học.

Hành chính - quản trị có thể hiểu theo nghĩa rộng và nghĩa hẹp.

Theo nghĩa rộng thì hành chính - quản trị có nghĩa là thi hành những pháp lệnh, chính sách của Nhà nước và trông nom, sắp xếp, điều khiển công việc trong một cơ quan để hoàn thành nhiệm vụ của cơ quan.

Theo nghĩa hẹp thì hành chính - quản trị trong trường học là thực hiện các công việc về văn thư hành chính, quản lý tài chính, quản lý cơ sở vật chất và thực hiện chế độ chính sách trong nhà trường.

Toàn bộ công tác hành chính quản trị do tổ hành chính quản trị - bao gồm các nhân viên trong trường đảm nhiệm.

2. Tầm quan trọng của công tác hành chính - quản trị trong trường THCS

Công tác hành chính quản trị là điều kiện không thể thiếu được để đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ của nhà trường.

Công tác hành chính - quản trị rất quan trọng vì nó là một điều kiện phục vụ nhiệm vụ quản lý nhà trường theo mục tiêu được đặt ra. Đó là một yêu cầu khách quan của quản lý nên các trường học ở mọi chế độ đều phải thực hiện.

Hiện nay ở các trường học Việt Nam, nhiều hiệu trưởng mất rất nhiều thời gian và sức lực cho công tác hành chính - quản trị, nhất là trong xu thế xã hội hoá giáo dục và tổ chức cho học sinh THCS học cả ngày.

Trong quỹ thời gian cho hoạt động quản lý, nhiều hiệu trưởng đã phải dành tới 30% cho công tác hành chính - quản trị.

Công tác hành - chính quản trị là phương tiện giúp hiệu trưởng thực hiện nhiệm vụ đào tạo của nhà trường đúng với pháp luật, đúng với chế độ, chính sách giáo dục của Đảng và Nhà nước.

Công tác hành chính - quản trị là một biểu hiện quyền lực của người quản lý nhà trường.

3. Công tác hành chính - quản trị góp phần trực tiếp vào việc giáo dục học sinh

Các điều kiện vật chất, môi trường sư phạm, các quy tắc, nội quy, nề nếp là một phần quan trọng của công tác hành chính - quản trị, nó tạo ra môi trường sống, học tập của học sinh. Chính bản thân cuộc sống đó có khả năng giáo dục trực tiếp đối với học sinh - giáo dục kỹ năng sống.

Nghệ thuật giáo dục còn ở chỗ không chỉ làm giáo dục thông qua các quan

hệ giữa người với người, mà còn làm giáo dục thông qua các đồ vật, những của cải vật chất và tinh thần, làm giáo dục thông qua môi trường, bằng chính cảnh trí do nhà trường, học sinh, giáo viên và đặc biệt do những người làm công tác hành chính - quản trị tạo nên và trực tiếp quản lý.

II. NỘI DUNG CỦA CÔNG TÁC HÀNH CHÍNH - QUẢN TRỊ TRONG TRƯỜNG THCS

Công tác hành chính - quản trị trong trường THCS phức tạp và đa dạng, bao gồm:

- Tổ chức công tác văn thư, hành chính, lưu trữ, thống kê.
- Quản lý trực tiếp chế độ sinh hoạt, hội họp.
- Quản lý tài chính.
- Quản lý xây dựng và phát triển cơ sở vật chất, thiết bị.

Trong số 4 nội dung trên có 3 nội dung thuộc công tác quản trị.

Quản trị trường học (quản trị học đường) là những công việc trông nom, tổ chức và điều khiển về vật chất, hành chính, sự phạm và sinh hoạt trong nhà trường. Công tác quản trị phức tạp lại phải tiến hành thường xuyên, hàng ngày, hàng giờ, nó đòi hỏi người làm phải có trình độ nhất định. Người hiệu trưởng phải nắm được một số vấn đề cơ bản về công tác hành chính - quản trị, đặc biệt là công tác quản trị học đường.

1. Công tác văn thư hành chính

Công tác văn thư hành chính (còn gọi là công tác văn phòng) là các công việc về công văn, giấy tờ, sổ sách trong nhà trường và giữa nhà trường với các cơ quan ngoài nhà trường. Thực chất đó là chức năng thông tin trong quản lý của bất kỳ hệ thống quản lý nào (Thông tin quản lý đã được trình bày ở bài số 16 của giáo trình này). Toàn bộ công tác văn thư hành chính do một tổ chức gọi là văn phòng nhà trường phụ trách.

Công tác văn thư hành chính trong trường THCS gồm 4 phần việc:

- Công tác công văn giấy tờ
- Công tác hồ sơ, sổ sách của nhà trường.
- Công tác lưu trữ.
- Thu thập, truyền đạt và xử lý thông tin.

1.1. Công tác công văn giấy tờ

Cũng như bất kỳ cơ quan nhà nước nào, công văn, giấy tờ của trường THCS

phải tuân theo điều lệ về công văn giấy tờ do nhà nước ban hành. Những quy định này đã được đề cập trong bài số 10 của giáo trình này.

Công tác công văn, giấy tờ gồm các công việc sau:

- Chuẩn hoá hình thức một công văn.
- Thảo và duyệt công văn.
- Ký công văn giấy tờ.
- Quản lý con dấu.

1.1.1. Quản lý công văn, giấy tờ đi, đến. Đây là khâu tập trung, chủ chốt, quan trọng của công tác công văn, giấy tờ

Yêu cầu của công việc này là:

- Phải biết từng thời gian có bao nhiêu thông tin ra, vào trường bằng con đường công văn, giấy tờ?
- Hiện nay công văn, giấy tờ đó ai giữ? Ở hồ sơ nào? Còn hay mất?
- Công văn giấy tờ đã được người có trách nhiệm xem chưa? Đã được giải quyết hoặc phúc đáp chưa? Trả lời có chính xác, kịp thời không?
- Một số công văn quan trọng phải kiểm tra để biết đã đến tới địa chỉ cần thiết chưa?
- + Quản lý công văn đi:
 - Tất cả mọi công văn, giấy tờ lấy danh nghĩa của trường gửi đi nhất thiết phải qua văn phòng nhà trường để đăng ký, đóng dấu và làm thủ tục gửi đi.
 - Những công văn đi, trước khi đưa ký, đóng dấu làm thủ tục gửi đi phải được kiểm tra về mặt thủ tục, thể thức. Việc này thường giao cho người phụ trách bộ phận văn thư làm.
 - Tất cả công văn đi phải được ghi vào sổ “Công văn đi” và xếp vào tập “Lưu công văn đi”.

Mẫu sổ công văn đi

Ngày tháng của văn bản	Số và ký hiệu	Tên loại và trích yếu nội dung	Người ký	Nơi nhận	Đơn vị hoặc người nhận bản lưu	Số lượng bản	Ghi chú
1	2	3	4	5	6	7	8

Gửi công văn đi phải theo đúng hệ thống tổ chức bộ máy nhà nước.

Công văn phải gửi đến đúng cơ quan có thẩm quyền giải quyết.

Công văn phải gửi đi trong ngày công văn được ký hoặc chậm nhất là ngày hôm sau.

Nếu công văn gửi tay phải được ký giao nhận vào sổ.

Trong nội bộ nhà trường, một số giấy tờ quan trọng cũng phải được quản lý chặt chẽ: giấy giới thiệu, đơn xin học... Và phải ghi vào sổ cấp phát.

Mẫu sổ cấp phát giấy tờ

Ngày	Số	Người được cấp	Tới đâu	Nội dung công việc	Ghi chú
1	2	3	4	5	6

Cán bộ văn thư phải làm đầy đủ trách nhiệm của mình và chịu trách nhiệm khi những việc sau đây xảy ra: Không vào sổ công văn, không đóng dấu, không đề ngày tháng, gửi nhầm lẫn nơi nhận, gửi chậm thời gian quy định, quên không gửi, không gửi đủ các nơi cần gửi.

+ Quản lý công văn đến:

Việc tiếp nhận công văn, giấy tờ đến trường phải làm thật chu đáo, phải ghi ngay vào sổ khi nhận công văn đến.

Mẫu sổ công văn đến

Ngày tháng đến	Số đến	Nơi gửi công văn	Số, ký hiệu công văn	Ngày tháng công văn	Nơi người nhận	Tên loại và trích yếu nội dung công văn	Ký nhận	Ghi chú
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng đọc kỹ và giải quyết kịp thời các công văn giấy tờ đến trường.

Người được giám hiệu giao nhiệm vụ thực hiện nội dung công văn, sau khi thực hiện, phải báo cáo kết quả và trả về lưu trữ tại bộ phận hành chính văn thư.

Từ lúc người phụ trách văn thư của trường ký nhận, công văn phải được phân phối đến tay người có trách nhiệm nghiên cứu giải quyết trong thời gian ngắn nhất, sau đó phải lưu lại.

Phải quản lý chặt chẽ cả những công văn giấy tờ đến trường không qua đường bưu điện (gửi tay, nhận ở cuộc họp...)

Giấy tờ, công văn gửi đến không hợp lệ, không đúng chức trách của trường, quá nhàu nát, quá mờ ... cần gửi trả lại.

+ Trong việc quản lý công văn, giấy tờ đi, đến có 2 trường hợp cần đặc biệt chú ý:

Những công văn có dấu hiệu “khẩn” hoặc “mật”, chỉ hiệu trưởng (phó hiệu trưởng) mới được bóc công văn, ghi rõ thời điểm nhận và phải có giải pháp giải quyết kịp thời.

Những loại công văn nói trên phải thực hiện đúng chế độ giữ gìn bí mật nhà nước và được lưu trữ riêng.

Những loại công văn nói trên gửi đi, phải có 2 phong bì: Phong bì trong có dấu “khẩn” hoặc “mật”. Phong bì ngoài bình thường.

1.1.2. Quản lý con dấu và chữ ký

+ Quản lý chữ ký:

Chỉ có hiệu trưởng, phó hiệu trưởng mới có thẩm quyền ký công văn, giấy tờ của nhà trường. Người ký công văn, giấy tờ phải chịu trách nhiệm về nội dung và thủ tục, thể thức công văn, giấy tờ mình đã ký.

+ Quản lý con dấu:

- Công văn, giấy tờ có chữ ký và con dấu mới có hiệu lực. Hiệu trưởng phải giao con dấu nhà trường cho một cán bộ có tinh thần trách nhiệm cao, có ý thức kỷ luật tốt, được mọi người tin cậy giữ và đóng dấu. Tuyệt đối không được giao con dấu cho bất kỳ ai khi chưa được lệnh của hiệu trưởng.

- Người được phân công giữ con dấu phải tự tay đóng dấu vào mọi công văn,

giấy tờ của nhà trường, không được cho người khác mượn để tự đóng dấu lấy.

- Dấu chỉ được đóng khi có chữ ký của người có thẩm quyền. Không được đóng dấu khống chỉ.

- Để tránh bị mất hoặc bị kẻ gian lợi dụng, con dấu phải được giữ gìn cẩn thận. Tuyệt đối không được mang con dấu về nhà hoặc mang theo khi đi công tác.

- Dấu đóng phải trùm lên 1/3 đầu của chữ ký.

1.2. Công tác hồ sơ, sổ sách

1.2.1. Hồ sơ về tổ chức nhà trường

- Quyết định thành lập trường
- Hồ sơ cấp đất
- Hồ sơ thiết kế, quy hoạch nhà trường
- Hồ sơ xây dựng cơ bản, bố trí sử dụng nhà trường
- Hồ sơ cá nhân của cán bộ, giáo viên, công nhân viên gồm:
 - + Sơ yếu lý lịch.
 - + Quyết định phân công, điều động của sở giáo dục - đào tạo, UBND, phòng giáo dục - đào tạo.
 - + Bản sao văn bằng.
 - + Các quyết định về lương, đề bạt hoặc bãi miễn (nếu có).
 - + Hồ sơ kiểm tra chuyên môn.

Tất cả các giấy tờ trên để trong túi hồ sơ của từng cá nhân.

1.2.2. Hồ sơ nguyên tắc

- Hồ sơ nguyên tắc gồm các loại văn bản quan trọng về nguyên tắc, chế độ, thể lệ, quy chế... của Nhà nước có liên quan đến các mặt hoạt động của nhà trường cùng với những thông tư, chỉ thị, giải thích, hướng dẫn việc thi hành các loại văn bản đó. Ví dụ: Luật Giáo dục, Điều lệ trường THPT; Hướng dẫn thực hiện chương trình; Chỉ thị, hướng dẫn về nhiệm vụ năm học; các văn bản về chế độ chính sách đối với giáo viên; hướng dẫn kiểm tra, đánh giá...

- Hồ sơ nguyên tắc là những tư liệu nghiên cứu của nhà trường, phải được thường xuyên bổ sung, cập nhật thông tin mới (đưa vào các văn bản mới, ghi

chú những điều đã sửa đổi, bãi bỏ...), có như vậy hồ sơ nguyên tắc mới có đầy đủ tính pháp lý hiện hành.

1.2.3. Hồ sơ công việc (hồ sơ chuyên đề)

Hồ sơ về một công việc, một hoạt động trong nhà trường do một người, một nhóm người được phân công thực hiện. Thuộc loại hồ sơ này gồm có:

- Hồ sơ về từng việc cụ thể: Hồ sơ về một đợt kiểm tra. Hồ sơ về một chuyên đề. Hồ sơ về chuyên cần của học sinh...

- Hồ sơ có tính chất tổng hợp về một loại công việc: Hồ sơ về công tác kế hoạch. Hồ sơ báo cáo sơ kết, tổng kết học kỳ, năm học. Hồ sơ lên lớp và ở lại lớp. Hồ sơ chuyển trường...

Hồ sơ công việc lập và kết thúc theo năm học.

Hiện nay, hồ sơ sổ sách tối thiểu trong các trường phổ thông, Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội có quy định cụ thể như sau:

a) Sổ sách của nhà trường

- Danh bạ học sinh.
- Học bạ của học sinh.
- Sổ đầu bài
- Sổ gọi tên ghi điểm.
- Kế hoạch năm học và các loại kế hoạch khác
- Theo dõi chất lượng
- Nhân sự và theo dõi thi đua
- Biên bản họp hội đồng nhà trường
- Sổ tài sản

b) Hồ sơ, sổ sách của kế toán, thủ quỹ

- Hồ sơ thu, chi và thanh quyết toán
- Các văn bản hướng dẫn về hoạt động tài chính, luật ngân sách.
- Sổ quỹ tiền mặt.
- Các bảng biểu báo cáo định kỳ về hoạt động tài chính đối với cơ quan quản lý cấp trên.
- Nhật ký thu và bàn giao.

- Sổ tạm ứng tiền mặt.
- Quy định nội bộ về thu chi tài chính ngoài ngân sách.

c) Sổ sách của giáo viên

- Sổ điểm cá nhân
- Giáo án
- Sổ dự giờ thăm lớp và tự bồi dưỡng.
- Sổ chủ nhiệm lớp.

Các loại sổ sách trên ghi chép theo đúng hướng dẫn của cơ quan quản lý cấp trên.

d) Chú ý: Theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, về hoạt động dạy và học ở nhà trường, bắt buộc phải có 4 sổ và 3 hồ sơ, quy định như sau:

** Bốn sổ*

- Sổ danh bạ (sổ đăng bộ): Là sổ gốc, mẫu sổ do Bộ GD&ĐT quy định thống nhất trong toàn quốc, phải được lưu trữ lâu dài.
- Sổ gọi tên ghi điểm: Là sổ gốc, mẫu sổ do Bộ GD&ĐT quy định thống nhất trong toàn quốc, lưu trữ 5 năm.
- Sổ học bạ: Mẫu sổ do Bộ GD&ĐT quy định thống nhất trong toàn quốc, lưu trữ trong thời gian học sinh học tại trường.
- Sổ đầu bài: Mẫu sổ do Bộ GD&ĐT quy định thống nhất trong toàn quốc. Là sổ phương tiện, lưu trữ 2 năm.

Các loại sổ sách trên phải được sử dụng theo đúng “hướng dẫn sử dụng sổ”.

** Ba hồ sơ*

- Hồ sơ vào lớp đầu cấp (giấy khai sinh là căn cứ gốc).
- Hồ sơ lên lớp và ở lại lớp.
- Hồ sơ chuyển trường.

Nội dung, số lượng các hồ sơ trên do Bộ GD&ĐT quy định thống nhất trong toàn quốc.

1.3. Công tác lưu trữ

Lưu trữ là công tác quan trọng góp phần tăng cường công tác quản lý hành chính nhà nước trong trường THCS. Tài liệu lưu trữ là những chứng cứ chính

xác, là tài sản quý phục vụ cho việc nghiên cứu lịch sử phát triển nhà trường, là cảm nang cho người cán bộ quản lý trong công tác của mình.

Tất cả các hồ sơ, sổ sách của trường cần được lưu trữ và bảo quản thật tốt. Công tác lưu trữ là công tác mang tính khoa học, đòi hỏi phải có nghiệp vụ lưu trữ để thu thập, xử lý, đánh giá, thống kê, khai thác và bảo quản văn bản một cách có hiệu quả. Trong công tác lưu trữ cần lưu ý các điều sau:

+ Phân loại hồ sơ lưu trữ để tiện lợi cho việc tra cứu.

+ Lưu trữ hồ sơ theo đúng thời gian quy định, không được tự tiện huỷ bỏ hay để thất lạc. Nếu văn bản cũ đã hết hiệu lực có thể cho huỷ bỏ hoặc đưa vào chỗ chứa riêng.

2. Quản lý tài chính

Được học tập và nghiên cứu kỹ trong 1 bài riêng.

Trong công tác quản lý tài chính ở trường THCS bao gồm các công việc chính sau đây:

- Xây dựng kế hoạch tài chính năm
- Quản lý ngân sách giáo dục
- Quản lý quỹ lương
- Quản lý nguồn vốn hỗ trợ ngân sách

3. Quản lý cơ sở vật chất

Được học tập và nghiên cứu kỹ trong 1 bài riêng.

Trong công tác quản lý CSVC ở trường THCS bao gồm các công việc chính sau đây

- Người hiệu trưởng phải nắm được khái niệm cơ sở vật chất của trường học.
- Người hiệu trưởng phải nắm được ý nghĩa của cơ sở vật chất.
- Người hiệu trưởng phải nắm được nội dung, yêu cầu cơ sở vật chất của trường học.
- Người hiệu trưởng phải nắm được các công việc về quản lý cơ sở vật chất.

4. Quản lý nề nếp sinh hoạt và các chế độ, chính sách trong nhà trường

Trường THCS là nơi giáo viên, cán bộ công nhân viên làm việc, sinh hoạt

và tham gia các hoạt động trong một thời gian dài, cho nên trông nom và tổ chức đời sống và sinh hoạt trong nhà trường thuận lợi cho các hoạt động của giáo viên và học sinh có ý nghĩa rất quan trọng.

Trong hoàn cảnh hiện nay, trên nền dân trí cao, nhu cầu của cán bộ, giáo viên về điều kiện, môi trường lao động phải được cải thiện, tiện nghi thì vấn đề xây dựng và quản lý phát triển môi trường sư phạm càng có ý nghĩa quan trọng. Môi trường sư phạm càng phát triển, thì vấn đề nề nếp sinh hoạt càng phải được chú trọng.

4.1. Nội dung

- + Tạo dựng khung cảnh môi trường sư phạm thuận lợi cho quá trình giáo dục.

- + Quản lý giờ giấc làm việc, chế độ lao động, nghỉ ngơi của cán bộ, giáo viên, công nhân viên.

- + Quản lý chế độ, giờ giấc hội họp, sinh hoạt.

- + Quản lý việc thực hiện các chế độ chính sách đối với giáo viên, cán bộ công nhân viên.

Đây là một việc làm phức tạp và khó khăn của người hiệu trưởng. Những người thừa hành có tích cực hay không phụ thuộc khá lớn vào thu nhập và cuộc sống tinh thần của họ trong trường THCS. Do vậy, trong công tác quản lý của mình, người hiệu trưởng cần phải đảm bảo đầy đủ quyền lợi vật chất và tinh thần cho mỗi giáo viên.

4.2. Biện pháp

- + Xây dựng và thực hiện nội quy, nề nếp sinh hoạt.

- + Thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ, chính sách đảm bảo quyền lợi vật chất và tinh thần cho giáo viên, cán bộ công nhân viên như: nâng bậc lương, chế độ nghỉ hè, nghỉ mát, trợ cấp khó khăn, tiền thưởng, tiền bồi dưỡng những công việc kiêm nhiệm... Kiên quyết đấu tranh với sự vi phạm chế độ chính sách và có những kiến nghị về các chế độ chính sách đã ban hành.

- + Ngoài việc quan tâm đến năng lực chuyên môn, đến công việc của người

lao động, cần quan tâm đến hoàn cảnh gia đình, đời sống tinh thần của họ.

+ Tổ chức các hoạt động ngoại khoá, các hoạt động cùng nhau: tham quan, lễ hội, các cuộc thi khéo tay, giáo viên tài năng duyên dáng... nhằm nâng cao đời sống tinh thần và tạo ra sự gắn bó giữa các thành viên trong tập thể.

+ Chỉ đạo việc làm thêm, cải thiện đời sống cho tập thể dưới nhiều hình thức phù hợp.

III. TỔ CHỨC CÔNG TÁC HÀNH CHÍNH - QUẢN TRỊ TRONG TRƯỜNG THCS

1. Phân công nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng

Tùy theo cơ cấu tổ chức, nhân sự của từng trường THCS, mỗi trường xây dựng cho mình bản quy chế nội bộ, trong đó có những quy định cụ thể về nhiệm vụ của từng thành viên trong nhà trường. Việc phân công nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng giúp cho mỗi người tự chủ động trong công việc cũng như dễ cho việc kiểm tra, đánh giá.

Người hiệu trưởng căn cứ vào luật giáo dục và điều lệ nhà trường để quyết định phân công công việc cơ bản, tùy theo hoàn cảnh thực tế của đội ngũ.

Trong bất cứ hoàn cảnh nào, người hiệu trưởng vẫn là người chịu trách nhiệm cuối cùng trước nhà nước và nhân dân về các hoạt động của nhà trường và các hoạt động của các cá nhân trong trường trong quá trình họ thực hiện các nhiệm vụ được giao.

2. Tổ chức tốt văn phòng nhà trường, tổ chức chuyên trách công tác hành chính - quản trị

Công tác hành chính quản trị trong trường THCS do một tổ chức phụ trách gồm nhiều bộ phận công việc.

Mỗi người trong tổ chức phải được phân công, giao trách nhiệm cụ thể bằng văn bản, coi đó là một quyết định quản lý.

Tổ chức tốt công tác HCQT, trước hết là phải có đủ số lượng cán bộ, nhân viên phụ trách theo quy định. Đội ngũ cán bộ, nhân viên phải được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ một cách có hệ thống theo chương trình của bộ giáo dục và các ngành chuyên môn.

Người hiệu trưởng phải có trách nhiệm tạo các điều kiện nhất định thuận lợi về tài chính, về trang thiết bị để bộ phận này hoàn thành các nhiệm vụ.

Trong hoàn cảnh hiện nay, người hiệu trưởng còn có trách nhiệm hướng dẫn, làm mẫu cho họ về các công việc nghiệp vụ, kỹ thuật khi cần thiết.

3. Lập kế hoạch công tác hành chính - quản trị

Công tác hành chính quản trị gồm rất nhiều việc, nhiều mặt phải tiến hành thường xuyên, liên tục và cũng có từng chu kỳ nhất định (đầu năm học, cuối học kỳ, cuối năm). Do vậy người hiệu trưởng cần lập kế hoạch cho công tác này.

Việc lập kế hoạch công tác hành chính quản trị giúp hiệu trưởng không bỏ sót công việc khi có quá nhiều việc phải làm trong cùng một thời gian, người hiệu trưởng vừa có thể quản lý toàn bộ công việc nhà trường vừa dành thời gian tập trung được vào nhiệm vụ trọng tâm.

Công tác hành chính quản trị có quan hệ trực tiếp với mọi lực lượng, mọi hoạt động trong nhà trường. Vì vậy trong kế hoạch công tác hành chính quản trị cần chú ý tới việc phối hợp của các bộ phận, huy động các lực lượng trong toàn trường vào những thời điểm cần thiết. Thí dụ: Trong việc chuẩn bị báo cáo tổng kết năm học của hiệu trưởng, phải thu thập được đầy đủ tình hình của các lớp, các tổ cũng như sắp xếp được lịch sinh hoạt hợp lý tập trung trong một thời gian ngắn hoặc trong việc kiểm kê tài sản, bảo vệ tài sản trong thời gian hè...

4. Phát huy tinh thần làm chủ tập thể, huy động mọi người tham gia công tác hành chính - quản trị

Nội dung của công tác hành chính - quản trị đã nói ở trên rất nhiều và đa dạng, phức tạp. Vì vậy nó đòi hỏi phải có tổ chức chuyên trách, có những cán bộ và nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ phụ trách. Nhưng dù có đầy đủ những nhân viên chuyên môn, có tổ chức chuyên trách cũng không thể làm nổi những công việc rất nhiều và rộng của quản lý nhà trường nếu mỗi cán bộ giáo viên, công nhân viên không nhận thức rõ trách nhiệm của mình đối với công việc này. Cần có sự phân công hợp lý, phát huy tinh thần làm chủ tập thể để huy động đông đảo cán bộ giáo viên, công nhân viên tham gia công tác hành chính - quản trị của nhà trường. Việc quản lý sinh hoạt, chế độ, chính sách của cán bộ giáo viên phải dựa vào các tổ chức quần chúng như chi bộ Đảng, công

đoàn, đoàn thanh niên, hội cha mẹ học sinh. Vì vậy hiệu trưởng cần kết hợp với tổ chức Đảng trong nhà trường lãnh đạo các tổ chức và đoàn thể quần chúng, phát huy tinh thần làm chủ của cán bộ giáo viên, công nhân viên tham gia quản lý nhà trường, phát huy tinh thần tự quản, tự giác tích cực thực hiện tốt các nội quy của công tác hành chính - quản trị đã quy định. Khi thực hiện biện pháp này, cần phải tiến hành các việc như giáo dục tư tưởng chính trị (ý thức làm chủ, ý thức tích cực tham gia hoạt động xã hội, ý thức tổ chức kỷ luật), phân cấp, phân công rõ ràng, cụ thể, xác định trách nhiệm và quyền hạn. Nhưng giữ vai trò nòng cốt vẫn phải là tổ chức chuyên trách.

5. Kiểm tra công tác hành chính - quản trị

Kiểm tra là một khâu quan trọng trong công tác quản lý của người hiệu trưởng. Trong công tác hành chính - quản trị, hiệu trưởng giao việc cho hiệu phó, văn phòng và các nhân viên một cách cụ thể nhưng hiệu trưởng phải kiểm tra, theo dõi thường xuyên. Hàng ngày hiệu trưởng phải kiểm tra một lượt toàn bộ nhà trường từ sinh hoạt, kỷ luật, trật tự, vệ sinh và tài sản. Phải kiểm tra việc tập hợp thu thập thông tin của các bộ phận.

Ngoài việc kiểm tra thường xuyên, công tác hành chính - quản trị còn đòi hỏi kiểm tra định kỳ tháng, cuối học kỳ, cuối năm học. Việc kiểm tra định kỳ cần kết hợp với các đoàn thể như cùng với công đoàn kiểm tra đời sống, cùng với ban thanh tra nhân dân kiểm tra việc thực hiện chế độ, chính sách, kiểm tra tài chính, kết hợp với các tổ chuyên môn kiểm tra hoạt động chăm sóc nuôi dưỡng và giáo dục trẻ. Trong công tác kiểm tra phải chú ý đối chiếu với định mức tiêu chuẩn đã đặt trước để phân tích và đánh giá hiệu quả. Vì vậy việc cụ thể hoá và định mức công việc rất cần thiết giúp cho người được phân công dễ thực hiện và hiệu trưởng dễ kiểm tra.

NHỮNG ĐIỀU CẦN GHI NHỚ

Công tác hành chính - quản trị là một mảng việc lớn, phức tạp và đa dạng trong trường THCS. Hiện nay ở các trường THCS, người hiệu trưởng gặp rất nhiều khó khăn trong chỉ đạo công tác này vì các nguyên nhân chính sau đây:

- Hầu như không có trường nào có cán bộ chuyên trách được đào tạo về nghiệp vụ công tác hành chính quản trị.

- Trong một thời gian dài mọi người đều ít quan tâm vì không nhận thức được vai trò của công tác hành chính quản trị trong trường học.

- Nhiều hiệu trưởng còn thể hiện việc thiếu hiểu biết đầy đủ về công tác hành chính quản trị, nhất là trong thời đại CNTT ngày nay.

Điều cần thiết và cấp bách lúc này là người cán bộ quản lý phải nắm chắc các nội dung, biện pháp quản lý công tác hành chính quản trị để đưa công tác này vào nề nếp, tạo nên sự nhịp nhàng trong toàn bộ hoạt động của nhà trường nhằm thực hiện mục tiêu giáo dục của bậc học THCS.

Chỉ đạo công tác hành chính quản trị là một mặt công tác không thể thiếu của người hiệu trưởng. Chỉ đạo tốt công tác này sẽ làm cho guồng máy của nhà trường chạy đều, có quy củ, có nề nếp, phục vụ có hiệu quả cho hoạt động giảng dạy và giáo dục học sinh.

Rất nhiều sai phạm không đáng có của hiệu trưởng và công tác quản lý nhà trường phần nhiều từ sự yếu kém của công tác hành chính quản trị

Để tạo một chuyển biến đáng kể về công tác này, người hiệu trưởng cần ghi nhớ và làm tốt những điều sau đây:

1. Yêu cầu của chỉ đạo:

- Đưa mọi sinh hoạt, hội họp của giáo viên, học sinh và các thành viên khác trong trường vào nề nếp, đúng như chế độ, điều lệ quy định.

- Chấn chỉnh một bước công tác văn thư, lưu trữ, phục vụ có hiệu quả cho công tác quản lý của hiệu trưởng, công tác chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên, cán bộ.

- Hình thành nề nếp quản lý, sử dụng kinh phí, tài chính, tài sản và CSVC, thiết bị của nhà trường theo các nguyên tắc, chế độ nhà nước quy định, mọi người thi hành một cách nghiêm túc.

- Sử dụng CNTT, các phần mềm quản lý, đổi mới phương pháp và phong cách quản lý công tác hành chính quản trị trường học.

2. Một số công việc chỉ đạo cụ thể của hiệu trưởng

- Văn phòng nhà trường có trách nhiệm trong việc giúp hiệu trưởng quản lý có hiệu quả mặt công tác này. Hiệu trưởng cần căn cứ vào tình hình thực tế về nhân sự trong trường phân công và quy định trách nhiệm, chế độ làm việc rõ ràng cho từng cán bộ, viên chức làm công tác hành chính quản trị. Có thể sử dụng, phân công những giáo viên có năng lực hỗ trợ, giúp đỡ, kèm cặp đối với từng con người cụ thể trong bộ phận hành chính quản trị. Có biện pháp hướng dẫn, bồi dưỡng, chọn cử và tạo điều kiện cho cán bộ viên chức hành chính quản trị đi đào tạo chuẩn hoá đúng chuyên ngành mà họ đang làm việc. Mặt khác người hiệu trưởng phải có kế hoạch kiểm tra, bổ cứu, uốn nắn những sai sót kịp thời trong việc thực hiện nhiệm vụ của từng người.

- Về quản lý chế độ sinh hoạt, hội họp:

Hiệu trưởng cần phối hợp với chi bộ Đảng và các đoàn thể quy định lịch sinh hoạt thường kỳ hàng tháng của nhà trường và các đoàn thể (và các đơn vị cấp dưới), sao cho mỗi cuộc họp được tiến hành vào một ngày cố định trong tháng. Chỉ đạo để nội dung các cuộc họp không chồng chéo, trùng lặp mà có tác dụng hỗ trợ lẫn nhau, song vẫn thể hiện đặc trưng của tổ chức.

Phải có lịch sinh hoạt cụ thể và được ghi bảng thông báo từ thứ sáu tuần trước.

Để giảm bớt các cuộc họp không cần thiết (thông tin qua kênh lời nói) nên tận dụng hình thức thông báo trên bảng (thông tin qua kênh nghe nhìn) đối với các nội dung không cần trao đổi hoặc những quyết định của hiệu trưởng.

Để nâng cao chất lượng các buổi sinh hoạt, hội họp mọi người đều phải chuẩn bị chu đáo, nhất là những người được phân công chủ trì. Nội dung phải được thông báo trước cho các thành viên tham dự. Phát biểu phải ngắn gọn, rõ ràng, bám sát nội dung được nêu ra. Cuối buổi họp phải có kết luận hay nghị quyết bằng văn bản. Những người chủ trì phải có rút kinh nghiệm về kết quả hội nghị.

- Về công tác văn thư, lưu trữ:

Hiệu trưởng hay người được ủy quyền phải hướng dẫn cán bộ, viên chức biết phân loại, sắp xếp, bảo quản hồ sơ một cách đầy đủ, ngăn nắp, dễ tìm, dễ

thấy, dễ lấy. Phải biết khai thác hồ sơ theo yêu cầu của giám hiệu và những bộ phận liên quan.

Phải đảm bảo để nhà trường có đầy đủ về số lượng sổ sách, hồ sơ theo yêu cầu của các cơ quan quản lý cấp trên, tối thiểu là: Sổ công văn đi, đến; bốn sổ và ba hồ sơ theo quy định của Bộ GD&ĐT; hồ sơ nhân sự cán bộ, giáo viên, viên chức; các văn bản, văn kiện về chuyên môn, nghiệp vụ; các hồ sơ thanh tra, kiểm tra chuyên môn, nghiệp vụ đối với các cá nhân và đơn vị; các văn bản sơ kết, tổng kết.

Chỉ đạo lập các bản thống kê hàng tháng về số lượng, chất lượng giáo viên, học sinh, để qua đó hiệu trưởng nắm rõ tình hình và có biện pháp xử lý, điều chỉnh kịp thời.

- Về quản lý cơ sở vật chất, trang thiết bị:

Chỉ đạo để bộ phận quản trị thường xuyên nắm vững tình hình số lượng, tình trạng của cơ sở vật chất, trang thiết bị, đồ dùng dạy học, thí nghiệm hiện có.

Phải có danh mục tài sản, cập nhật thường xuyên những trang thiết bị mới.

Xây dựng nội quy bảo quản, sử dụng đối với từng loại CSVC, thiết bị. Quy định rõ trách nhiệm từng người đối với tài sản thiết bị mà họ chịu trách nhiệm.

Có sổ mượn trả thiết bị, đồ dùng dạy học, dụng cụ thí nghiệm.

Chỉ đạo tiến hành kiểm kê xác định hiện trạng CSVC vào cuối mỗi năm học hoặc khi có thay đổi người phụ trách trực tiếp, thay đổi giám hiệu.

Hàng năm có kế hoạch dự trù bổ xung, mua sắm, sửa chữa, thay thế CSVC, thiết bị bằng nguồn kinh phí ngân sách, nguồn ngoài ngân sách.

- Về quản lý tài chính:

Chỉ đạo để nhà trường có đầy đủ số lượng hồ sơ sổ sách về tài chính theo quy định tài chính và luật ngân sách. Đặc biệt đảm bảo sự hợp lệ của hệ thống chứng từ thanh toán tài chính.

Chỉ đạo việc xây dựng quy chế thu chi nội bộ đối với các nguồn chi ngoài ngân sách theo các văn bản hướng dẫn của cấp trên.

Công khai công tác thu chi tài chính là một giải pháp để tránh việc chi tiêu

tuỳ tiện, lãng phí, lợi dụng, hoặc tham ô tài chính.

Người hiệu trưởng phải xem xét kỹ trước khi đưa ra các quyết định chi tiêu tài chính theo hướng nâng cao hiệu quả nguồn lực và đảm bảo sự công bằng trong phân bổ quyền lợi.

Người hiệu trưởng phải tự nghiên cứu các văn bản quy định và hướng dẫn thu chi, cách thức xây dựng các dự toán tài chính...

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP

- Nội dung I: Đàm thoại, giáo viên kết luận.
- Nội dung II: Thảo luận nhóm.

Câu hỏi thảo luận

1. Theo anh/ chị, công tác hành chính quản trị trong trường THCS bao gồm những nội dung gì? Hãy trao đổi cụ thể các nội dung đó.
2. Anh/ chị đã áp dụng các biện pháp nào để quản lý tốt công tác hành chính - quản trị trong trường của mình?

Bài 22

CÔNG TÁC QUẢN LÝ CƠ SỞ VẬT CHẤT TRONG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

(15 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

Sau khi kết thúc bài học, học viên cần đạt được những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ sau:

** Về kiến thức*

- Hiểu được khái niệm cơ sở vật chất (CSVC), tài chính trường học.
- Vị trí, vai trò của các nguồn lực vật chất trong giáo dục.
- Nội dung và biện pháp quản lý CSVC, tài chính trường trung học cơ sở.

** Về kỹ năng*

- Thực hiện quản lý hành chính và chuyên môn đối với CSVC, tài chính trường học.
- Huy động các nguồn lực xây dựng CSVC.
- Tổ chức công tác tự làm thiết bị dạy học.
- Xử lý các tài liệu, văn bản, thông tin về CSVC.

** Về thái độ*

- Khắc phục khó khăn, đảm bảo tốt điều kiện vật chất cho việc dạy học, giáo dục.
- Nghiêm túc thực hiện các yêu cầu về CSVC được các cơ quan quản lý quy định.

- Mạnh dạn cải tiến, đổi mới phát huy tiềm năng của đội ngũ giáo viên, sử dụng sáng tạo điều kiện CSVC nhà trường.

2. Khái quát về nội dung

Giáo trình đề cập đến quản lý cơ sở vật chất - kỹ thuật ở trường THCS bao gồm các phần:

- Những vấn đề chung về cơ sở vật chất - kỹ thuật trường học.
- Những vấn đề chung về quản lý và phát triển CSVC - KT trường học.
- Quản lý trường sở.
- Quản lý thiết bị dạy học và giáo dục.
- Quản lý thư viện trường học
- Quản lý đồ dùng học sinh.

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

** Về phương pháp giảng dạy*

Sử dụng kết hợp nhiều phương pháp trong giảng dạy nhằm tích cực hoá người học. Chú ý đến đối tượng học viên là những cán bộ quản lý các trường THCS đã có ít nhiều thâm niên trong công tác quản lý nên cần khai thác kinh nghiệm thực tế của họ và giúp học viên trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm với nhau. Các phương pháp được sử dụng để giảng dạy như: Thuyết trình, thảo luận, thực hành...

** Về phương pháp học tập*

Học viên cần nghiên cứu tài liệu trước.

Đối chiếu những yêu cầu về trường sở, thiết bị dạy học và giáo dục, thư viện trường học đã nêu trong bài với thực tế CSVC trường mình quản lý. Từ đó có kế hoạch phát triển, bổ sung CSVC nhà trường mình quản lý đáp ứng với yêu cầu chung của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

Đối chiếu những biện pháp quản lý mà học viên đã thực hiện với những biện pháp đã nêu trong bài học. Tìm ra những điểm sáng tạo và những biện pháp mà mình chưa thực hiện.

Qua trao đổi với các học viên trong lớp, thu thập những kinh nghiệm hay áp dụng trong công tác quản lý CSVC ở trường của mình.

NỘI DUNG

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CƠ SỞ VẬT CHẤT (CSVC) TRƯỜNG HỌC

1. Khái niệm CSVC trường học

Là hệ thống các phương tiện vật chất và kỹ thuật cần thiết được giáo viên và học sinh sử dụng để hoạt động dạy và học, giáo dục nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra. Nó bao gồm cả các đồ vật, những của cải vật chất và tinh thần, tự nhiên xung quanh nhà trường. CSVC kỹ thuật của nhà trường gồm nhà cửa (phòng học, phòng thí nghiệm, các phòng chức năng...) sân chơi, các đồ dùng dạy học.

Cơ sở vật chất của xã hội được nhà trường sử dụng vào mục tiêu đào tạo như máy móc, các công cụ của nhà máy, xí nghiệp, hợp tác xã, thư viện, nhà văn hoá, nhà truyền thống, sân bãi thể dục thể thao.

Cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội, phát triển khoa học kỹ thuật, yêu cầu của xã hội về việc đào tạo con người ngày càng cao, yêu cầu con người mới XHCN phát triển toàn diện và hài hoà, đáp ứng yêu cầu phát triển của công nghiệp hoá, hiện đại hoá thì CSVC kỹ thuật của trường học ngày càng phong phú, phức tạp và nhiều mặt.

2. Vai trò của CSVC kỹ thuật trường học

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

Thực tiễn giáo dục của các nước trên thế giới cũng như ở nước ta cho thấy không thể đào tạo con người phát triển toàn diện theo yêu cầu phát triển của xã hội nếu không có những CSVC tương ứng.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của trường học là những điều kiện vật chất cần thiết giúp học sinh nắm vững kiến thức, tiến hành lao động sản xuất, thực nghiệm và nghiên cứu khoa học, hoạt động văn nghệ và rèn luyện thân thể, bảo đảm thực

hiện tốt phương pháp giáo dục và đào tạo mới. Không thể hình dung việc dạy học mà không có đầy đủ sách giáo khoa, sách hướng dẫn giảng dạy cho giáo viên. Cũng như không thể hình dung việc dạy học khoa học tự nhiên mà không có phòng thí nghiệm. Giáo dục kỹ thuật tổng hợp mà không có xưởng trường, vườn trường. Giáo dục thể chất mà không có sân bãi và các dụng cụ thể dục thể thao. Việc giáo dục vệ sinh mà không có các phương tiện tối thiểu để nhà trường luôn sạch sẽ. Việc giáo dục âm nhạc mà không có nhạc cụ.

Tổng kết kinh nghiệm của các trường học tiên tiến cũng khẳng định rằng một trong những yếu tố của trường tiên tiến là phải xây dựng CSVC kỹ thuật của trường học.

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.

C SVC đóng một vai trò quan trọng trong việc quyết định chất lượng giáo dục. Bởi vì nó là một thành tố của quá trình sư phạm, nó có quan hệ tương hỗ với các thành tố khác của quá trình dạy học.

Ta thấy CSVC kỹ thuật là điều kiện thiết yếu của quá trình sư phạm vì:

- Nó là phương tiện để tác động đến thế giới tâm hồn của học sinh. Một trường học khang trang, sạch đẹp có đủ vườn hoa, sân chơi, nơi rèn luyện thể dục thể thao, phòng thí nghiệm có đầy đủ thiết bị làm cho học sinh yêu mến trường lớp, thúc đẩy được động cơ học tập của các em hơn là một ngôi trường lộn xộn, thiếu thốn đủ điều sẽ giảm đi lòng yêu mến và ý thức phấn đấu và học tập của học sinh.

- CSVC trong đó có thiết bị dạy học là phương tiện, công cụ để truyền thụ, lĩnh hội kiến thức.

Như vậy CSVC của nhà trường có khả năng to lớn nhưng hiệu quả của chúng còn phụ thuộc vào việc đào tạo nghề của giáo viên, việc quản lý của cán bộ quản lý trường học. Vì vậy song song với việc trang bị, hiện đại hoá trường học cần cải tiến phương pháp đào tạo tay nghề ở các trường sư phạm để đào tạo

những giáo viên vững về chuyên môn, nghiệp vụ, sử dụng có hiệu quả những CSVC - kỹ thuật của nhà trường.

Trong những năm qua và nhất là hiện nay, trong giai đoạn đổi mới giáo dục Đảng và Nhà nước đã có những chỉ thị, biện pháp tăng cường CSVC kỹ thuật cho các trường học, để thực hiện đổi mới đồng bộ về nội dung, phương pháp, phương tiện dạy học.

3. Phân loại cơ sở vật chất trường học

Có thể chia làm 4 nhóm.

- Trường sở.
- Thiết bị dạy học và giáo dục.
- Thư viện.
- Đồ dùng học sinh.

II. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN LÝ VÀ PHÁT TRIỂN CSVC TRƯỜNG HỌC

1. Mục tiêu quản lý CSVC trường học

Mục tiêu quản lý CSVC là huy động tối đa CSVC của nhà trường phục vụ cho công tác giảng dạy, học tập ở trường THCS, nhằm đạt được mục tiêu giáo dục đề ra.

2. Nội dung quản lý CSVC

- Xây dựng ban đầu và bổ sung thường xuyên để hình thành một hệ thống CSVC hoàn chỉnh của trường THCS (trường sở, sách thư viện và thiết bị dạy học).

- Sử dụng có hiệu quả CSVC vào việc thực hiện nhiệm vụ chính trị của nhà trường.

- Duy trì, bảo quản tốt hệ thống đó.

3. Yêu cầu của việc quản lý CSVC

- Nắm được cơ sở lý luận, thực tiễn của CSVC (thực tiễn chung và thực tiễn của trường mình quản lý).

- Nắm được phương pháp giảng dạy chung và phương pháp dạy học riêng

của từng bộ môn hay nhóm môn học. Mối quan hệ giữa CSVC với các hoạt động dạy học, giáo dục.

- Nắm vững các chức năng và nội dung quản lý, biết phân lập và phối hợp các nội dung quản lý, các mặt quản lý.

- Hiểu rõ chương trình giáo dục ở trường THCS cần những điều kiện CSVC như thế nào để thực hiện.

- Biết huy động mọi tiềm năng của tập thể sư phạm và cộng đồng cho công tác CSVC.

4. Nguyên tắc quản lý CSVC kỹ thuật của trường học

* Trang bị đầy đủ và đồng bộ các phương tiện vật chất kỹ thuật của việc dạy học và giáo dục. Các phương tiện vật chất kỹ thuật của nhà trường gồm có:

- Các phòng học với trang bị bên trong.
- Phòng thí nghiệm với các trang bị bên trong.
- Thư viện trường học với sách và các trang bị bên trong.
- Xưởng trường, vườn trường với các trang bị bên trong.
- Các phương tiện để giáo dục vệ sinh, sức khỏe (sân chơi, bãi tập...).
- Các phương tiện để giáo dục thẩm mỹ.
- Phòng truyền thống của nhà trường.
- Nơi làm việc của hiệu trưởng.
- Phòng đợi của các giáo viên.
- Phòng họp của hội đồng giáo dục.
- Phòng làm việc của Đoàn, Đội.

Những trường có điều kiện còn có phòng thường trực của hội cha mẹ học sinh

* Bố trí hợp lý các yếu tố của CSVC trong khu vực nhà trường, bố trí hợp lý địa điểm của nhà trường trong khu vực dân cư, làm cho quá trình giảng dạy, giáo dục của thầy giáo và việc đi học của học sinh diễn ra có hiệu quả, tiết kiệm thời gian và sức người nhất.

* Tạo ra toàn bộ môi trường vật chất mang tính sư phạm, các điều kiện vệ sinh, sức khỏe, điều kiện an toàn, điều kiện thẩm mỹ làm cho nhà trường có bộ

mặt luôn sạch đẹp, yên tĩnh, trong sáng cần thiết cho một cơ sở giáo dục.

Các điều kiện đầy đủ, có thẩm mỹ, có tác dụng tâm sinh lý làm tăng năng suất lao động trí óc của thầy và trò, có tác dụng giáo dục con người về nếp sống, vệ sinh và thẩm mỹ.

* Bố trí sử dụng tối ưu các phương tiện vật chất kỹ thuật vào việc nâng cao chất lượng giảng dạy, giáo dục, không để cho các phương tiện vật chất kỹ thuật nằm trong các kho chứa mà làm cho từng học sinh được hưởng thụ chất lượng nhận thức do các phương tiện đó mang lại.

* Tổ chức tốt việc bảo vệ trường sở và các phương tiện vật chất kỹ thuật của nhà trường, là tài sản quý phục vụ sự nghiệp giáo dục.

5. Lập kế hoạch xây dựng hoặc đổi mới CSVC nhà trường

Trong việc quản lý CSVC, hiệu trưởng phải có kế hoạch xây dựng hoặc đổi mới CSVC nhà trường theo từng giai đoạn: từng năm hoặc vài năm. Để có kế hoạch xây dựng CSVC cần xác định mục tiêu của kế hoạch là nâng cấp hay hoàn thiện CSVC của trường. Xây dựng thiết bị dạy học theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Sửa chữa, nâng cấp phòng học, phòng làm việc. Xây dựng thư viện theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Sau khi đã xác định mục tiêu của kế hoạch sẽ tập hợp những nội dung của kế hoạch. Lập một “kế hoạch” các công việc về CSVC sẽ có một bảng điền những nội dung cần thiết cho công tác quản lý CSVC.

III. NỘI DUNG QUẢN LÝ CSVC TRƯỜNG HỌC

1. Quản lý trường sở

1.1. Khái niệm trường sở

Trường sở là nơi tiến hành các hoạt động dạy học - giáo dục, nơi giáo viên và học sinh học tập, lao động, sinh hoạt trong suốt thời gian học tập của trẻ. Đó là nhà cửa, sân chơi, vườn trường và cả quang cảnh tự nhiên bao quanh trường.

1.2. Yêu cầu của trường sở

1.2.1. Xác định địa điểm tối ưu của khu trường trong khu vực dân cư

Trường phải đặt ở khu trung tâm của khu vực dân cư để học sinh đi học

không tốn thời gian và sức lực. Đối với các trường THCS bán kính hợp lý là 1000 - 1500m. Trường học cần ở xa các nơi ồn ào khói bụi, xa nơi ô nhiễm (khu chăn nuôi, bãi rác, lò sát sinh...). Xa ao hồ, xa nghĩa trang, bệnh viện để tránh truyền bệnh và không làm ảnh hưởng đến tâm lý học sinh.

Trong khu trường cần bố trí hợp lý các bộ phận của khu trường. Các khu vực có liên quan như phòng học, phòng thí nghiệm, phòng để đồ dùng dạy học được bố trí gần nhau. Để các loại giờ học ở các cấp học và các hoạt động giáo dục khác không gây trở ngại cho nhau, ví dụ lớp dạy văn không để cạnh lớp dạy nhạc, xưởng trường phải để xa các lớp học.

Nhà trường cần có hai cổng, cổng chính và cổng phụ, nhất là khi học sinh học hai ca.

1.2.2. Diện tích

Theo điều lệ trường trung học cơ sở, tổng diện tích mặt bằng của trường tính theo đầu học sinh/ ca học ít nhất phải đạt:

- + 6m² đối với thành phố, thị xã.
- + 10m² đối với ngoại thành, ngoại thị và vùng nông thôn.

1.2.3. Các khối công trình

Trường học phải đủ các khối công trình theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo bao gồm:

- Khối học tập: khối học tập là khối chính trong các khối công trình của nhà trường, khối học tập thường chiếm khoảng 50% diện tích các khối công trình. Khối học tập gồm có phòng học, phòng thí nghiệm, phòng học bộ môn.

Khối học tập yêu cầu phải đặt ở nơi yên tĩnh, đủ ánh sáng, đảm bảo đi lại ngắn nhất, tối đa là 3 tầng.

- Khối lao động thực hành: gồm các xưởng mộc, điện, các cơ sở thực tập khác.

- Khối giáo dục, rèn luyện thể dục thể thao gồm sân bãi, nhà thể chất.

- Khối phục vụ học tập gồm thư viện, phòng thiết bị dạy học, phòng truyền thống, phòng sưu tầm lịch sử bộ môn, phòng hoạt động Đoàn, Đội

Các phòng này yêu cầu đặt ở nơi trung tâm của khu trường, đảm bảo yên tĩnh.

- Khối hành chính hiệu bộ gồm phòng làm việc, phòng tiếp khách, phòng giáo vụ, phòng y tế, phòng làm việc của các đoàn thể.

- Khối phục vụ sinh hoạt bao gồm nhà ăn (căng tin), nhà vệ sinh, sân chơi, vườn hoa.

Khung cảnh trong toàn trường phải đảm bảo sạch đẹp, thông thoáng, có đủ ánh sáng, có trồng cây đủ bóng mát, có trồng hoa, có biển trường.

1.2.4. Phòng học và việc tổ chức khoa học một phòng học

Phòng học là nơi làm việc của giáo viên và học sinh, là nơi thầy giáo tổ chức và điều khiển phần lớn các hoạt động giảng dạy và giáo dục. Người cán bộ quản lý cần nhận thức rõ ràng lớp học là “trận địa chiến đấu” hàng ngày của thầy và trò nhằm đạt hiệu quả đào tạo.

Ở lớp học không những diễn ra các hoạt động nghe giảng mà còn diễn ra nhiều loại hoạt động của học sinh như công tác thực hành thí nghiệm, họp lớp, họp đoàn đội, sinh hoạt câu lạc bộ, sinh hoạt văn hóa, nghệ thuật... Lớp học là nơi tổ chức khoa học lao động trí óc của giáo viên và học sinh.

Yêu cầu các trang thiết bị cho một phòng học cần có:

a. Bảng viết

Bảng viết của phòng học là công cụ lao động chung của giáo viên và học sinh. Nó phải đạt các kích thước quy định. Ở các độ cao nhất định đối với từng cấp học, sơn màu đạt tiêu chuẩn và ở trên đó, chữ viết của giáo viên phải đạt những kích thước quy định.

Nhiều trường hiện nay tuy có những hoạt động bên ngoài khá sôi nổi nhưng lại vi phạm các yêu cầu tối thiểu về trang bị và tổ chức lao động trong các phòng học. Thí dụ: bảng viết quá nhỏ, cũ nát, phai màu, lỗ chỗ ở nhiều nơi mà không được sửa chữa kịp thời hoặc thay thế. Nhiều thầy cô giáo viết chữ trên bảng quá nhỏ, không đạt tiêu chuẩn quốc tế về kích thước chữ viết của giáo viên, trên bảng viết các nhược điểm này kết hợp với sự thiếu ánh sáng của lớp học, làm cho học sinh không nhìn rõ chữ, ảnh hưởng đến chất lượng tiếp thu bài, làm phát triển các bệnh học đường.

Những quy định về bảng viết:

- Bảng có chiều rộng 1,2m để vừa tầm tay với giáo viên và học sinh. Để khi nhìn dòng trên cùng của bảng, học sinh bàn đầu không ngửa cổ quá (góc ngược tối đa là 30°).

- Bảng có chiều dài 3m để giáo viên đủ viết, đồng thời để học sinh ngồi

ở hai góc bàn ngoài cùng khi nhìn suốt bảng không quay cổ quá (góc quay tối đa 45°).

Với các phòng học rộng hơn tiêu chuẩn, có thể làm bảng có chiều rộng 1,2 - 1,5m. Chiều dài trên 3m để giáo viên có thể viết chữ to hơn cho học sinh ngồi ở xa nhìn rõ.

Bảng treo: Để mép dưới của bảng ngang tầm mắt của học sinh khi ngồi, ở THCS mép dưới của bảng nằm cách nền 80 - 85cm. Treo như vậy để học sinh bàn cuối có thể nhìn được dòng cuối cùng ở bảng mà không phải đứng lên. Bảng treo thẳng góc với nền lớp để học sinh nhìn rõ và đỡ bị loá khi nhìn bảng.

Bảng sơn màu xanh sẫm hoặc màu đen. Màu xanh lá cây sẫm có tác dụng làm dịu thị giác và có tác dụng kích thích sự kiên nhẫn trong khi làm việc.

Cỡ chữ giáo viên viết trên bảng theo công thức:

$$a = \frac{x}{200}$$

a: Độ cao chữ viết thường

x: Khoảng cách tối đa từ mắt học sinh tới bảng, thường là 8m đối với lớp học bình thường. Khi đó $a = 4\text{cm}^{(1)}$

Ở cuối bảng hay cạnh bảng cần có ngăn đựng phấn và ngăn chứa giẻ lau ẩm cố định.

b. Bàn giáo viên

Trong lớp học bàn giáo viên được kê trên bục. Bàn giáo viên cao hơn bàn học sinh ít nhất là 20 - 25cm, bục xung quanh bàn phải đủ rộng để đảm bảo cho giáo viên đi lại, thao tác thuận lợi khi biểu diễn đồ dùng dạy học. Khoảng cách từ bàn giáo viên đến bàn học sinh đầu tiên là 50 - 100cm. Bàn có mặt bằng rộng 80cm, dài 120cm, cao 80cm. Bàn có ngăn kéo. Ghế tựa cá nhân cao 46 - 50cm.

c. Bàn ghế học sinh

Bàn ghế học sinh trong lớp học là rất quan trọng. Chúng phải được trang bị

(1) Nguyễn Văn Lê, *Chuyên đề quản lý trường học*, tập 1, Nxb Giáo dục, 1996.

đầy đủ phù hợp với cỡ người trung bình của học sinh để phòng tránh các bệnh học đường. Trong lớp, bàn học sinh được kê để học sinh có thể nghe, nhìn, viết thuận lợi nhất, thuận lợi cho các hoạt động diễn ra trong giờ học như cách kê bàn ghế để học sinh học theo nhóm được dễ dàng.

Bảng 1. Tiêu chuẩn kích thước bàn ghế dùng cho học sinh Việt Nam⁽¹⁾

Số TT	Kích thước	Cỡ bàn ghế số			
		I	II	III	IV
1	Chiều cao bàn (cm)	48	55	61	70
2	Chiều rộng bàn (cm)	32	35	36	40
3	Độ nghiêng mặt bàn (độ)	15	15	15	15
4	Chỗ rộng để bút mực (cm)	8	8	8	8
5	Chiều dài bàn cho một chỗ ngồi (cm)	45	50	55	60
6	Ngăn để cặp sách cao (cm)	8	8	10	12
7	Chiều cao ghế (cm)	28	32	35	40
8	Chiều rộng mặt ghế (cm)	22	24	28	30
9	Chiều dài ghế cho một chỗ ngồi (cm)	45	50	55	60
10	Độ nghiêng mặt ghế (độ)	0,3	0,3	0,3	0,3
11	Chỗ tựa lưng cao (cm)	26	28	31	36
12	Độ nghiêng của chỗ tựa lưng (độ)	7	7	7	7

Hiện nay các nhà trường thường dùng bàn học sinh có 2 chỗ ngồi tạo cho học sinh di chuyển dễ dàng hơn và việc liên hệ với giáo viên trong giờ học cũng dễ dàng hơn.

Mặt bàn nghiêng có thuận lợi là dễ viết, nhưng học sinh cũng dễ làm rơi bút, khó làm công tác thực hành tại lớp. Mặt bàn bằng khắc phục được các nhược

(1) Nguyễn Văn Lê, *Chuyên đề quản lý trường học*, tập 1, Nxb Giáo dục, 1996.

điểm nói trên. Ngoài ra mặt bàn bằng có thể kê lại bàn và tổ chức các hoạt động tập thể dễ dàng hơn. Vì vậy ngày nay hầu hết các trường sử dụng mặt bàn bằng.

Ngoài ra trong phòng học còn có các trang thiết bị nội thất phụ như tranh ảnh, khẩu hiệu nhắc nhở ý thức học tập và rèn luyện của học sinh. Giá để mũ nón và áo mưa. Việc trang bị nội thất cho phòng học phải đơn giản không làm phân tán sự chú ý của học sinh.

1.2.5. Phòng học bộ môn

a. Vai trò của phòng học bộ môn

Khi điều kiện về CSVC đã được cải thiện thì việc xây dựng phòng học bộ môn là một trong những mục tiêu phấn đấu xây dựng CSVC của các nhà trường. Phòng bộ môn là phòng giảng dạy bộ môn được tổ chức theo hướng chuyên môn hoá. Trong nhà trường có điều kiện có thể xây dựng các phòng bộ môn lý, hoá, sinh, nhạc, họa, ngoại ngữ. Có phòng học bộ môn thì việc giảng dạy của giáo viên và học tập của học sinh có nhiều ưu thế. Giúp cho giáo viên thực hiện được phương pháp dạy học đặc trưng của bộ môn, giáo viên có điều kiện để sử dụng đồ dùng trực quan, sử dụng tại chỗ các phương tiện dạy học sẽ đỡ tốn thời gian và công sức chuẩn bị mà chất lượng bài giảng đạt được cao hơn. Đối với việc học tập của học sinh, phòng học bộ môn sẽ tạo điều kiện thuận lợi để phát huy hứng thú học tập. Tích cực hoá quá trình nhận thức qua việc học sinh được làm, được tiếp xúc với các thí nghiệm, đồ dùng trực quan và qua đó cũng phát huy được tư duy, sáng tạo trong hoạt động học tập của học sinh.

Giúp cho giáo viên có điều kiện tổ chức việc làm và tích lũy đồ dùng trực quan, sử dụng tại chỗ các phương tiện kỹ thuật của việc dạy học, tốn ít thời gian hơn để chuẩn bị bài giảng mà đạt chất lượng nhận thức cao hơn của học sinh.

Về việc xây dựng phòng bộ môn, điều lệ trường trung học đã quy định: *“Xây dựng theo mẫu thiết kế của Bộ Giáo dục và Đào tạo, có đủ thiết bị, máy móc, dụng cụ thực hành và bàn ghế theo quy cách riêng của từng môn học để thực hiện giờ học cho 45 học sinh/ca. Có hệ thống tủ bảo quản các thiết bị, đồ dùng dạy học, có hệ thống chiếu sáng, cấp nước, thoát nước theo yêu cầu riêng của từng loại phòng”*.

b. Mô hình phòng học bộ môn

Ở những nước phát triển, số lượng phòng học bộ môn trong một trường

được tính bằng tổng số tiết học bộ môn trong tuần chia cho số lượng học sinh của một lớp (20 hoặc 30 học sinh). Ở nước ta, điều kiện còn khó khăn, nhiều trường còn thiếu phòng học. Vì vậy việc tính toán số phòng bộ môn phải căn cứ vào tình hình thực tế của mỗi trường. Trong việc giảng dạy các bộ môn khoa học thực nghiệm như vật lý, hoá học, sinh học, bên cạnh việc truyền thụ kiến thức một cách có hệ thống các khái niệm, định luật, quy luật, điều kiện... thời gian còn dành nhiều cho thí nghiệm, thực hành. Vì vậy trong quá trình dạy học bên cạnh việc sử dụng các thiết bị dạy học như tranh ảnh, mô hình, mẫu vật, băng ghi hình, đèn chiếu thì nhiều giờ lên lớp cần tiến hành các thí nghiệm. Thực tế trên yêu cầu phòng bộ môn cần được cấu trúc, trang bị sử dụng sao cho phù hợp và thực sự giúp giáo viên, học sinh sử dụng thiết bị dạy học đạt hiệu quả cao, đảm bảo an toàn cho giáo viên và học sinh khi làm thí nghiệm, thực hành. Quán triệt những quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo về phòng bộ môn, nhà trường có thể xây dựng một phòng bộ môn theo mô hình sau đây:

- Quy cách phòng.

Về nguyên tắc chung: Mỗi phòng học bộ môn phải có hai phòng liên nhau. Phòng có diện tích lớn hơn làm phòng học (học lý thuyết, tiến hành thực nghiệm nghiên cứu và thí nghiệm thực hành). Phòng có diện tích nhỏ dùng làm kho chứa thiết bị dạy học, nơi chuẩn bị thiết bị dạy học, chuẩn bị các thí nghiệm. Phòng có diện tích đủ chứa các tủ bảo quản hoá chất và các thiết bị dạy học khác, có bồn nước rửa dụng cụ thí nghiệm, bàn ghế cho giáo viên và cán bộ thí nghiệm làm việc. Thông giữa hai phòng là một cửa để chuyên chở các thiết bị dạy học phục vụ cho mỗi tiết học.

Thực tế ở nước ta hiện nay, những trường xây dựng mới có thể có thiết kế xây phòng bộ môn ngay từ đầu. Còn phần lớn các trường dùng các phòng học đã có sẵn làm phòng bộ môn. Nếu trường nào có ba phòng cạnh nhau có thể ngăn đôi phòng ở giữa làm kho chứa và chuẩn bị thí nghiệm, hai phòng bên dùng làm lớp học. Kích thước của phòng học thường $56m^2$ ($7 \times 8 = 56m^2$) hoặc $63m^2$ ($7 \times 9 = 63m^2$). Phòng cần có cửa sổ, cửa gió hợp lý để đảm bảo độ thoáng, ánh sáng, có phương tiện chống nóng. Mỗi phòng cần có hai cửa chính ra vào để tiện cho học sinh ra vào lớp nhanh chóng, đặc biệt cần khi có sự cố bất thường trong giờ học, học sinh có thể rút nhanh ra khỏi lớp. Nền nhà cần lát

gạch phẳng để đẩy xe đi lại thuận tiện, dễ dàng.

- Nguồn điện cho phòng.

Hệ thống điện dùng cho đèn, quạt hút gió và quạt trần thoáng mát. Trong một số phòng bộ môn như phòng vật lý, cần nguồn điện cung cấp đến bàn làm việc của giáo viên và bàn thực hành của học sinh. Nguồn điện một chiều với hiệu thế 6 vôn, 12 vôn, 24 vôn.

- Nguồn nước cho phòng.

Phòng học bộ môn cần nguồn nước máy, trong phòng cần 4 đến 6 bồn nước để học sinh sử dụng làm thí nghiệm, rửa dụng cụ thí nghiệm. Có hệ thống thoát nước thải, ở vùng sâu, vùng xa không có nước máy thì đặt bồn nước trên cao tạo áp lực đưa nước xuống bồn rửa trong phòng bộ môn.

- Bàn, ghế giáo viên.

Kích thước bàn cần đủ để giáo viên có thể tiến hành thuận tiện các thí nghiệm biểu diễn cho cả lớp quan sát. Đối với phòng hoá học và sinh học mặt bàn cần phủ bằng chất không thấm nước, chống cháy và chống hoá chất bào mòn. Bàn thiết kế dạng hộp với kích thước:

Chiều dài	2m
Rộng	0,6m
Cao	0,8m

Mặt trước có ngăn để chứa các thiết bị thí nghiệm, bàn có ổ điện một chiều 6 vôn, 12 vôn, 24 vôn.

Ghế ngồi giáo viên kích thước phù hợp với bàn và có chỗ tựa.

- Bàn, ghế học sinh.

Dùng bàn mặt bằng, hai chỗ ngồi, mặt bàn có phủ chất liệu chống thấm nước, chống cháy và chống bào mòn, kích thước thông thường.

Dài:	1,20m
Rộng:	0,60m
Cao	0,70m.

Mặt trước có ngăn bàn cao 0,20m. Trong điều kiện phòng chật có thể dùng ghế đôn không có tựa lưng cho gọn, kích thước mặt ghế 0,36m x 0,36m; cao 0,50m.

- Bảng viết.

Bảng viết treo ở giữa phòng, sơn màu xanh lá cây sẫm có chiều dài 3,60m, chiều rộng 1,20m. Hai bên có hai bảng bằng formica trắng viết bằng bút dạ.

- Tủ giá thí nghiệm.

Tủ gỗ có nhiều tầng, nhiều ngăn kích thước phù hợp với các loại thiết bị thí nghiệm thực hành cho bộ môn, kích thước thông thường cao 1,70m - 1,80m, chiều ngang 1,20m - 1,40m ; sâu 0,40m. Các loại dụng cụ thí nghiệm xếp sao cho dễ tìm dễ lấy.

- Xe đẩy.

Loại xe có hai tầng dùng trong phòng thí nghiệm vận chuyển các thiết bị từ trong kho ra cho giáo viên và học sinh thực hành.

- Bục gỗ đặt các thiết bị nghe nhìn.

1.3. Quản lý và sử dụng trường sở

1.3.1. Sử dụng, bảo quản

Trường sở là một bộ phận quan trọng của CSVC - KT trường học. Để xây dựng trường sở phải tốn nhiều tiền của, công sức, thời gian. Vì vậy phải có kế hoạch sử dụng, bảo quản tốt để có thể sử dụng lâu dài.

Để sử dụng có hiệu quả CSVC trường sở thì khi xây dựng phải chú ý đến các yêu cầu về mặt sư phạm, kinh tế, kỹ thuật, thẩm mỹ, vệ sinh như đã nói ở trên. Việc sử dụng trường sở cần sử dụng hết hiệu suất và đúng tính chất của trường sở. Những phòng học dùng để dạy học chứ không dùng phòng học làm nhà ở, nhà kho. Phòng thí nghiệm với các thiết bị bàn ghế đặc trưng, trang bị nguồn điện, nước không thể chuyển sang làm chức năng khác. Không tùy tiện thay đổi, xê dịch.

Để sử dụng tốt và lâu bền trường sở, hiệu trưởng cần có sự phân công trách nhiệm cho từng cá nhân hoặc từng tập thể phụ trách việc sử dụng và bảo quản trường sở. Ngay từ đầu năm học có sự kiểm kê thực trạng các phòng học, các khối công trình. Bàn giao và giao trách nhiệm cho các lớp sử dụng, bảo quản phòng học. Có nội quy sử dụng và bảo quản được công bố đến học sinh, giáo viên. Có chế độ thưởng phạt nghiêm minh đối với những tập thể và cá nhân thực

hiện tốt và không tốt nội quy sử dụng, bảo quản trường sở. Hiệu trưởng cần có kế hoạch kiểm kê định kỳ (nửa năm, một năm) để kịp thời phát hiện hư hỏng. Khi có hư hỏng phải sửa chữa ngay.

Ngoài ra mỗi trường đều có bộ phận chuyên trách bảo vệ trường sở.

1.3.2. Xây dựng, cải tạo, nâng cấp trường sở

Trường sở đòi hỏi thường xuyên, cải tạo, nâng cấp. Đối với những trường xây dựng mới cần có bản quy hoạch và thiết kế trường học đáp ứng yêu cầu của sự phát triển giáo dục trong giai đoạn mới. Trường sở xây dựng theo đúng quy chuẩn của Bộ Giáo dục & Đào tạo. Còn lại phần lớn các trường là tận dụng trường sở có sẵn trên cơ sở đó phải cải tạo, nâng cấp dần để trường ra trường, lớp ra lớp.

Hiệu trưởng cần có kế hoạch xây dựng, cải tạo trường sở dài hạn và ngắn hạn, có mục tiêu kế hoạch cho từng giai đoạn để hoàn thiện dần trường sở. Xây dựng và cải tạo trường sở đòi hỏi tốn nhiều tiền của, công sức. Vì vậy hiệu trưởng cần thực hiện phương châm “nhà nước và nhân dân cùng làm”. Phải kết hợp giữa kinh phí của nhà nước đầu tư cho sửa chữa, nâng cấp trường sở hàng năm với nguồn lực vật chất huy động các lực lượng xã hội tham gia xây dựng nhà trường như các ban ngành đoàn thể, các tổ chức xã hội, hội cha mẹ học sinh. Việc xây dựng trường sở phải đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng và chính quyền địa phương, mà hiệu trưởng phải làm tham mưu tích cực.

1.3.3. Biện pháp sử dụng tốt lâu bền trường sở

Để sử dụng tốt, lâu bền trường sở hiệu trưởng cần có các biện pháp:

- Kiểm kê định kỳ, có sổ sách ghi rõ tình trạng trường sở để thuận tiện khi bàn giao.
- Giao trách nhiệm cho cá nhân hoặc tập thể (đại diện của tập thể) lớp phụ trách. Nhiều tập thể hoặc cá nhân cùng sử dụng một khối công trình phải có người chịu trách nhiệm chính.
- Có nội quy sử dụng phòng học, phòng thí nghiệm.
- Kiểm tra thường xuyên, khi có hư hỏng phải sửa chữa ngay.
- Không sử dụng khi đã có hư hỏng.
- Có bộ phận chuyên trách bảo vệ trường sở.

- Phát huy tinh thần làm chủ của giáo viên, học sinh trong việc bảo vệ, giữ gìn trường sở. Có chế độ thưởng phạt đối với việc sử dụng trường sở. Có các biện pháp bảo vệ trường sở:

Việc xây dựng trường sở rất khó khăn, vất vả, tốn nhiều công của nên cần giữ gìn, bảo vệ trường sở cẩn thận. Việc bảo vệ trường sở cũng có nhiều khó khăn, bởi vì có nhiều khối công trình nhiều người sử dụng. Trường học vào mùa hè lại không sử dụng. Các trường trung học cơ sở đều có biên chế bảo vệ, nhưng việc giữ gìn, bảo vệ phải thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

- Thực hiện đúng các quy định và trách nhiệm bảo vệ tài sản xã hội chủ nghĩa, quy định bảo vệ tài sản của ngành. Từng trường cũng có những đặc điểm khác nhau nên cũng có những nội quy bảo vệ phù hợp với tình hình của từng trường.

- Phải có đủ các điều kiện để giữ gìn, bảo vệ như: tường xây xung quanh trường, hàng rào bảo vệ, cổng có khoá, hệ thống đèn bảo vệ.

- Có các thiết bị chống bão lụt, phòng và chữa cháy.

- Lập phương án bảo vệ và thường xuyên tập dượt phòng chữa cháy, bão lụt.

- Lựa chọn nhân viên bảo vệ theo đúng yêu cầu và tiêu chuẩn.

- Kết hợp chặt chẽ với chính quyền và lực lượng an ninh địa phương để họ giúp đỡ, bảo vệ nhà trường.

- Phát huy tinh thần làm chủ, giáo dục ý thức tự bảo vệ và tự giác giữ gìn trường, lớp của giáo viên, học sinh, nhân dân địa phương.

2. Quản lý thiết bị dạy học

2.1. Thiết bị dạy học

2.1.1. Khái niệm thiết bị dạy học

Có nhiều ý kiến của các nhà khoa học về thuật ngữ “*thiết bị dạy học*” (TBDH).

Theo Lotx Klinbo (Đức) thì TBDH (hay còn gọi là đồ dùng dạy học, thiết bị giáo dục, dụng cụ dạy học...) là tất cả những phương tiện vật chất cần thiết cho giáo viên và học sinh tổ chức và tiến hành hợp lý, có hiệu quả quá trình giáo dục và giáo dục ở các môn học, cấp học.

Theo PGS. TS Trần Kiều và PGS. TS Vũ Trọng Rỹ thì TBDH là thuật ngữ chỉ một vật thể hoặc một tập hợp đối tượng vật chất mà người giáo viên sử dụng

với tư cách là phương tiện điều khiển hoạt động nhận thức của học sinh. Còn đối với học sinh thì đó là các nguồn tri thức, là các phương tiện giúp học sinh lĩnh hội các khái niệm, định luật, thuyết khoa học v.v. Hình thành ở họ các kỹ năng, kỹ xảo, đảm bảo việc giáo dục, phục vụ mục đích dạy học và giáo dục.

Như vậy có thể hiểu TBDH là hệ thống đối tượng vật chất và tất cả những phương tiện kỹ thuật được giáo viên và học sinh sử dụng trong quá trình dạy học.

TBDH rất phong phú, đa dạng, TBDH được xây dựng trên nguyên tắc trực quan. Đối với các cấp học, việc học tập trên nguyên tắc trực quan là phù hợp với con đường nhận thức: *"Từ trực quan sinh động đến tư duy trừu tượng và từ tư duy trừu tượng đến thực tiễn, đó là con đường biện chứng của sự nhận thức chân lý khách quan"* (V.I. Lênin, *Bút ký triết học*, Nxb Sự thật Hà Nội 1983).

TBDH ở đây được hiểu bao gồm cả các thiết bị phục vụ cho việc giáo dục toàn diện như đức dục, thể chất, thẩm mỹ, lao động và nghề nghiệp.

Hiện nay trong danh mục TBDH trường phổ thông Việt Nam mà Bộ GD & ĐT đã ban hành bao gồm các loại hình chính sau:

1. Tranh, ảnh GK, biểu đồ
2. Bản đồ, lược đồ GK
3. Mô hình, mẫu vật, vật mẫu
4. Dụng cụ thí nghiệm, thực hành
5. Phim đèn chiếu, phim chiếu bóng
6. Bản trong dùng cho máy chiếu qua đầu
7. Băng, đĩa ghi âm
8. Băng, đĩa ghi hình
9. Phần mềm dạy học

Trong chín loại trên thì bốn loại là TBDH truyền thống. Các thiết bị này được GV và HS khai thác trực tiếp lượng thông tin chứa đựng trong thiết bị.

Các loại hình từ 5 đến 9 có đặc điểm là muốn khai thác lượng thông tin chứa đựng trong thiết bị phải có thêm các máy móc chuyên dùng. Tất cả các hệ thống đó người ta quen gọi là các phương tiện kỹ thuật dạy học (PTKTDH) hay còn gọi là phương tiện nghe nhìn (PTNN). So với các TBDH truyền thống thì các PTKTDH có một số đặc điểm khác, đó là:

- *Mỗi PTKTDH bao gồm 2 khối: Khối mang thông tin và khối chuyển tải thông tin tương ứng, như sau:*

Khối mang thông tin

Phim Slide, phim, chiếu bóng → Máy chiếu Slide, máy chiếu phim

Bản trong → Máy chiếu qua đầu

Băng, đĩa ghi âm → Radio Cassette, đầu đĩa, máy vi tính

Băng, đĩa ghi hình → Video, đầu đĩa hình, máy vi tính

Phần mềm dạy học → Máy vi tính

Khối chuyển tải thông tin tương ứng

- *Khi sử dụng các PTKTDH phải có thêm các điều kiện:* Phải có điện lưới quốc gia, giá thành cao gấp nhiều lần các TBDH truyền thống, người sử dụng phải có trình độ và được đào tạo, phải có phòng ốc chuyên biệt để lắp đặt, sử dụng và bảo quản.

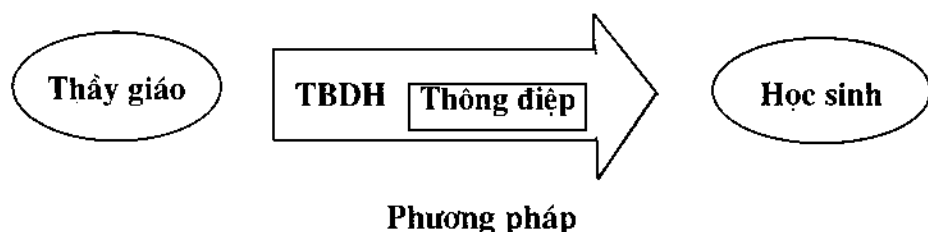
Do sự bùng nổ của công nghệ thông tin và truyền thông nên ngày nay có rất nhiều các thiết bị ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông đã được đưa vào nhà trường. Đó cũng là một đặc điểm cơ bản và mới khi triển khai chương trình và sách giáo khoa mới.

2.1.2. Vai trò của thiết bị dạy học

Dạy học là chức năng xã hội nhằm truyền đạt và lĩnh hội kinh nghiệm mà xã hội đã tích lũy được, nhằm biến kinh nghiệm xã hội thành phẩm chất cá nhân, là sự tác động qua lại giữa thầy và trò làm cho trò lĩnh hội một phần nào đó kinh nghiệm của xã hội. Như vậy thì quá trình dạy học là một quá trình truyền thông, bao gồm sự lựa chọn, sắp xếp và phân phối thông tin trong một môi trường sư phạm thích hợp, sự tương tác giữa người học và thông tin. Trong bất kỳ một tình huống dạy học nào cũng có một thông điệp được truyền đi.

Có thể minh họa quá trình dạy học bằng hình 1.

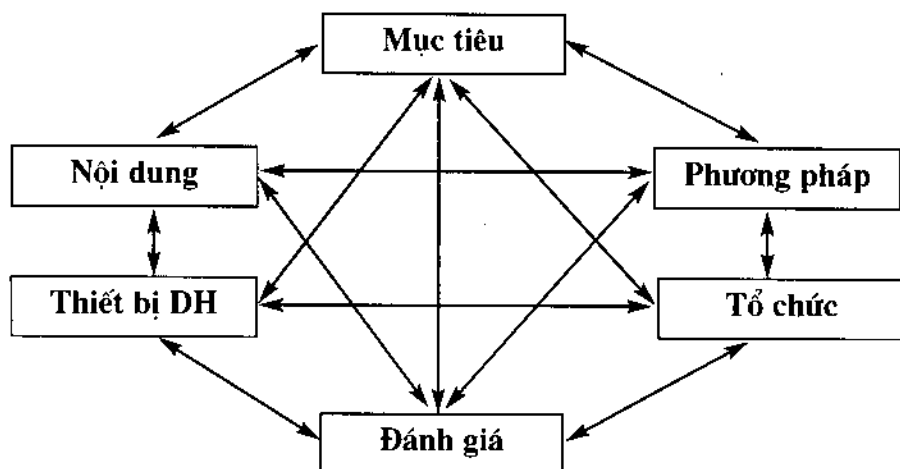
H 1. Quan hệ giữa thông điệp và TBDH



Thông điệp từ thầy giáo, được TBDH chở đi theo một phương pháp dạy học nào đó chuyển đến học sinh, hay nói cách khác nó là công cụ để truyền thụ, lĩnh hội kiến thức.

TBDH là một thành tố của quá trình dạy học, nó có mối quan hệ tương hỗ với các thành tố khác của quá trình dạy học. Điều đó được biểu thị bằng hình 2.

H 2. Sơ đồ mối quan hệ giữa các thành tố của quá trình dạy học



TBDH nói riêng và cơ sở vật chất kỹ thuật trường học nói chung, là yếu tố tác động trực tiếp đến quá trình giáo dục, góp phần vào quyết định chất lượng giáo dục của nhà trường.

Thực tiễn giáo dục của các nước trên thế giới cũng như ở nước ta cho thấy: không thể đào tạo con người phát triển toàn diện theo yêu cầu phát triển của xã hội nếu không có những cơ sở vật chất tương ứng.

TBDH có thể đóng nhiều vai trò trong quá trình dạy học. Các thiết bị thay thế cho những sự vật, hiện tượng và các quá trình xảy ra trong thực tiễn mà giáo viên và học sinh không thể tiếp cận trực tiếp được. Chúng giúp cho thầy giáo phát huy được tất cả các giác quan của học sinh trong quá trình truyền thụ kiến thức, do đó giúp học sinh nhận biết được quan hệ giữa các hiện tượng và tái hiện

được những khái niệm, quy luật làm cơ sở cho việc đúc rút kinh nghiệm và áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn.

Trong dân gian có câu: “Trăm nghe không bằng một thấy, trăm thấy không bằng một làm”, để nói lên tác dụng khác nhau của các loại giác quan trong quá trình làm trực tiếp mà ở đây là truyền thụ kiến thức.

Người ta đã tổng kết được mức độ ảnh hưởng của các giác quan trong quá trình truyền thông như sau:

- Sự tiếp thu tri thức khi học đạt được:

1% qua nếm

1,5% qua sờ

3,5% qua ngửi

11% qua nghe

83% qua nhìn

- Tỷ lệ kiến thức nhớ được sau khi học đạt được như sau:

20% qua những gì mà ta nghe được

30% qua những gì mà ta nhìn được

50% qua những gì mà ta nghe và nhìn được

80% qua những gì mà ta nói được sau khi làm việc với đối tượng

90% qua những gì mà ta nói và làm được

Ở Ấn Độ, tổng kết quá trình dạy học người ta cũng nói:

Tôi nghe - tôi quên.

Tôi nhìn - tôi nhớ.

Tôi làm - tôi hiểu.

** Tôi nghe - tôi quên:* Trong trường hợp chỉ được nghe giảng, sự hình thành khái niệm phụ thuộc nhiều vào vốn kinh nghiệm của học sinh và kinh nghiệm, kỹ năng truyền thông của giáo viên. Ngoài ra nếu không có trí tưởng tượng cá nhân tốt, học sinh sẽ khó hình dung ra các sự kiện, đồ vật mà giáo viên trình bày, mặc dù thầy giáo có năng khiếu mô tả sự vật năng động và lời cuốn. Lối dạy học phụ thuộc nhiều vào cách diễn giải của thầy giáo là một phương pháp cổ điển nhất và học sinh nghe rồi dễ quên.

* *Tôi nhìn - tôi nhớ*: Là một cơ quan cảm giác, khoảng nhìn của mắt được mở rộng hơn so với nghe rất nhiều. Rõ ràng các kiến thức thu nhận được qua nhìn rất sinh động, chính xác, liên tục và làm cho học sinh nhớ lâu.

* *Tôi làm - tôi hiểu*: Khi làm một việc thực tế nào đó, ta phải sử dụng hết tất cả các giác quan để nhận biết và các kiến thức được tiếp thu và ghi nhớ. Bởi vậy, nội dung thông điệp cùng một lúc thông qua nhiều kênh truyền thông để được tiếp nhận, do đó kết quả truyền thông tới người nhận nhanh chóng, toàn diện và rất chính xác. Bởi vậy việc học bằng thực hành là có hiệu quả cao nhất. Đó chính là thực hiện nguyên lý: Học bằng hành, tôi làm tôi hiểu, tập phát minh là xu thế dạy học phát triển đang được xã hội quan tâm. Chính vì thế hiệu quả sử dụng sẽ khác nhau đối với các TBDH khác nhau.

Thực tiễn sư phạm cho thấy, TBDH có các đặc trưng chủ yếu như sau:

- Có thể cung cấp cho học sinh các kiến thức một cách chắc chắn và chính xác, như vậy nguồn tin mà họ thu nhận được trở nên đáng tin cậy và được nhớ lâu bền hơn.

- Làm cho việc giảng dạy trở nên cụ thể hơn, vì vậy tăng thêm khả năng của học sinh tiếp thu những sự vật, hiện tượng và các quá trình phức tạp mà bình thường học sinh khó nắm vững được.

- Rút ngắn thời gian giảng dạy mà việc lĩnh hội kiến thức của học sinh lại nhanh hơn.

- Giải phóng người thầy giáo khỏi một khối lượng lớn các công việc tay chân, do đó làm tăng khả năng nâng cao chất lượng dạy học.

- Dễ dàng gây được cảm tình và sự chú ý của học sinh.

- Bằng việc sử dụng TBDH, giáo viên có thể kiểm tra một cách khách quan khả năng tiếp thu kiến thức cũng như sự hình thành kỹ năng, kỹ xảo của học sinh.

- TBDH là tiền đề để đổi mới phương pháp dạy học. Tích cực hóa quá trình học tập của học sinh, dạy học phát triển tư duy, sáng tạo đòi hỏi đa dạng hóa, cá thể hóa việc học tập của học sinh để học sinh được hoạt động. Việc này đòi hỏi nhiều sách, thiết bị dạy học và trường sở.

2.2. Quản lý thiết bị dạy học và giáo dục

2.2.1. Quán triệt các văn bản chỉ đạo của nhà nước về công tác thiết bị

Hiệu trưởng cần nắm vững và thực hiện quản lý thiết bị dạy học theo các văn bản quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo như:

- Văn bản quy định về tiêu chuẩn thiết bị dạy học, danh mục TBDH cần có.
- Quy chế bảo quản và sử dụng đồ dùng dạy học (Ban hành kèm theo quyết định số 3021/QĐ ngày 12 tháng 12 năm 1984 của Bộ Giáo dục).

Phải luôn coi trọng việc sử dụng đồ dùng dạy học của giáo viên, tránh tình trạng “dạy chay”. Hiệu trưởng cần có kế hoạch tu bổ, bảo quản, sử dụng TBDH.

2.2.2. Tổ chức bồi dưỡng cho giáo viên, nhân viên thí nghiệm về ý thức và kỹ năng sử dụng TBDH

Để sử dụng TBDH có hiệu quả cao cần chú trọng công tác bồi dưỡng cho giáo viên về trình độ chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm, kỹ năng sử dụng các TBDH. Chỉ có trên cơ sở có trình độ chuyên môn vững vàng, sử dụng thành thạo thiết bị dạy học người giáo viên mới dạy tốt, mới có thể cải tiến phương pháp dạy học. Hiện nay trong giai đoạn đổi mới giáo dục và sự phát triển của khoa học kỹ thuật, thiết bị dạy học cũng ngày càng thêm phong phú, nhiều thiết bị dạy học hiện đại. Điều đó yêu cầu giáo viên cần được bồi dưỡng kỹ năng sử dụng và bảo quản. Nếu giáo viên không nắm vững được kỹ năng sử dụng sẽ dẫn tới tình trạng ngại sử dụng TBDH. Vì vậy có hiện tượng nhiều nhà trường có TBDH nhưng chỉ để cất trong kho, giáo viên không sử dụng. Tại hội nghị quốc tế lần III các nước xã hội chủ nghĩa về đồ dùng dạy học. Các nhà nghiên cứu giáo dục đã khẳng định: Vấn đề không phải chỉ ở chỗ sản xuất và cung cấp cho nhà trường đồ dùng dạy học mà vấn đề chủ yếu là phải làm cho đồ dùng dạy học được các giáo viên sử dụng với hiệu quả cao.

Khi có những TBDH mới, hiện đại nhà trường cần tổ chức cho giáo viên học cách sử dụng. Có thể mời chuyên gia của công ty thiết bị trường học đến hướng dẫn.

2.2.3. Tổ chức khai thác, sử dụng

Việc sử dụng TBDH và giáo dục đã được quy định trong chương trình của từng môn học. Đây là quy định bắt buộc đối với giáo viên và học sinh. Hiệu

trường cùng với tổ trưởng chuyên môn nghiên cứu chương trình giáo dục của từng môn ở mỗi khối lớp để lập ra kế hoạch sử dụng TBDH từng môn học ở mỗi khối lớp, để nắm được số lần sử dụng, số giờ sử dụng TBDH. Đối chiếu với những TBDH đã có để chuẩn bị đầy đủ TBDH trước khi bước vào năm học.

Việc sử dụng TBDH của từng giáo viên cũng phải được đưa vào kế hoạch dạy học, giáo dục của cá nhân. Có kế hoạch như vậy người giáo viên chủ động đề xuất với phụ tá thí nghiệm chuẩn bị TBDH cho từng tuần.

Tổ trưởng chuyên môn cũng cùng với phụ tá thí nghiệm có thể lập kế hoạch sử dụng TBDH theo kế hoạch thời gian biểu hàng tuần cho từng khối lớp. Có kế hoạch này người phụ tá thí nghiệm có thể chủ động chuẩn bị thí nghiệm, TBDH một cách chu đáo.

Vấn đề quan trọng vẫn là giáo viên sử dụng TBDH sao cho có hiệu quả. Sử dụng TBDH nâng cao được chất lượng giáo dục. Muốn vậy bản thân người giáo viên phải luôn có ý thức học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Bên cạnh đó là sự hỗ trợ của nhà trường tạo điều kiện cho giáo viên được bồi dưỡng chuyên môn, bồi dưỡng kỹ năng sử dụng TBDH. Nhà trường cũng cần có cơ chế khuyến khích, động viên giáo viên, học sinh sử dụng TBDH. Có thể có chế độ khen thưởng cho những giáo viên sử dụng TBDH nhiều và có hiệu quả. Bởi vì khi chưa trở thành thói quen giáo viên cũng rất ngại sử dụng TBDH do mất thời gian chuẩn bị.

Hiệu trưởng cũng cần tổ chức để các tổ chuyên môn tổng kết, rút kinh nghiệm, viết sáng kiến kinh nghiệm về việc sử dụng có hiệu quả TBDH vào việc học bộ môn.

2.2.4. Trang bị, mua sắm và tự làm TBDH

Các trường học được nhà nước trang bị TBDH nhưng hàng năm các trường vẫn phải tự mua sắm mới đáp ứng được yêu cầu của nhà trường. Hàng năm hiệu trưởng dựa vào kết quả kiểm kê TBDH vào cuối năm học, số thiết bị sẽ được nhà nước cấp phát và đối chiếu với yêu cầu dạy học của nhà trường về số học sinh, số thiết bị dạy học cần thiết, các chủng loại cần thiết để có kế hoạch trang bị, mua sắm bổ sung TBDH cho từng năm học. Để mua sắm hợp lý, hiệu trưởng cần lấy ý kiến đề xuất từ các tổ chuyên môn. Dựa vào kinh phí dự trù đầu tư mua sắm những đồ dùng cần thiết. Để có thể trang bị TBDH cho nhà trường, người hiệu trưởng cần biết khai thác những nguồn lực có trong nhân dân, phụ huynh học sinh, các tổ chức xã hội.

Ngoài việc mua sắm các thiết bị dạy học cần khuyến khích giáo viên, học sinh tự làm đồ dùng dạy học bằng cách mở các đợt vận động tự làm đồ dùng dạy học, gắn với việc cải tiến phương pháp dạy học của giáo viên và học sinh. Việc tự làm đồ dùng dạy học có tác dụng cả về tinh thần và vật chất. Đối với học sinh qua việc tự làm đồ dùng dạy học có tác dụng xây dựng, hình thành nhân cách cho học sinh, ý thức tạo ra của cải vật chất cho xã hội, tinh thần trách nhiệm, ý thức giữ gìn và bảo vệ những thành quả lao động. Qua việc tự làm đồ dùng dạy học cũng rèn luyện được kỹ năng, kỹ xảo, phát triển tư duy cho giáo viên và học sinh.

Hiệu trưởng có thể tổ chức tự làm đồ dùng dạy học trong trường với sự tham gia của cộng đồng sao cho đây là hoạt động mang tính thường xuyên và tự giác. Công tác tự làm có thể theo hướng làm mới, cải tiến mẫu cũ, sưu tầm. Chỉ đạo các tổ chuyên môn bàn bạc tự làm một cách cụ thể. Thống kê danh mục các đồ dùng có thể tự làm, phân công người làm, thời gian hoàn thành, kế hoạch sử dụng đồ dùng tự làm.

Tuy nhiên việc tự làm, tự sáng chế đồ dùng dạy học cần chống khuynh hướng hình thức, chạy theo phong trào, thành tích. Đồ dùng dạy học tự làm phải đảm bảo chất lượng, thể hiện ba tính chất sau: Tính khoa học sư phạm, tính kinh tế, tính sáng tạo.

Hàng năm có thể tổ chức triển lãm, giới thiệu những đồ dùng dạy học có giáo dục tốt, trao đổi, tổng kết và rút kinh nghiệm về việc tự làm đồ dùng dạy học; khen thưởng những đơn vị, cá nhân làm tốt công tác tự làm đồ dùng dạy học một cách kịp thời.

2.2.5. Giữ gìn, bảo quản TBDH

TBDH rất đa dạng và có những yêu cầu khác nhau, phức tạp về sử dụng và bảo quản. Bất kỳ là TBDH có được từ nguồn nào: Mua sắm hay tự làm đều được giữ gìn, bảo quản nghiêm chỉnh. Tất cả những người trong trường đều có nhiệm vụ giữ gìn và bảo quản TBDH. Việc giữ gìn bảo quản TBDH đảm bảo yêu cầu: không bị mất mát, không bị hư hỏng do những nguyên nhân chủ quan, khi cần sử dụng phải sử dụng được ngay.

Để giữ gìn và bảo quản tốt TBDH, hiệu trưởng cần có một số biện pháp:

- Định ra nội quy sử dụng TBDH dựa trên bản quy chế quản lý TBDH của

bộ và tình hình thực tế của nhà trường. Những quy định này phải có nội dung đầy đủ, ngắn gọn, dễ hiểu.

- Để có điều kiện giữ gìn, bảo quản TBDH người hiệu trưởng phải tạo các điều kiện vật chất cần thiết. Có sổ ghi về TBDH, danh mục các TBDH hiện có; nguồn gốc xuất xứ (nơi sản xuất, năm sản xuất); hiện trạng về mỗi TBDH; sổ theo dõi mượn, trả TBDH của giáo viên, học sinh; có tủ giá để các TBDH; các phương tiện phòng chống ẩm, mốc, mối mọt, phòng cháy, có các phương tiện an toàn như bao tay, áo bảo hộ; hạ thấp điện thế cho học sinh sử dụng.

- Trường cần đảm bảo đủ số phụ tá thí nghiệm theo quy định. Phụ tá thí nghiệm phải được đào tạo qua lớp đào tạo phụ tá thí nghiệm và thường xuyên được tham gia các lớp bồi dưỡng để nâng cao nghiệp vụ. Nhân viên thí nghiệm phải làm đúng trách nhiệm đã được quy định. Bảo quản tốt TBDH và giúp giáo viên chuẩn bị thí nghiệm, TBDH cần thiết trong các tiết học.

- Hiệu trưởng cũng cần phân công trách nhiệm rõ ràng cho tổ trưởng chuyên môn, phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn trong việc quản lý TBDH.

2.2.6. Kiểm kê TBDH

Thực hiện chế độ kiểm kê TBDH theo định kỳ và kiểm kê bất thường. Kiểm kê định kỳ mỗi năm học hai kỳ. Các kỳ kiểm kê phải xác định được danh mục các thiết bị đang có với hai số liệu cơ bản là: Số lượng và tình trạng của những đồ vật đó. Từ đó đối chiếu với yêu cầu và tiêu chuẩn để xác định danh mục các đồ dùng còn thiếu, những đồ dùng chưa đạt yêu cầu, những đồ dùng cần thanh lý.

2.2.7. Kiểm tra, đánh giá

Kiểm tra, đánh giá là một khâu cần có trong công tác quản lý TBDH với ba chức năng cơ bản là: đánh giá, phát hiện và điều chỉnh.

Kiểm tra đánh giá về các mặt sau:

+ Kiểm tra việc mua sắm các trang thiết bị đã được chỉ định đến mức nào, xác định chất lượng của các thiết bị, cho lắp đặt và vận hành thử. Đồng thời xác định những khó khăn trong việc mua sắm, nếu thấy cần thiết có thể điều chỉnh lại kế hoạch này cho phù hợp với điều kiện hiện tại về kinh phí, về nhân sự, về nguồn cung cấp.

+ Kiểm tra đôn đốc giáo viên tự làm, bảo quản TBDH trên cơ sở chỉ tiêu đã

xây dựng. Khi kiểm tra cần chú ý đến điều kiện cụ thể của từng giáo viên.

+ Kiểm tra và đánh giá giáo viên, học sinh sử dụng TBDH căn cứ vào: sổ mượn TBDH, các sáng kiến kinh nghiệm về sử dụng TBDH. Hiệu trưởng có sổ theo dõi sử dụng TBDH. Cần có những động viên, khuyến khích kịp thời những giáo viên có ý thức và sử dụng tốt TBDH.

+ Kiểm tra chế độ bảo dưỡng và kiểm kê thiết bị theo định kỳ, quản lý sổ sách có liên quan.

Trên cơ sở kiểm tra, đánh giá phát hiện những đơn vị và cá nhân có thành tích về mua sắm, tự làm, bảo quản sử dụng TBDH. Đồng thời phát hiện và ngăn chặn những tiêu cực và lãng phí trong công tác TBDH.

3. Thư viện trường học

Thư viện trường học là một trong những CSVC của nhà trường, là phương tiện cần thiết phục vụ giảng dạy và học tập của nhà trường.

3.1. Đặc điểm của thư viện trường học

3.1.1. Nhiệm vụ

Thư viện trường học phục vụ cho việc giảng dạy và học tập, góp phần tích cực vào việc nâng cao chất lượng giáo dục. Hoạt động của thư viện phải gắn liền với chương trình, nội dung học tập của mỗi loại trường, mỗi cấp học. Đồng thời gắn liền với nội dung đào tạo con người mới - con người toàn diện, theo mục tiêu của các cấp học, bậc học.

Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành “*Quy chế về tổ chức và hoạt động thư viện trường phổ thông*”, trong đó có quy định nhiệm vụ của thư viện trường phổ thông như sau:

- Cung ứng cho giáo viên và học sinh đầy đủ các loại sách giáo khoa, sách tham khảo, sách nghiệp vụ, các loại từ điển, tác phẩm kinh điển để tra cứu, và các sách báo cần thiết khác, nhằm góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy, học tập và tự bồi dưỡng thường xuyên của giáo viên và học sinh.

- Sưu tầm và giới thiệu rộng rãi trong cán bộ, giáo viên và học sinh những sách báo cần thiết của Đảng, Nhà nước và của ngành giáo dục và đào tạo, phục vụ giảng dạy, học tập, nghiên cứu khoa học giáo dục, bổ sung kiến thức của các bộ môn khoa học, góp phần vào việc nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện.

- Tổ chức thu hút toàn thể giáo viên và học sinh tham gia sinh hoạt thư viện thông qua các hoạt động phù hợp với chương trình và kế hoạch dạy học, tìm

hiểu nhu cầu của giáo viên và học sinh, giúp họ chọn sách, đọc sách có hệ thống, biết cách tra cứu sách, tra cứu thư mục nhằm sử dụng triệt để kho sách, nhất là các sách nghiệp vụ và sách tham khảo.

- Phối hợp hoạt động với các thư viện trong ngành (thư viện các viện nghiên cứu giáo dục, các trường đại học, cao đẳng, THCN) và các thư viện địa phương (thư viện xã, phường, thị trấn, quận, huyện, thị xã, thành phố) để chủ động khai thác, sử dụng vốn sách báo, trang thiết bị chuyên dùng, giúp đỡ kinh nghiệm, tổ chức hoạt động đào tạo và bồi dưỡng về nghiệp vụ; liên hệ với các cơ quan phát hành trong và ngoài ngành, các tổ chức chính trị, kinh tế, xã hội, các nhà tài trợ, nhằm huy động nguồn kinh phí ngoài ngân sách và các loại sách báo, tạp chí, tư liệu để bảo đảm bổ sung, làm phong phú nội dung kho sách và tăng cường cơ sở vật chất và kỹ thuật của thư viện.

- Tổ chức quản lý theo đúng nghiệp vụ thư viện, có sổ sách quản lý chặt chẽ, bảo quản giữ gìn sách báo tránh hư hỏng, mất mát; thường xuyên thanh lọc sách báo cũ, rách nát, lạc hậu, kịp thời bổ sung các loại sách, tài liệu, tư liệu mới (kể cả băng hình, băng tiếng, đĩa CD - ROM, tranh ảnh và bản đồ giáo dục); sử dụng và quản lý chặt chẽ kinh phí thư viện thu được theo đúng mục đích; có kế hoạch chủ động đón đầu tiếp thu sự phát triển của mạng lưới thông tin - thư viện điện tử, từng bước đưa các trang thiết bị hiện đại vào phục vụ công tác quản lý thư viện, phục vụ bạn đọc.

3.1.2. Các loại sách báo trong thư viện trường phổ thông

Thư viện trường học phải có đầy đủ sách phục vụ cho việc học tập của học sinh và nâng cao nghiệp vụ chuyên môn của giáo viên. Vì vậy thư viện trường học gồm các loại sách, báo sau:

- Sách giáo khoa:

Bảo đảm cho giáo viên, học sinh thuê, mượn (theo chính sách xã hội) hoặc bán dùng riêng theo yêu cầu.

- Sách nghiệp vụ của giáo viên:

- + Các văn bản pháp quy, nghị quyết của Đảng, Nhà nước, của Bộ Giáo dục và Đào tạo và các tài liệu hướng dẫn của ngành phù hợp với cấp học, ngành học và nghiệp vụ quản lý, giáo dục phổ thông.

- + Các sách bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm.

- + Các sách nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, các tài liệu bồi dưỡng thường xuyên theo từng chu kỳ.

- Sách, tài liệu tham khảo hàng năm theo hướng dẫn của Bộ Giáo dục và Đào tạo:

+ Các sách công cụ, tra cứu: Các loại từ điển, tác phẩm kinh điển.

+ Sách, tài liệu tham khảo của các môn học.

+ Sách mở rộng kiến thức, nâng cao trình độ: sách nguyên tác phẩm, bản đồ, tranh ảnh... theo các chương trình phù hợp với cấp học, bậc học.

+ Sách phục vụ cho các nhu cầu về mở rộng, nâng cao kiến thức chung, các cuộc thi tìm hiểu theo chủ đề, chuyên đề, thi học sinh giỏi.

- Các loại báo, tạp chí, tập san của ngành phù hợp với cấp học, ngành học và các tạp chí, báo chung của Đảng, Nhà nước, địa phương và các đoàn thể quần chúng.

3.1.3. Đối tượng, phương thức phục vụ

Đối tượng phục vụ của thư viện trường là giáo viên và học sinh, phục vụ gắn liền với chương trình và nội dung học tập. Trong từng loại đối tượng có sự thuận nhất tương đối về yêu cầu phục vụ. Tuy nhiên trong nội dung dạy và học, trong những đặc điểm về tâm lý lứa tuổi của từng loại đối tượng có những yêu cầu khác nhau về sách, báo. Phương thức phục vụ là cho mượn, cho thuê, bán. Đối với sách giáo khoa chủ yếu là bán, cho mượn, cho thuê dành cho những học sinh thuộc diện chính sách. Đối với giáo viên, chủ yếu là cho mượn các sách nghiệp vụ, sách tham khảo.

3.2. Vai trò của thư viện trường học

Hoạt động chủ yếu của giáo viên và học sinh trong nhà trường là giảng dạy và học tập. Cả hai hoạt động này đều sử dụng công cụ sách, báo. Thư viện là nơi tổ chức cho giáo viên, học sinh sử dụng một cách có hiệu quả các loại sách báo, nhằm phục vụ tốt công tác giảng dạy và học tập, thu hút giáo viên, học sinh đọc sách báo, tạo nên thói quen tự học, tự bồi dưỡng nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ. Vì vậy tổ chức thư viện trong nhà trường nhằm thoả mãn nhu cầu về sách, báo cho giáo viên và học sinh, là một yếu cầu khách quan không thể thiếu được.

Đối với nhà trường, thư viện chẳng những là cơ sở vật chất trọng yếu, nó đảm bảo số lượng và chất lượng sách giáo khoa, sách giáo viên và sách tham khảo, mà còn là trung tâm sinh hoạt văn hoá khoa học. Thư viện góp phần quyết định chất lượng và không ngừng nâng cao năng lực giảng dạy của giáo viên, mở rộng kiến thức và xây dựng thói quen tự học, tự nghiên cứu cho học sinh.

Tiếp xúc với sách báo giáo viên được tiếp cận với những thành tựu mới của khoa học kỹ thuật trong nước và ngoài nước. Vận dụng vào giảng dạy, làm cho bài giảng gắn liền với thực tế của đất nước. Thư viện cung cấp sách đọc thêm cho học sinh, hỗ trợ cho giảng dạy của giáo viên.

Nói về tầm quan trọng của sách và thư viện trường học, Xukhômliński viết: *"Sách là ngọn đèn sáng vĩnh viễn, là nguồn gốc làm giàu trí lực và đời sống của con người. Đọc sách là con đường đi tới trái tim của học sinh. Chẳng nào trước mắt các em không bùng cháy ngọn lửa sáng chói do những con người mà tên tuổi của họ trở thành ngọn lửa dẫn đường cho nhiều thế hệ, thì các em không thể nhìn thấy tường tận lý tưởng của chính bản thân các em. Nếu như các bạn muốn cho tuổi trẻ luôn thêm khát với kiến thức thì các bạn hãy quan tâm đến lò lửa quan trọng nhất, chủ yếu nhất của nền văn hoá tinh thần, tức là các thư viện"*.

Thư viện trường học có một vai trò quan trọng trong giáo dục học sinh. Nó là kết quả của sự giáo dục đa phương tiện và học tập dựa trên nguồn tư liệu. Giáo dục lấy học sinh làm trung tâm, quan tâm đến thích thú, khả năng của từng học sinh tạo điều kiện để các em tham gia hoạt động nhiều hơn, cho phép học sinh phát triển theo tốc độ riêng của mình. Thư viện cần phải là trung tâm cho việc học tập tích cực của học sinh. Thư viện trường học để học sinh sử dụng trong suốt trong và ngoài giờ học ở trường, nhằm khuyến khích niềm đam mê đọc và bổ sung các lĩnh vực môn học cụ thể đang được dạy trong chương trình.

Bộ Giáo dục và Đào tạo đã có nhiều chủ trương đúng đắn và biện pháp cụ thể nhằm đẩy mạnh công tác xây dựng thư viện trong các trường học. Tiêu chuẩn thư viện trường học số 659/QĐ - NXBGD đã thay thế tiêu chuẩn số 288/QĐ: Quy chế tổ chức và hoạt động của thư viện trường phổ thông, Thông tư 30/TTLB, Thông tư 05/VP, quyết định 61/1998/QĐ/BGD - ĐT ngày 6/11/1998 và nhiều văn bản, chỉ thị khác đã được ban hành, đánh dấu sự phát triển của sự nghiệp thư viện trong các trường học và còn là sự khẳng định vị trí quan trọng và tác dụng lớn lao của thư viện đối với sự nghiệp giáo dục và đào tạo thế hệ trẻ.

3.3. Quản lý thư viện trường học

3.3.1. Tổ chức thư viện

Tổ chức, sắp xếp công tác trong thư viện nhằm hợp lý hoá các khâu kỹ thuật, phục vụ người đọc để đạt tới sự hoàn hảo trong hoạt động thư viện, thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ chính trị của nhà trường.

Tổ chức công tác trong một thư viện nhà trường gồm hai mặt công tác liên quan mật thiết với nhau: tổ chức kho sách và hệ thống mục lục (tức là tiến hành các khâu kỹ thuật thư viện); tổ chức phục vụ người đọc (công tác đối với người đọc).

a. Tổ chức kho sách

* *Ý nghĩa của công tác tổ chức kho sách:* Kho sách là cơ sở vật chất quan trọng nhất của thư viện, nó đảm bảo sự tồn tại và hoạt động của thư viện. Nhờ có công tác bổ sung, nội dung kho sách sẽ thường xuyên được tăng về số lượng và chất lượng. Sách báo trong thư viện phát huy được tác dụng nhiều hay ít phụ thuộc chủ yếu vào việc tổ chức kho sách một cách khoa học, hợp lý mới ngày càng đáp ứng nhu cầu của bạn đọc và sử dụng đến mức tối đa những sách báo có trong thư viện. Trong nhà trường, việc phân chia kho sách thành những bộ phận riêng là cơ sở thuận tiện cho việc sử dụng sách, báo. Nếu thư viện không tiến hành tổ chức, sắp xếp các tài liệu đó một cách khoa học thì kho sách sẽ trở thành “mồ chôn sách”. Vì vậy, việc tổ chức, sắp xếp kho sách hoàn chỉnh sẽ tạo điều kiện cho thư viện thực sự trở thành trung tâm hoạt động văn hoá và khoa học của nhà trường.

Trong công tác tổ chức kho sách của thư viện việc phân chia kho sách, sắp xếp theo từng cuốn sách trên giá là nhằm tạo mọi thuận lợi cho việc tìm chọn sách, làm thư mục giới thiệu sách phục vụ bạn đọc.

** Tổ chức kho sách báo*

- Bố trí kho: Địa điểm xây dựng kho phải thuận tiện, tạo điều kiện cho việc phục vụ bạn đọc được nhanh, gọn
- Giảm bớt sự đi lại của cán bộ thư viện khi phục vụ.
- Nơi đặt kho sách phải sáng sủa, cao ráo, thoáng mát, sạch đẹp.
- Thiết bị: Để làm tốt công tác bảo quản sách báo, cần trang bị giá, tủ theo đúng mẫu thiết bị đã được quy định.

Giá sách thường cao 2m, rộng 0,25m, dài 2m chia thành hai ngăn dài 1m. Mỗi ngăn có 4 hoặc 5 đợt ván xếp sách. Có thể làm giá 2 mặt (giá ghép), để tiết kiệm diện tích kho.

Thư viện trường học thường tổ chức làm 3 bộ phận sách:

- + Sách giáo khoa dùng cho học sinh.

- + Sách nghiệp vụ dùng cho giáo viên.
- + Sách tham khảo, dùng cho giáo viên và học sinh.

Tất cả các loại sách, báo, tạp chí, tranh ảnh, bản đồ và các loại ấn phẩm khác nhau trong thư viện sắp xếp theo nhiều phương pháp khác nhau: xếp theo phân loại chữ cái, xếp theo ngôn ngữ, xếp theo số đăng ký cá biệt v.v. Mỗi phương pháp sắp xếp đều có ưu điểm riêng nhưng cũng có mặt hạn chế nhất định.

Trong thư viện trường học, sách sắp xếp theo hai phương pháp sau:

- + Sắp xếp theo phân loại, kết hợp với chữ cái.
- + Sắp xếp theo số đăng ký cá biệt.

b. Tổ chức phục vụ người đọc

Tổ chức phục vụ người đọc trong và ngoài thư viện là khâu trọng tâm trong toàn bộ công tác tổ chức của thư viện, quyết định chất lượng kết quả và chất lượng phục vụ giáo viên, học sinh trong và ngoài thư viện, càng có tác dụng thúc đẩy phong trào đọc sách, báo trong nhà trường, góp phần không nhỏ vào việc nâng cao chất lượng giáo dục.

Muốn phục vụ người đọc được thuận lợi, cán bộ thư viện trường học cần nắm vững đặc điểm sinh hoạt và tâm lý đọc sách của giáo viên, học sinh, vận dụng sáng tạo những nguyên lý và phương pháp cộng tác với người đọc trong hoàn cảnh kinh tế của nhà trường.

** Phục vụ bạn đọc trong thư viện*

Việc phục vụ bạn đọc trong thư viện ở hai phòng công tác: Phòng đọc và phòng mượn.

Tổ chức thành hai kho sách đọc và mượn riêng biệt là việc khó, đòi hỏi cơ sở vật chất đầy đủ, người phục vụ đầy đủ. Thực tế các nhà trường hiện nay thường chỉ có khả năng tổ chức một kho sách chung cho cả hai yêu cầu đọc và mượn. Việc phục vụ nhu cầu đọc sách tại chỗ được thực hiện tùy theo điều kiện của từng trường. Có thể chỉ để giáo viên đọc sách, còn cho học sinh mượn sách.

Để đọc sách tại chỗ, cần có phòng đọc sách, báo, tạp chí... riêng càng tốt, nếu không có thể để chung với phòng hội đồng hoặc câu lạc bộ nhà trường. Nơi đọc sách phải thoáng mát, sạch sẽ, đầy đủ ánh sáng, bàn ghế và đảm bảo yên tĩnh, trật tự.

Song song với hình thức đọc sách tại chỗ, cán bộ thư viện cần cho mượn

sách, tạp chí rộng rãi, kể cả những cuốn sách nghiên cứu quý hiếm cũng có thể cho giáo viên mượn. Tuy nhiên cần tăng cường công tác bảo vệ sách, báo. Trong phòng đọc cần tổ chức hệ thống mục lục khoa học để giúp bạn đọc dễ dàng tìm, chọn sách, tiết kiệm được thời gian.

Việc cho giáo viên và học sinh mượn sách tùy thuộc vào số lượng sách báo hiện có trong thư viện nhà trường. Sách cho mượn phải được chọn lọc kỹ. Phù hợp với đối tượng cho mượn. Việc cho mượn sách có tác dụng lớn và phù hợp với điều kiện hiện nay vì sách có thể luân chuyển đến tay bạn đọc nhiều lần hơn so với đọc tại chỗ do số lượng người đến đọc bao giờ cũng ít hơn số người mượn, tận dụng được thời gian rỗi của giáo viên, khuyến khích học sinh đọc sách và rèn luyện thói quen đọc sách... Cán bộ thư viện cần nhắc nhở bạn đọc thực hiện nghiêm túc nội quy mượn và trả sách đúng hạn để sách được luân chuyển nhanh, phục vụ được nhiều người.

Cán bộ, giáo viên, học sinh được phát thẻ do nhà trường cấp. Đối với học sinh có thể mượn cá nhân hoặc theo tổ, theo lớp. Cán bộ thư viện giữ phiếu đăng ký bạn đọc và sắp xếp khoa học để tiện theo dõi. Nếu làm sổ ghi cho mượn sách, cũng phải làm theo đúng mẫu quy định, ghi chép rõ ràng và có đầy đủ chữ ký của người mượn sách, để tránh mất mát và nhầm lẫn.

** Phục vụ bạn đọc ngoài thư viện*

Việc phục vụ bạn đọc ngoài thư viện nhằm phát huy cao nhất tác dụng của sách báo đối với chất lượng giáo dục của nhà trường, đồng thời động viên, khơi dậy phong trào đọc sách trong giáo viên, học sinh, tận dụng vòng quay của sách.

Để phục vụ bạn đọc ngoài thư viện có thể tổ chức tủ sách lưu động, đưa xuống từng lớp học. Hình thức này nên áp dụng đối với những trường phân tán như miền núi, vùng kênh rạch. Hoặc có thể tổ chức chi nhánh thư viện đối với những trường tổ chức thành những phân hiệu nhỏ.

3.3.2. Bảo quản sách báo

Sách báo là kho tàng tri thức của loài người. Bởi vậy việc bảo quản sách, báo là nhiệm vụ của thư viện, giáo viên và học sinh. Bảo quản sách tốt có ý nghĩa tiết kiệm lớn đồng thời đáp ứng yêu cầu mượn sách của giáo viên và học sinh.

a. Những điều kiện để bảo quản sách báo

Cấu trúc và thiết bị kho sách: Kho sách phải được xây dựng và thiết kế một cách phù hợp với yêu cầu bảo quản sách báo, tài liệu, có cửa thoát hiểm.

- **Nhiệt độ:** Kho sách phải được thiết kế và xây dựng thoáng khí và khô ráo. Nước ta có khí hậu nhiệt đới, nóng ẩm, ảnh hưởng không tốt đến sách, làm cho sách bị khô giòn, do đó dễ bị rách nát và ẩm. Cho nên kho phải được xây dựng thoáng mát, giảm sức nóng trong kho. Mặt khác kho phải có cửa kính để khi trời mưa ẩm, hơi ẩm không ảnh hưởng đến sách báo. Để phòng mưa bão đột ụt, tránh để giá sách sát tường.

- **Ánh sáng:** Khi thiết kế kho cần làm cửa sổ hợp lý để ánh sáng thiên nhiên vào kho. Ngoài ra, các tường cần quét vôi trắng để tăng ánh sáng tự nhiên trong kho. Tuy nhiên cần lắp kính mờ hoặc sơn mờ các cửa kính để tránh ánh nắng chiếu xuyên thẳng vào kho. Ánh sáng tự nhiên hoặc ánh sáng điện chiếu trực tiếp vào sách đều làm cho sách ngả màu vàng, giòn và dễ rách. Ánh sáng điện còn làm giảm hơi ẩm trong những ngày không khí có độ ẩm cao.

- **Chống bụi:** Bụi bám vào sách, lọt vào các kẽ giấy sẽ giữ hơi ẩm và tạo điều kiện cho các loại bọ nhảy, mỗi một phát triển làm hại sách. Cần thường xuyên dùng khăn lau khô bụi bám vào sách. Xung quanh kho nên trồng cây để chắn bụi, giảm bớt bụi vào kho.

- **Chống cháy:** Tuyệt đối cấm hút thuốc lá, dùng lửa hoặc để các chất dễ bắt cháy trong kho. Các dây điện trong kho phải được bọc bằng ống kẽm hoặc đặt ngầm trong tường để tránh những trường hợp chập dây gây cháy. Thường xuyên trong kho phải có các vật liệu chữa cháy. Tuyệt đối không dùng nước để chữa cháy trong kho, cửa sổ không dùng chấn song sắt.

- **Chống mối mọt:** Khi thiết kế kho phải làm sàn kho cách mặt đất 50cm, không có điều kiện làm sàn, cần đóng giá sách, ngăn cuối cách mặt đất 40cm, mặt sàn phải lát gạch chống ẩm. Cần phải dùng thuốc chống mối mọt thường xuyên.

- **Chống chuột, gián:** Phải thường xuyên diệt chuột, chống gián. Tránh đem lương thực, thực phẩm vào trong kho sách.

b. Vệ sinh trong kho

Kho sách phải luôn luôn được giữ sạch sẽ, phải lau chùi sàn kho, giá sách, sách báo. Tùy tình hình thời tiết mà đóng cửa để chống nóng, chống ẩm.

c. Đóng sách và tu bổ sách

Sách cần được đóng bìa cứng để đỡ rách nát. Thường xuyên tu bổ những sách bị rách nát. Tóm lại, bảo quản kho sách là khâu công tác rất phức tạp,

đòi hỏi cán bộ thư viện phải có trách nhiệm cao đối với tài sản quý giá đó của thư viện.

3.3.3. Sử dụng thư viện trường học

Thư viện phải có nội dung hoạt động phù hợp với chương trình và kế hoạch dạy học và các hoạt động của nhà trường, phù hợp với tâm lý lứa tuổi của học sinh, thu hút được giáo viên và học sinh thường xuyên sử dụng thư viện trong việc dạy và học. Tổ chức các hình thức hoạt động phong phú: Đọc tại thư viện, mượn sách để đọc, kể chuyện theo sách, trưng bày triển lãm sách báo, giới thiệu sách, kết hợp tổ chức cho học sinh thuê mượn sách giáo khoa, sách tham khảo.

Để việc sử dụng thư viện trường học đạt hiệu quả cao cần hướng dẫn cho giáo viên, học sinh biết sử dụng thư viện, khai thác sách báo. Đọc sách không đúng phương pháp, không những kém kết quả còn có hại cho cơ thể và tâm hồn.

Phương pháp đọc sách phụ thuộc vào mục đích đọc sách và trình độ. Giáo viên và học sinh cần đọc sách có kế hoạch, có suy nghĩ và phê phán, biết áp dụng vào thực tiễn.

Đọc sách có ghi chép, phân tích và theo hệ thống. Đây là một yêu cầu rất cần thiết của việc đọc sách, vì chỉ có qua ghi chép, phân tích các nội dung chủ yếu của sách mới được khắc sâu. Riêng với học sinh, việc đọc sách có ghi chép và phân tích sẽ giúp học sinh xây dựng tác phong suy nghĩ trước các vấn đề sẽ nêu ra, và luôn luôn tự đặt cho mình những câu hỏi giúp các em hiểu sâu sắc vấn đề và đồng thời làm phong phú thêm nguồn tư liệu và tập dượt thói quen tự học, tự nghiên cứu.

Hướng dẫn các em đọc sách có hệ thống, nhằm giúp các em tiếp thu kiến thức một cách vững chắc, đầy đủ và phù hợp với năng lực.

Đọc sách có trọng tâm, trọng điểm và kịp thời. Cán bộ thư viện có thể biết được nội dung chương trình học tập của học sinh, kết hợp với mục tiêu giáo dục của nhà trường. Cán bộ thư viện có thể phối hợp xây dựng kế hoạch đọc sách cho giáo viên, học sinh sát trọng tâm, trọng điểm trong việc lựa chọn sách.

Đọc sách là một loại lao động trí óc khá căng thẳng và chóng mệt mỏi. Do đó việc thay đổi nội dung khi đọc là một cách nghỉ ngơi tích cực, đây chính là biện pháp để nâng cao hiệu suất khi đọc.

Để hướng dẫn cho giáo viên, học sinh đọc sách đòi hỏi người cán bộ thư viện có một trình độ nghiệp vụ cao. Người cán bộ thư viện cũng cần nhận thức

một cách đầy đủ về vị trí, tầm quan trọng của công tác này trong toàn bộ công tác thư viện.

Hiệu trưởng cùng với nhân viên thư viện phải ra quy định về nội quy sử dụng sách báo của thư viện và tổ chức phổ biến cho tất cả giáo viên, học sinh trong trường. Nội quy thư viện trường học do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành bao gồm một số điều như sau:

- Mọi cán bộ, giáo viên, học sinh trong trường đều được mượn sách, báo đọc tại chỗ hoặc đưa về nhà nghiên cứu và học tập.

- Đến mượn sách phải xuất trình thẻ bạn đọc do thư viện cấp.

- Thẻ phải dán ảnh và không cho người khác mượn, khi mất phải báo ngay cho thủ thư biết.

- Mỗi lần mượn tối đa 2 bản sách trong thời gian 7 ngày. Nếu có nhu cầu thêm phải đến gia hạn tiếp (trừ sách giáo khoa, sách nghiệp vụ, giáo viên được mượn với số lượng bản nhiều hơn, thời gian dài hơn)

- Bạn đọc muốn mượn sách phải tra ở hệ thống mục lục và ghi ký hiệu vào phiếu yêu cầu để thủ thư tìm sách.

- Bạn đọc phải kiểm tra cẩn thận trước khi đưa sách ra khỏi thư viện. Nếu phát hiện sách hư hỏng, thiếu trang phải báo ngay cho thủ thư biết.

- Phải bảo quản sách cẩn thận, nếu làm hư hỏng, thất lạc phải bồi thường cho thư viện với giá bằng từ 1 đến 20 lần giá thư viện mua vào tùy theo giá trị của sách.

- Không được hút thuốc, gây ồn ào. Cấm đưa các loại lương thực, thực phẩm, chất nổ, chất gây cháy vào thư viện.

- Thủ tục cấp thẻ: Muốn được thư viện cấp thẻ bạn đọc của thư viện, cá nhân phải có đơn xin cấp thẻ (nếu là học sinh dưới đơn phải có ý kiến của giáo viên phụ trách lớp) và 1 ảnh cỡ 3 x 4 (cm).

Dựa trên những quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, những điều kiện thực tế của nhà trường để xây dựng nội quy thư viện phù hợp với hoàn cảnh của nhà trường.

3.3.4. Một số yêu cầu cơ bản đối với việc quản lý thư viện

Để quản lý tốt thư viện trường học, hiệu trưởng cần nắm vững các văn bản chỉ đạo của nhà nước về xây dựng và sử dụng thư viện trường học:

- Quy chế tổ chức và hoạt động của thư viện trường phổ thông (ban hành

kèm theo quyết định số 948/QĐ ngày 31/7/1979 của Bộ Giáo dục).

- Tiêu chuẩn thư viện trường học áp dụng cho trường phổ thông (ban hành kèm theo quyết định số 659/QĐ ngày 9/7/1990 của Bộ Giáo dục và Đào tạo).

Tạo điều kiện và chuẩn bị đầy đủ các phương tiện vật chất kỹ thuật cho thư viện như phòng ốc phải đủ: có phòng để sách, phòng đọc cho giáo viên, học sinh. Có đủ các kệ, giá sách, hộp phiếu mượn sách, thuốc chống mối. Phòng thư viện phải bố trí thoáng, tránh ẩm mốc.

Bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ thư viện. Hiện nay ở nhiều trường THCS chưa có cán bộ chuyên trách thư viện mà do giáo viên kiêm nhiệm hoặc cán bộ thư viện chưa được đào tạo. Vì vậy hiệu trưởng cần chú ý tạo điều kiện cho họ được đi học bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ để đảm bảo họ có được những nghiệp vụ sơ đẳng nhất như bổ sung sách, đăng ký sách, mô tả sách, làm phân loại.

Thư viện phải có nội dung hoạt động phù hợp với chương trình và kế hoạch dạy học và các hoạt động của nhà trường, phù hợp với tâm lý lứa tuổi của học sinh, thu hút được giáo viên và học sinh thường xuyên sử dụng thư viện trong việc dạy và học. Tổ chức các hình thức hoạt động phong phú: Đọc tại thư viện, mượn sách để đọc, kể chuyện theo sách, trưng bày triển lãm sách báo, giới thiệu sách, kết hợp tổ chức cho học sinh thuê mượn sách giáo khoa, sách tham khảo. Vận động học sinh mua sách để dùng riêng, đảm bảo để tất cả học sinh đều có sách giáo khoa để học.

Sách cho mượn, cho thuê thường không được bảo quản, giữ gìn cẩn thận vì thế rất nhanh bị nhàu nát, bị mất một phần hoặc mất tất cả, vì vậy phải có các biện pháp bảo quản để tỷ lệ hư hỏng ở mức thấp nhất.

Giáo dục cho học sinh lòng say mê, yêu quý, trân trọng sách báo. Có như vậy các em mới tự giác giữ gìn sách báo cẩn thận.

Hiệu trưởng cũng cần chỉ đạo chặt chẽ việc sử dụng, bảo quản sách. Đưa ra những quy định về việc sử dụng sách phổ biến đến toàn thể giáo viên, học sinh. Bên cạnh đó cũng phải có sự kiểm tra đánh giá để có biểu dương, khen thưởng kịp thời những đơn vị và cá nhân làm tốt công tác sử dụng, bảo quản và xây dựng thư viện, đồng thời khắc phục những hạn chế trong quản lý, sử dụng.

Các nhà trường cũng phải phấn đấu để xây dựng TVTH đáp ứng các tiêu chuẩn của thư viện trường học do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Số sách

giáo khoa phải đảm bảo cho 100% học sinh có sách giáo khoa sử dụng. Số sách tham khảo hàng năm phải được tính toán tăng thêm. Tính toán số lượng, tên sách mà thư viện cần có để mua bổ sung sách báo hàng năm. Ngoài ra để phát triển thư viện nhà trường, người hiệu trưởng cũng cần biết khai thác những nguồn khác như vận động giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh, các tổ chức xã hội, các đoàn thể quần chúng đóng góp sách báo.

4. Đồ dùng học sinh

4.1. Vai trò của đồ dùng học sinh

Đồ dùng học sinh bao gồm các loại đồ dùng học tập của học sinh. Đồ dùng học sinh góp phần nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục. Học sinh có đồ dùng học tập thì giáo viên mới thực hiện được quá trình giảng dạy. Các đồ dùng học sinh là các loại để viết như các loại bút, các loại giấy vở, mực, thước, cặp đựng sách vở v.v. Đó là những đồ dùng học tập cá nhân của từng học sinh.

Trong lớp có đồ dùng chung của học sinh như bàn, ghế học sinh. Các đồ dùng cá nhân và đồ dùng chung của học sinh đều có những yêu cầu, những quy định cụ thể cho từng loại.

4.2. Nhà trường có biện pháp giúp học sinh bảo quản, sử dụng có hiệu quả các đồ dùng của học sinh

Nhà trường cần giáo dục cho học sinh ý thức giữ gìn, bảo quản bàn ghế trong lớp học. Không nô đùa làm xô lệch bàn ghế trong lớp. Không viết, vẽ bậy lên bàn. Các dụng cụ học tập ở nhà cũng cần được giữ gìn cẩn thận, sạch sẽ. Vở ghi, sách giáo khoa phải có bìa bọc, có nhãn vở.

Vận động cha mẹ học sinh tạo điều kiện cho học sinh có đầy đủ các đồ dùng học tập cá nhân. Thường xuyên kiểm tra đồ dùng học tập cá nhân của học sinh và biểu dương khen thưởng kịp thời những học sinh thực hiện tốt các quy định của nhà trường.

KẾT LUẬN

Cơ sở vật chất - kỹ thuật trường học thuộc hệ thống phương tiện của quá trình dạy và học, là điều kiện cần thiết, là cơ sở để thực hiện mục tiêu dạy học, là mục tiêu quản lý của hiệu trưởng. Vì vậy người hiệu trưởng cần nhận thức

đúng đắn về ý nghĩa của hệ thống CSVC - KT của nhà trường. Cần quan niệm nó có sự gắn bó hữu cơ với mục tiêu quản lý, nó ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả thực hiện mục tiêu quản lý, đến chất lượng giảng dạy - giáo dục của nhà trường. Hiệu trưởng cần có các biện pháp quản lý CSVC - KT của nhà trường theo yêu cầu đủ về CSVC, sử dụng tốt và bảo quản để sử dụng được lâu bền. Cần có kế hoạch đầu tư thỏa đáng, có trọng điểm nguồn kinh phí nhằm tăng cường hệ thống CSVC trang thiết bị, tham mưu tích cực với địa phương, nỗ lực khai thác các nguồn lực kinh phí nhằm xây dựng hệ thống trường lớp đúng chuẩn của cấp học, đầy đủ cho công tác dạy học. Việc tăng cường CSVC thư viện và phòng thí nghiệm phải đi đôi với việc tăng cường tổ chức, chỉ đạo xây dựng nề nếp hoạt động khai thác, sử dụng sách và các thiết bị.

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP

1. Hướng dẫn giảng dạy

** Kế hoạch giảng dạy*

Tổng số tiết toàn bài là 15 tiết được phân chia như sau:

- Những vấn đề chung về CSVC - KT trường học: 1 tiết.
- Những vấn đề chung về quản lý và phát triển CSVC - KT trường học: 1 tiết.
- Quản lý trường sở: 5 tiết.
- Quản lý thiết bị dạy học và giáo dục: 5 tiết.
- Thư viện trường học: 2 tiết.
- Đồ dùng học sinh: 1 tiết.

** Phương pháp giảng dạy*

Sử dụng kết hợp nhiều phương pháp dạy học nhằm tích cực hoá người học. Chú ý khai thác kinh nghiệm quản lý của học viên và giúp họ được trao đổi kinh nghiệm.

- Những vấn đề chung về CSVC - KT trường học: Phương pháp thuyết trình.
- Những vấn đề chung về quản lý và phát triển CSVC - KT trường học.

** Phương pháp thảo luận*

- Quản lý trường sở: Phương pháp thuyết trình, động não.

- Quản lý thiết bị dạy học và giáo dục: Thuyết trình, thảo luận nhóm.
- Quản lý thư viện trường học: Thuyết trình, thảo luận nhóm.
- Lập kế hoạch xây dựng hoặc đổi mới CSVC của trường học viên quản lý.
- Giải quyết một số tình huống.

Ví dụ một số tình huống.

Là hiệu trưởng trường học đồng chí giải quyết các tình huống này như thế nào?

+ Trường, lớp thiết bị dạy học tốt nhưng do nhiều nguyên nhân các giáo viên không muốn sử dụng thiết bị dạy học.

+ Cần đổi mới phương pháp dạy học trong điều kiện trường không ra trường, lớp không ra lớp.

+ Có một tổ chức, cá nhân nào đó tài trợ bằng một dự án 300 triệu đồng nhằm tăng cường CSVC cho nhà trường.

+ Sắp có cuộc kiểm tra của phòng giáo dục đánh giá về cơ sở vật chất của trường.

2. Hướng dẫn học tập

- Học viên đọc và nghiên cứu tài liệu trước.

- Đối chiếu những yêu cầu về trường sở, thiết bị dạy học, sách và thư viện đã nêu trong bài với thực tế CSVC trường mình quản lý. Tìm ra những mặt đã đạt yêu cầu và những mặt chưa đạt yêu cầu.

- Đối chiếu những biện pháp quản lý đồng chí đã thực hiện để quản lý CSVC trường mình với những biện pháp đã nêu trong bài học. Tìm ra những điểm sáng tạo của đồng chí và những biện pháp mà đồng chí chưa thực hiện.

- Rút ra những bài học có thể học tập được từ các đồng nghiệp qua thảo luận, trao đổi để áp dụng trong công tác quản lý ở trường mình.

- Đưa ra cách giải quyết cho các tình huống giả định giáo viên đặt ra hoặc những tình huống gặp trong thực tế quản lý của bản thân các học viên trong lớp.

Bài 23

CÔNG TÁC QUẢN LÝ TÀI CHÍNH Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

(10 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

- *Nắm được một số khái niệm cơ bản về tài chính và thực hiện chế độ tự chủ tài chính theo nghị định số 10/2002 NĐ-CP ngày 16/1/2002 của Chính phủ về chế độ tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu; Bộ Tài chính đã ban hành thông tư hướng dẫn số 25/2002/TT-BTC ngày 21/3/2002.*

- *Tạo quyền chủ động, tự quyết, tự chịu trách nhiệm cho đơn vị sự nghiệp có thu, mà trước hết là thủ trưởng đơn vị .*

- *Tăng cường trách nhiệm quản lý nhà nước và đầu tư cho các hoạt động sự nghiệp.*

- *Thúc đẩy phát triển hoạt động sự nghiệp có thu theo hướng đa dạng hơn các loại hình.*

- *Sắp xếp bộ máy tổ chức và lao động hợp lý.*

- *Tăng thu nhập cho người lao động.*

- *Phát huy tính năng động, chủ động, tích cực của cá nhân với việc hoàn thiện công tác quản lý tài chính ở mỗi trường.*

2. Khái quát nội dung

- *Một số vấn đề chung cơ bản.*

- *Quản lý tài chính ở trường trung học cơ sở.*

3. Phương pháp giảng dạy và học tập

- Học viên đọc trước tài liệu và tự nghiên cứu.
- Giáo viên dạy theo phương pháp đổi mới.
- Sử dụng trang thiết bị hiện đại.

NỘI DUNG

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG CƠ BẢN

1. Khái niệm

1.1. Tài chính là gì?

Tài chính cho giáo dục hiểu theo nghĩa hẹp là sự vận động đồng tiền cho sự phát triển các nhà trường, cho việc tổ chức quá trình đào tạo. Hiểu theo nghĩa rộng là sự biểu hiện và vận động của các quy luật kinh tế thông qua đồng tiền nhằm phát triển bền vững xã hội, thông qua việc làm tăng trưởng và cải thiện vốn, bao gồm vốn con người; vốn tổ chức; vốn xã hội.

1.2. Kế toán là gì?

Kế toán là công việc ghi chép, tính toán, bằng con số dưới hình thức giá trị, hiện vật, nhưng chủ yếu dưới hình thức giá trị để phản ánh, kiểm tra tình hình sử dụng kinh phí của nhà nước đã cấp.

1.3. Kế toán hành chính sự nghiệp (HCSN) là gì?

Kế toán HCSN là kế toán chấp hành ngân sách, là phương tiện để quản lý sử dụng kinh phí, quản lý mọi hoạt động thu chi, nhằm bảo đảm sử dụng tiết kiệm kinh phí, tăng cường công tác quản lý tiền vốn vật tư, tài sản của đơn vị.

2. Chức năng của kế toán

Nhằm tổ chức hệ thống thông tin toàn diện liên tục có hệ thống về tình hình tiếp nhận và sử dụng kinh phí, quỹ, tài sản công ở các đơn vị thụ hưởng ngân quỹ nhà nước, ngân quỹ công cộng. Thông qua đó thủ trưởng các đơn vị hành chính sự nghiệp nắm được tình hình hoạt động của mình, tổ chức, phát huy mặt tích cực, ngăn chặn kịp thời khuyết điểm.

3. Nhiệm vụ của kế toán

Nhà nước quy định chế độ kế toán như sau:

- Ghi chép phản ánh chính xác số vốn, kinh phí nhà nước và tình hình sử dụng số vốn đó.

- Ghi chép phản ánh chính xác số vốn hỗ trợ ngân sách do đơn vị tự thu và được phép để lại sử dụng.

- Ghi chép chính xác và đơn đốc nộp đủ, đúng hạn các khoản thu cho ngân sách nhà nước.

- Kiểm tra tình hình chấp hành dự toán thu, chi, tình hình thực hiện các chỉ tiêu, tiêu chuẩn định mức, chế độ tài vụ ở đơn vị.

- Kịp thời thanh toán các khoản phát sinh trong quá trình chấp hành dự toán giữa đơn vị với các đơn vị cơ quan, cá nhân khác.

- Hướng dẫn cho các cá nhân được giao trách nhiệm trực tiếp quản lý vật tư, tài sản đó.

- Kiểm kê đúng thời hạn quy định các loại vốn bằng tiền, vật tư, tài sản.

- Lập và gửi đúng thời hạn quy định các báo cáo về quản lý kinh phí hành chính sự nghiệp.

4. Nhiệm vụ và quyền hạn của chủ tài khoản

4.1. Nhiệm vụ

- Chủ tài khoản phải là hiệu trưởng. Hiệu trưởng có thể ủy quyền cho hiệu phó ký thay nhưng hiệu trưởng vẫn phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về các khoản tiền rút ở kho bạc nhà nước về để chi trong nhà trường.

- Không được ký séc khi chưa có tiền hoặc không có tiền ở kho bạc

- Không được ký khống chỉ vào các loại séc tiền mặt và séc chuyển khoản.

- Trực tiếp lãnh đạo việc chấp hành lập dự toán thu chi, khi dự toán đã được duyệt, phải chi đúng mục lục ngân sách nhà nước, đúng chế độ, tiêu chuẩn, định mức hiện hành quy định.

- Phải tôn trọng kỷ luật tài chính, nghiêm chỉnh chấp hành chế độ kế toán.

- Chịu hoàn toàn trách nhiệm trong việc sử dụng các loại nguồn tài chính của đơn vị. Phải trung thực báo cáo lên tài chính cấp trên các hoạt động của các loại nguồn tài chính theo quy định của nhà nước, theo nguyên tắc bảo đảm bù đắp chi phí và có tích lũy.

4.2. Quyền hạn

- Có quyền duyệt chi hoặc bác bỏ các đề nghị chi không đúng chế độ, hoặc chưa có chế độ cho chi, hoặc không cho chi các khoản ngoài kế hoạch.

- Các khoản không phù hợp với chế độ ngoài thể lệ mà hiệu trưởng cần phải

chỉ thị hiệu trưởng phải ra lệnh viết tay và lệnh đó hiệu trưởng phải báo cáo ngay lên cơ quan cấp trên.

- Chỉ tạm ứng cho cán bộ đi công tác, tuyệt đối không được ứng để chi việc riêng.

- Có quyền quyết định chuyển dịch tài sản trong nội bộ đơn vị. Báo cáo lên cơ quan cấp trên và tài chính cấp trên theo quyết toán hàng quý, năm.

- Có nhiệm vụ tổ chức thành lập ban kiểm kê tài sản của trường.

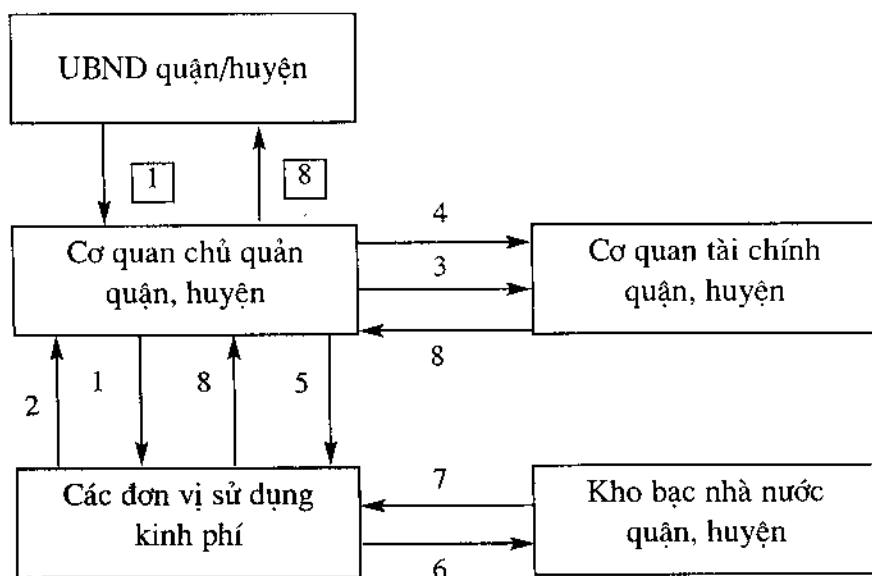
- Lãnh đạo và chỉ đạo công tác thanh kiểm tra các mặt quản lý tài chính và việc thực hiện các chế độ chính sách trong trường mình.

- Phải chịu trách nhiệm về chế độ kiểm kê định kỳ hàng năm.

5. Tổ chức kế toán ở đơn vị sự nghiệp có thu

Tổ chức kế toán ở đơn vị sự nghiệp có thu được tổ chức phù hợp với hệ thống các cấp dự toán, được mô tả theo hai sơ đồ sau:

5.1. Thuyết minh sơ đồ 1



1/ Ủy ban nhân dân các quận, huyện căn cứ vào việc lập dự toán và dự kiến phân bổ dự toán của cơ quan chủ quản giao chỉ tiêu ngân sách cho cơ quan chủ quản. Cơ quan chủ quản tiếp tục giao chỉ tiêu cho các đơn vị sử dụng ngân sách (trường THCS).

2. Các đơn vị sử dụng ngân sách (trường THCS) lập dự toán ngân sách đầy đủ các khoản thu chi của đơn vị gửi cơ quan chủ quản.

3/ Cơ quan chủ quản tổng hợp toàn bộ dự toán thu chi của các đơn vị (trường THCS) để gửi dự toán chi cho cơ quan tài chính cùng cấp.

4/ Căn cứ vào dự toán tổng hợp của các cơ quan chủ quản để cơ quan tài chính cùng cấp ra thông báo hạn mức kinh phí (HMKP) gửi cơ quan chủ quản và gửi kho bạc nhà nước.

5/ Sau khi nhận được thông báo hạn mức kinh phí (HMKP) của cơ quan tài chính, cơ quan chủ quản làm thủ tục phân phối hạn mức kinh phí (HMKP) cho các đơn vị sử dụng ngân sách (trường THCS).

6/ Các đơn vị sử dụng ngân sách (trường THCS) làm thủ tục rút tiền, yêu cầu kho bạc nhà nước chi theo các mục chi ngân sách nhà nước.

7/ Căn cứ vào các yêu cầu chuẩn chi của các đơn vị, kho bạc nhà nước cấp phát và thanh toán các khoản chi cho các đơn vị sử dụng ngân sách (trường THCS)

8/ Các đơn vị sử dụng ngân sách (trường THCS) làm báo cáo quyết toán chi hành chính sự nghiệp gửi cơ quan chủ quản để cơ quan chủ quản làm báo cáo tổng hợp quyết toán chi ngân sách gửi cơ quan tài chính cùng cấp, ủy ban nhân dân quận, huyện.

Chú ý: Đối với các cơ quan đơn vị dự toán chỉ có 2 cấp, thì đơn vị dự toán cấp trên là phòng giáo dục làm nhiệm vụ kế toán cấp I, các trường trung học cơ sở làm nhiệm vụ kế toán cấp II và III.

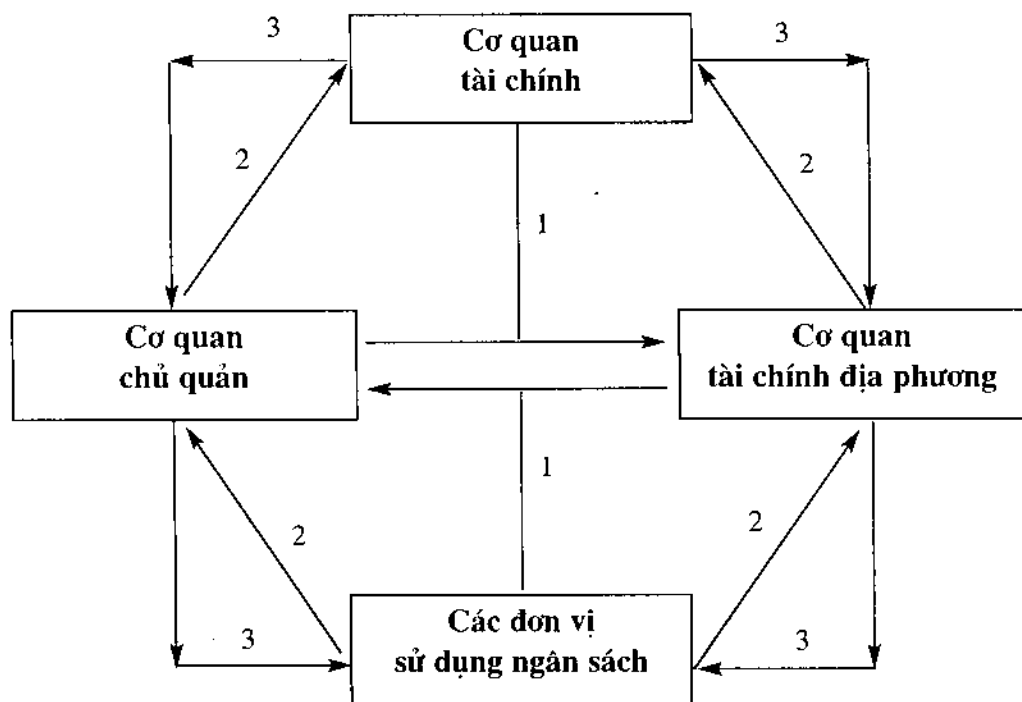
5.2. Thuyết minh sơ đồ 2

1/ Các cơ quan chủ quản và cơ quan tài chính địa phương lập và thông báo dự kiến chi ngân sách.

2/ Cơ quan chủ quản và cơ quan tài chính địa phương lập dự toán và dự kiến phân bổ dự toán ngân sách toàn ngành để trình cơ quan tài chính cấp trên.

3/ Cơ quan tài chính cấp trên giao nhiệm vụ ngân sách cho cơ quan chủ quản và cơ quan tài chính địa phương.

Cơ quan chủ quản và cơ quan tài chính địa phương căn cứ vào dự toán đã phê duyệt cho các đơn vị sử dụng ngân sách (trường THCS) để phân phối ngân sách.



II. QUẢN LÝ TÀI CHÍNH Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

1. Mục đích

Nâng cao hiệu quả công tác quản lý và sử dụng vốn của nhà trường nhằm đáp ứng yêu cầu mục tiêu phát triển dạy và học cả về số lượng, chất lượng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho giáo viên, công nhân viên trong nhà trường.

2. Yêu cầu

Cơ sở giáo dục có các hoạt động tài chính nào, thì phải quản lý các hoạt động đó. Thực tế ở các trường trung học cơ sở hoặc các cơ sở giáo dục có các hoạt động sự nghiệp có thu sau đây:

- Được ngân sách nhà nước cấp trong đó bao gồm: Tiền lương cho giáo viên, cán bộ công nhân viên. Tài sản cố định như nhà cửa, đất đai, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo, chiếm từ 70 - 80 % nguồn ngân sách được cấp.

- Nguồn tài chính có thu (vốn tự có) do đẩy mạnh xã hội hoá giáo dục theo Nghị quyết 90/CP của Chính phủ, Nghị định số 248/NĐ-CP, Nghị định số 10/2002 NĐ-CP ngày 16/1/2002 của Chính phủ về chế độ tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu; Bộ Tài chính đã ban hành Thông tư hướng dẫn số 25/2002/TT-BTC, ngày 21/3/2002, Thông tư số 21/2003/TTLT/BTC-BGD&ĐT-BNV ngày 24/3/2003 hướng dẫn chế độ quản lý tài chính đối với các cơ sở giáo dục và đào tạo công lập hoạt động có thu.

3. Các mặt quản lý tài chính ở các trường trung học cơ sở

- Quản lý ngân sách.
- Quản lý quỹ lương.
- Quản lý tài sản.
- Quản lý nguồn tài chính có thu.

3.1. Quản lý ngân sách nhà nước

Hiệu trưởng các trường trung học cơ sở là chủ tài khoản hạn mức được cấp của đơn vị, có nhiệm vụ sau đây:

* Lãnh đạo thu chi ngân sách của trường theo từng quý, năm cùng với các biện pháp huy động nguồn lực để đảm bảo sự cân đối giữa thu và chi gửi cho cơ quan chủ quản cấp trên (phòng tài chính, phòng giáo dục).

* Trực tiếp lãnh đạo việc chấp hành kế hoạch thu chi ngân sách của trường đã được duyệt, phải đảm bảo triệt để tiết kiệm, tôn trọng kỷ luật tài chính, chấp hành dự toán ngân sách nhà nước theo những quy định về chấp hành dự toán ngân sách nhà nước như sau:

+ Mọi khoản thu chi ngân sách đều phải thực hiện qua hệ thống kho bạc nhà nước.

+ Điều kiện cấp phát hạn mức kinh phí phải có dự toán được duyệt.

+ Điều kiện chi ngân sách:

- Trong dự toán được duyệt.

- Chi đúng mục lục ngân sách nhà nước, đúng chế độ, tiêu chuẩn, định mức hiện hành.

- Hiệu trưởng nhà trường chuẩn chi các khoản chi (duyet chi).

- Khi xây dựng nhà cửa hoặc mua sắm tài sản có giá trị lớn cần phải có hồ sơ đấu thầu, đấu giá.

- Chứng từ hoá đơn hợp lệ theo quy định của Bộ Tài chính, cụ thể chứng

từ kế toán là những chứng minh bằng giấy tờ về nghiệp vụ kinh tế tài chính đã phát sinh và thực sự hoàn thành.

- Chứng từ được dùng làm căn cứ ghi sổ kế toán phải là chứng từ kế toán hợp pháp và hợp lệ. Chứng từ kế toán hợp pháp là chứng từ được lập theo đúng mẫu quy định của chế độ kế toán hành chính sự nghiệp (HCSN). Việc ghi chép trên chứng từ phải đúng nội dung, bản chất, mức độ nghiệp vụ kinh tế phát sinh và được pháp luật cho phép, có đủ chữ ký của người chịu trách nhiệm và dấu của đơn vị. Chứng từ kế toán hợp lệ là chứng từ kế toán được ghi chép đầy đủ, kịp thời các yếu tố, các tiêu thức và theo đúng quy định về phương pháp lập của từng loại chứng từ.

Trường hợp trường có mua sắm vật tư, tài sản, văn phòng phẩm, công cụ lao động nhỏ có giá trị từ 50.000đ trở lên phải có hoá đơn đỏ tài chính.

3.2. Quản lý quỹ lương

- Việc chi quỹ tiền lương cho giáo viên, cán bộ công nhân viên trong nhà trường là khoản chi có tầm quan trọng đặc biệt trong toàn bộ các khoản chi tiêu, là khoản chi chủ yếu bằng tiền mặt và có liên quan đến nhiều chính sách chế độ. Khi hạch toán thanh toán tiền lương cho cán bộ giáo viên, công nhân viên cần phải đảm bảo thực hiện đầy đủ các nguyên tắc về quản lý quỹ tiền lương. Nắm chắc tình hình biên chế công nhân viên trên các mặt, như số lượng, họ tên từng người, số tiền phải chi trả cho từng người, các khoản phải thu, phải khấu trừ vào lương.

- Nắm vững biên chế, lập sổ lương, báo cáo quyết toán để thực hiện các quy định về quản lý quỹ lương.

- Đảm bảo chấp hành các tiêu chuẩn, chế độ nhà nước quy định như hệ số ngạch bậc lương theo danh sách lương được duyệt, phụ cấp đặc biệt của ngành giáo dục v.v.

- Đảm bảo chấp hành chế độ quản lý tiền mặt, các trường chỉ được chi tiền mặt trong phạm vi và mức độ được cơ quan tài chính và kho bạc nhà nước quy định.

Những quy định chung: Muốn chi tiền lương trường phải lập kế hoạch chi tiền mặt theo từng tháng, quý gửi đến kho bạc nhà nước nơi giao dịch. Khi cần chi phải căn cứ vào dự toán được duyệt để rút tiền về sử dụng. Căn cứ vào các chứng từ gốc như bảng chấm công, các quyết định về tuyển dụng, đề bạt hoặc

thời việc, danh sách lương được duyệt của ban tổ chức chính quyền thành phố. Trước khi thanh toán lương cần phải thẩm tra đối chiếu với các tiêu chuẩn chế độ để chi cho đúng, như tuyển dụng, đề bạt, chuyển chuyển... nhằm giảm nhẹ biên chế, nâng cao hiệu suất công tác.

Thanh toán đầy đủ, đúng và kịp thời tiền lương cho cán bộ giáo viên công nhân viên chức. Giữ các sổ chi tiết về thanh toán lương để có cơ sở ghi sổ kế toán.

3.3. Quản lý tài sản

Đối tượng quản lý: Cơ sở vật chất trường học (trường lớp, bàn ghế, tủ bảg, thư viện, thiết bị giáo dục, đất đai...) bất kể mua sắm bằng nguồn kinh phí nào đều là tài sản của nhà nước giao cho nhà trường quản lý và sử dụng.

3.3.1. Quyên hạn

+ Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ tài sản chung của nhà trường, chỉ đạo mọi thành viên trong trường phải có ý thức và trách nhiệm bảo quản và sử dụng tài sản có hiệu quả.

+ Hiệu trưởng hoặc hiệu phó trực tiếp phụ trách công tác cơ sở vật chất trường học có trách nhiệm xây dựng kế hoạch hàng năm về mua sắm vật liệu tiêu hao cho thí nghiệm... Thường xuyên kiểm tra cán bộ giáo viên trong việc thực hiện những quy định về quản lý, bảo quản sử dụng sách và thiết bị nhằm phát huy hiệu quả của trang thiết bị.

3.3.2. Nhiệm vụ

+ Quản lý cơ sở vật chất trường học phải đúng nguyên tắc, đủ hồ sơ và sổ sách quản lý: sổ tài sản, sổ theo dõi thiết bị giáo dục, sổ theo dõi sử dụng thiết bị, sổ thư viện, sổ cho thuê, cho mượn... theo mẫu của Nhà nước và Bộ Giáo dục và Đào tạo. Các sổ trên phải được ghi chép đầy đủ, rõ ràng, kịp thời chính xác, giữ gìn cẩn thận có đóng dấu giáp lai giữa các trang.

+ Theo dõi tài sản vật tư nhập, xuất và bảo quản ở kho.

+ Lập các thủ tục nhập, xuất và chuyển kho

+ Kiểm tra việc mua sắm, sử dụng, bảo quản tài sản vật tư ở trường mình nhằm đảm bảo công tác, đảm bảo tiết kiệm.

+ Mỗi năm tổ chức kiểm kê định kỳ 2 lần và kiểm tra đột xuất khi có yêu cầu cần thiết.

Trong tình hình khó khăn hiện nay, việc mua sắm thiết bị, tài sản của các trường có từ nhiều nguồn kinh phí khác nhau như vốn ngân sách, vốn hỗ trợ ngân sách v.v. Các trường cần có kế hoạch sử dụng kinh phí này đúng mục đích, không cắt xén hoặc chi dùng khoản tài chính đã quy định cho mục mua sắm vào việc khác.

Ghi chú: Khi mua sắm tài sản, nhận bàn giao hoặc điều chuyển tài sản cần có biên bản bàn giao có đủ các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng và giá trị để có cơ sở ghi sổ kế toán.

3.4. Quản lý nguồn tài chính có thu (học phí, thu khác)

3.4.1. Nhiệm vụ

- Xây dựng lập kế hoạch thu chi theo đúng chế độ quy định của Nghị định số 10/2002 /NĐ-CP ngày 16/1/2002 của Chính phủ về chế độ tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu, Bộ Tài chính đã ban hành Thông tư hướng dẫn số 25/2002/TT-BTC ngày 21/3/2002 hướng dẫn thực hiện Nghị định 10.

- Thực hiện Thông tư liên tịch số 21/2003/TTLT/BTC-BGD & ĐT-BNV ngày 24/3/2003 hướng dẫn chế độ quản lý tài chính đối với các cơ sở giáo dục và đào tạo công lập hoạt động có thu.

- Trực tiếp tập trung các khoản thu ngân sách nhà nước theo quy định và làm thủ tục nộp vào kho bạc nhà nước đầy đủ và kịp thời.

- Lập báo cáo quyết toán số liệu thu chi theo từng quý hoặc năm theo chế độ quy định.

3.4.2. Quyền hạn

- Có quyền khiếu nại về việc thu nộp ngân sách nhà nước, nếu kho bạc thu và xử lý thu, chi, không đúng chế độ.

- Hiệu trưởng cùng chủ tịch công đoàn duyệt thu chi các hoạt động có thu.

- Kiểm tra, giám đốc tình hình thu chi ở trường theo chế độ quy định cho từng loại chi phí, công khai tài chính theo quy định của pháp luật cụ thể như sau:

** Đối với khoản thu học phí*

a/ Toàn bộ các khoản thu này được sử dụng để chi tăng cường cơ sở vật chất phục vụ giáo dục và học tập 35%.

Hỗ trợ mua sắm trang thiết bị phục vụ cho công tác giảng dạy và học tập, hỗ trợ công tác mua sách và xây dựng thư viện trường, hỗ trợ cho việc sửa chữa, nâng cấp trường lớp.

b/ Bổ sung kinh phí cho các hoạt động sự nghiệp giáo dục, đào tạo 20%.

Hỗ trợ các hoạt động chuyên môn (hội giảng, hội diễn, tổ chức thi học sinh giỏi cấp trường, chi cho công tác bảo vệ, trông xe, vệ sinh trường lớp, hỗ trợ hoạt động đoàn đội và các đoàn thể khác; hỗ trợ kinh phí tổ chức thi tốt nghiệp.

c/ Hỗ trợ lực lượng trực tiếp giảng dạy và phục vụ 25%

- Hỗ trợ nâng cao chất lượng chuyên môn giáo viên 5%.

- Chi khen thưởng, chi phí phúc lợi tập thể và chi cho kiểm tra, sơ tổng kết 13% (khen thưởng giáo viên, học sinh có thành tích trong công tác giảng dạy, học tập. Hỗ trợ đời sống cán bộ, giáo viên có khó khăn, hiếu hỷ, chi cho công tác thanh kiểm tra, sơ tổng kết).

- Chi bồi dưỡng cho cán bộ trực tiếp làm công tác thu, chi và quản lý học phí trong trường học gồm ban giám hiệu, kế toán, thủ quỹ và những người trực tiếp thu 6%.

- Chi mua sổ sách, biên lai, chứng từ phục vụ công tác thu chi, quản lý học phí 1%.

d/ Hỗ trợ công tác quản lý và điều tiết chung thuộc sở giáo dục và đào tạo và phòng giáo dục và đào tạo: Các cơ sở giáo dục - đào tạo nộp 20% trên tổng số thu học phí lên các cơ quan quản lý giáo dục đào tạo cấp trên trong đó:

+ Nộp lên phòng giáo dục đào tạo là 15%.

+ Nộp sở giáo dục và đào tạo 5%.

** Tiền đóng góp xây dựng trường*

Sử dụng đúng mục đích: sửa chữa tăng cường cơ sở vật chất theo Quyết định 248/QĐ-TTg ngày 22/11/1973 của Thủ tướng Chính phủ.

** Thu tiền học 2 buổi/ngày*

- Chi cho giáo viên trực tiếp tham gia dạy 2 buổi/ngày (kể cả giáo viên chuyên biệt, nhạc, họa, thể dục, ngoại ngữ, tin học và các môn tự chọn khác) 60%.

- Chi bồi dưỡng cho cán bộ quản lý và nhân viên phục vụ (gồm ban giám hiệu, tổng phụ trách, kế toán, thủ quỹ, nhân viên khác có phục vụ 2 buổi/ngày) và phúc lợi tập thể 15%.

- Chi mua sắm văn phòng phẩm, đồ dùng dạy học, vật rẻ mau hỏng, điện nước vệ sinh, tăng cường cơ sở vật chất 20%.

- Phục vụ công tác chỉ đạo thanh kiểm tra 5% trong đó nộp phòng giáo dục và đào tạo 3%, nộp sở giáo dục và đào tạo 2%.

4. Các biện pháp quản lý

4.1. Nhiệm vụ của hiệu trưởng đối với quản lý ngân sách

- Lãnh đạo việc lập và chấp hành kế hoạch thu, chi ngân sách của trường theo từng quý, năm được duyệt, đảm bảo triệt để tiết kiệm, tôn trọng kỷ luật tài chính.

- Duyệt chi các khoản thu chi theo đúng mục lục ngân sách nhà nước, đúng chế độ tiêu chuẩn, định mức hiện hành.

4.2. Nhiệm vụ của hiệu trưởng đối với quản lý nguồn tài chính có thu (Học phí và thu khác)

Hiệu trưởng cùng với liên tịch nhà trường lãnh đạo việc lập kế hoạch thu chi theo đúng chế độ quy định của Thông tư liên tịch Bộ Tài chính, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Nội vụ Số 21/2003/TTLT/BTC-BGD&ĐT-BNV. Duyệt chi các khoản chi theo kế hoạch thu chi được cơ quan chủ quản duyệt.

4.3. Nhiệm vụ của kế toán đối với quản lý ngân sách

- Tổ chức chỉ đạo hạch toán kế toán trong toàn trường. Cụ thể ghi các loại sổ kế toán, kiểm kê tài sản và phản ánh kết quả kiểm kê tài sản, hướng dẫn nghiệp vụ kế toán cho các thành viên có liên quan đến công việc chi tiêu, thực hiện chế độ báo cáo về lập dự toán, báo cáo quyết toán, bảo quản và lưu trữ chứng từ tài liệu, giữ bí mật các tài liệu và số liệu kế toán.

- Làm tham mưu cho hiệu trưởng, cụ thể tổng hợp thông tin kinh tế về tài sản, tiền vốn, nghiên cứu đề xuất những biện pháp cải tiến quản lý tài chính nhằm huy động, khai thác các tiềm năng về mọi mặt phục vụ nhà trường.

4.4. Nhiệm vụ của kế toán đối với việc quản lý nguồn tài chính có thu (Thu học phí và thu khác)

- Lập kế hoạch thu, chi theo đúng chế độ của Thông tư liên tịch số 21/2003/TTLT/BTC-BGD&ĐT-BNV ngày 24/3/2003 của Bộ Tài chính, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Nội vụ hướng dẫn chế độ quản lý tài chính đối với các cơ sở giáo dục và đào tạo công lập hoạt động có thu.

- Ghi chép tính toán phản ánh chính xác, trung thực, kịp thời mọi hoạt động có thu của nhà trường. Lập báo cáo quyết toán số liệu thu, chi, theo từng quý, năm theo chế độ quy định hiện hành.

5. Kết luận

Thông qua công tác quản lý tài chính ở các trường trung học cơ sở nhằm nâng cao được chất lượng và hiệu quả giáo dục trong nhà trường. Đây là yêu cầu hàng đầu của bất cứ một chính sách tài chính nào, một người quản lý tài chính nào cũng nhằm mục tiêu phát triển nhân cách học sinh, tạo ra các giá trị nhân cách mới của sức lao động, tạo ra sự làm việc kỷ cương, tình thương trách nhiệm trong đời sống nhà trường, tạo ra sự gắn bó giữa nhà trường và đời sống cộng đồng.

Việc đảm bảo thu, chi, chấp hành các quy định tài chính dù nguồn tài chính lấy từ vốn nhà nước, vốn xã hội hay vốn gia đình học sinh đều phải được thực hiện minh bạch, công khai, đúng mục tiêu cân đối được thu, chi.

Câu hỏi và các vấn đề thảo luận

1/ Nguồn tài chính của nhà trường có mấy loại? Cách quản lý như thế nào để có hiệu quả nhất.

2/ Thực trạng công tác quản lý tài chính ở nhà trường theo Nghị định 10 và Thông tư số 25/2002/TT-BTC ngày 21/3/2002 và TT 21/2003/TTLT/BTC-BGD&ĐT-BNV ngày 24/3/2003 hướng dẫn chế độ quản lý tài chính đối với cơ sở giáo dục và đào tạo công lập hoạt động có thu, đã thực hiện như thế nào ở trường anh, chị?

Phụ lục 1: NGUỒN TÀI LIỆU

- Đối với hạn mức kinh phí do ngân sách cấp sử dụng quyền Luật Ngân sách Nhà nước năm 1996 và quyền Nghị định số 87/CP của Chính phủ quy định chi tiết việc phân cấp quản lý, lập, chấp hành và quyết toán ngân sách nhà nước 19/2/1996. Thông tư số 09/TC/HCSN tháng 3/97 của Bộ Tài chính hướng dẫn, phân cấp và chấp hành ngân sách.

- Đối với nguồn vốn hỗ trợ ngân sách (Thu học phí và các khoản thu khác) sử dụng Quyết định số 70/1998/QĐ-TTg, ngày 31/3/1998 của Thủ tướng Chính phủ về việc thu học phí ở các cơ sở giáo dục đào tạo công lập thuộc hệ thống giáo dục quốc dân.

- Căn cứ Thông tư số 103/1998/TT - BTC ngày 18/7/1998 của Bộ Tài chính hướng dẫn phân cấp, lập, chấp hành và quyết toán ngân sách nhà nước.

- Căn cứ Thông tư liên tịch số 54/1998/ TTLT BGD và ĐT - TC ngày 31/8/ 1998 của liên Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Tài chính, hướng dẫn thực hiện thu, chi và quản lý học phí ở các cơ sở giáo dục và đào tạo công lập thuộc hệ thống giáo dục quốc dân. Thông tư liên tịch số 38/2001/TTLT BGD và ĐT - TC ngày 22/8/2001 của liên Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Tài chính hướng dẫn bổ sung Thông tư số 54/1998/ TTLT BGD và ĐT - TC ngày 31/8/1998.

- Căn cứ Quyết định số 73/2000/QĐ-UB, ngày 16/8/2000 của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội, về việc sử dụng học phí và một số khoản thu khác ở các cơ sở giáo dục đào tạo công lập thuộc hệ thống giáo dục quốc dân.

- Căn cứ Quyết định số 67/2002/QĐ-UB ngày 2/5/2002 của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội quy định tạm thời về việc thu, sử dụng học phí và tiền đóng góp xây dựng cơ sở vật chất tại các trung tâm giáo dục thường xuyên, trường bổ túc văn hoá thuộc thành phố Hà Nội từ năm 2002 trở đi.

- Thực hiện điều 4 - Quyết định số 73/2002/QĐ - UB ngày 16 tháng 8 năm 2002, Quyết định số 67/2002/QĐ-UB ngày 2/5/2002 của UBND thành phố Hà Nội

- Hướng dẫn số 3390/LN/TCVG-GDĐT- LĐTB-KBNN, ngày 11/11/2002,

của liên ngành tài chính vật giá, giáo dục đào tạo, lao động thương binh và xã hội, kho bạc nhà nước thành phố hướng dẫn thực hiện thu chi quản lý học phí và các khoản được thu ở các cơ sở giáo dục đào tạo và dạy nghề công lập theo Quyết định số 73/2000/QĐ-UB ngày 16/8/2000, Quyết định 67/2002/QĐ-UB ngày 2/5/2002 của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội.

- Căn cứ nghị định số 10/2002/NĐ-CP ngày 16/1/2002 của Chính phủ ban hành chế độ tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu và thông tư số 25/2002/TT-BTC ngày 28/3/2002 của Bộ Tài chính hướng dẫn thực hiện Nghị định số 10/2002/NĐ-CP

- Căn cứ chế độ kế toán hành chính sự nghiệp ban hành theo Quyết định 999-TC/QĐ/CĐKT ngày 2/11/1996 và các Thông tư sửa đổi, bổ sung số 184/1998/TT-BTC ngày 28/12/1998 hướng dẫn kế toán quyết toán vật tư, hàng hoá tồn kho, giá trị khối lượng sửa chữa lớn, xây dựng cơ bản hoàn thành ở thời điểm cuối năm của đơn vị hành chính sự nghiệp. Thông tư số 185/1998/TT-BTC ngày 28/12/1998 hướng dẫn thuế giá trị gia tăng và thuế thu nhập doanh nghiệp của đơn vị hành chính sự nghiệp; Thông tư số 109/2001/TT-BTC ngày 31/12/2001 hướng dẫn kế toán tiếp nhận và sử dụng các khoản viện trợ không hoàn lại.

- Thông tư số 121/2002/TT-BTC ngày 31/12/2002 hướng dẫn kế toán đơn vị sự nghiệp có thu.

- Thông tư liên tịch của Bộ Tài chính, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Nội vụ số 21/2003/ TLT/BTC- BNV ngày 24/3/2003 hướng dẫn chế độ quản lý tài chính đối với các cơ sở giáo dục và đào tạo công lập hoạt động có thu.

Phụ lục 2: PHIẾU HỎI Ý KIẾN

1. Xin đồng chí cho biết một số thông tin sau :

Họ và tên:

Chức danh:

Trường:

2. Nội dung:

- Hiện nay trong công tác quản lý tài chính của nhà trường có điều gì còn vướng mắc.

- Thực trạng vấn đề quản lý tài chính ở trường các anh, chị theo nghị định 10, thông tư số 25/2002/TT-BTC ngày 21/3/2002 và thông tư số 21/2003/TTLT/BTC BGD&ĐT-BNV Ngày 24/3/2003 hướng dẫn chế độ quản lý tài chính đối với cơ sở giáo dục và đào tạo công lập hoạt động có thu như thế nào?

- Những vấn đề đồng chí cần quan tâm.

Xin đồng chí góp ý và trả lại trong buổi trao đổi bài giảng này.

Xin chân thành cảm ơn

Bài 24

CÔNG TÁC HUY ĐỘNG CỘNG ĐỒNG THAM GIA XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ TRƯỜNG THCS (10 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

1.1. Kiến thức cần nắm vững

- Khái niệm và nội hàm của huy động cộng đồng (HĐCD) tham gia phát triển trường THCS
- Các thành tố của HĐCD và quá trình HĐCD
- Những biện pháp cụ thể và quy trình triển khai các biện pháp đó để HĐCD tham gia xây dựng và phát triển giáo dục trung học cơ sở (GDTHCS) và nhà trường THCS.

1.2. Kỹ năng phải thành thạo

- Kỹ năng phát hiện các thành tố của việc HĐCD trong điều kiện cụ thể ở địa phương
- Kỹ năng tổ chức thực hiện các biện pháp HĐCD đối với GDTHCS và nhà trường THCS của bản thân.

1.3. Thái độ cần xây dựng

- Chủ động triển khai XHHGD và HĐCD
- Ứng xử hợp lý trong quá trình giao tiếp để HĐCD và quan tâm đúng mức đến lợi ích hai chiều trong việc HĐCD.

2. Khái quát về nội dung

Bài viết này giới thiệu

2.1. Phần lý luận

- Vì sao phải HĐCĐ để tham gia phát triển trường THCS?
- 7 thành tố của quá trình HĐCĐ tham gia phát triển trường THCS.
- Các biện pháp của hiệu trưởng nhằm HĐCĐ tham gia phát triển nhà trường THCS.
- Một số gợi ý về quy trình triển khai các biện pháp trên.

2.2. Phần thực hành

- Hướng dẫn học viên biết cách lập kế hoạch hoá (KHH) một buổi tiếp xúc với lãnh đạo địa phương; KHH một buổi họp đại diện cha mẹ học sinh; KHH việc tham gia đại hội giáo dục (ĐHGD) cơ sở... nhằm mục đích HĐCĐ tham gia phát triển nhà trường THCS
- Nêu một số ví dụ - tình huống có thể xảy ra trong thực tế và cách giải quyết.
- Một số bài tập trắc nghiệm và chương trình hành động của học viên sau lớp học.

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

- Có tài liệu để học viên nghiên cứu trước bài học
- Giáo viên thuyết trình, kết hợp sử dụng một số phương pháp dạy học tích cực (chia nhóm, thảo luận theo nhóm...) và sử dụng phương tiện dạy học hiện đại.

NỘI DUNG

I. LÝ LUẬN

1. Vì sao phải HĐCĐ tham gia xây dựng và phát triển nhà trường trung học cơ sở?

1.1. Vai trò của trường THCS

Cấp THCS là một cấp học của bậc trung học, cấp học nối tiếp bậc tiểu học của hệ thống giáo dục quốc dân (HTGDQD), nó gắn liền với chính sách dân trí và thực hiện luật phổ cập giáo dục, vì vậy nhà nước có chính sách đầu tư và quan tâm rất lớn để xây dựng và phát triển giáo dục phổ thông trong đó có giáo dục

trung học; nhà trường THCS. Tuy nhiên trong điều kiện kinh tế- xã hội còn có nhiều khó khăn, tốc độ tăng nhanh số lượng học sinh THCS cũng như yêu cầu phát triển cấp học ngày càng cao, nhà nước không thể “bao cấp” kịp. Mặt khác lại là quan trọng không kém đó là giáo dục THCS liên quan đến từng gia đình và nó gắn chặt với cộng đồng địa phương vì vậy nhiều bài toán quản lý về GDPT, nhà trường THCS không thể giải theo kiểu “tập trung hoá” mà phải giải theo tư tưởng xã hội hoá (XHH) và HĐCĐ. Rõ ràng cấp THCS ở Việt Nam có gắn với chính sách phổ cập giáo dục của nhà nước nhưng cũng là một cấp học biểu hiện rõ nhất tư tưởng giáo dục là công việc của nhà nước và của toàn xã hội; nó là hiện thân của chủ trương: “Nhà nước và nhân dân, trung ương và địa phương cùng làm” trong xây dựng và phát triển cấp học này, nó cũng phù hợp với nguyên tắc kết hợp ngành - lãnh thổ trong quản lý nhà nước về GD. Trong thực tế chủ trương XHHGD và HĐCĐ cũng như tăng cường phân cấp sâu rộng cho địa phương trong xây dựng và phát triển giáo dục THCS đã tạo sức sống cho các trường THCS.

1.2. Nhiệm vụ và quyền hạn của trường THCS

Điều lệ trường trung học ban hành theo Quyết định số 23/2000/QĐ-BGD&ĐT ngày 11/07/2000 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT xác định rất rõ nhiệm vụ và quyền hạn của trường THCS trong mối quan hệ với cộng đồng địa phương, đặc biệt khoản 5, 6 điều 3 nhấn mạnh: *“Phối hợp với gia đình học sinh, tổ chức và cá nhân trong cộng đồng thực hiện các hoạt động giáo dục; tổ chức giáo viên, nhân viên và học sinh tham gia các hoạt động xã hội trong phạm vi cộng đồng”*(1). Điều lệ trường trung học cũng giành hẳn một chương: Chương VII để xác định quan hệ giữa nhà trường và cộng đồng, trong đó điều 43 viết: *“Nhà trường phải chủ động phối hợp thường xuyên và chặt chẽ với gia đình và xã hội để xây dựng môi trường giáo dục thống nhất nhằm thực hiện mục tiêu, nguyên lý giáo dục”*(2). Điều 45 viết: *“Nhà trường phải chủ động phối hợp với hội đồng giáo dục các cấp, ban đại diện cha mẹ học sinh, các tổ chức và cá nhân nhằm:*

- Thống nhất quan điểm, nội dung, phương pháp giáo dục giữa nhà trường, gia đình và xã hội

(1) Sách đã dẫn, tr.6

(2) Sách đã dẫn, tr.33

- *Huy động mọi lực lượng của cộng đồng chăm lo sự nghiệp giáo dục, xây dựng phong trào học tập và môi trường giáo dục lành mạnh, góp phần xây dựng cơ sở vật chất nhà trường*"⁽¹⁾.

Như vậy vấn đề HĐCĐ đã được thể chế hoá cụ thể; vấn đề đặt ra là làm thế nào để biến những quy định đó thành những hoạt động cụ thể trong quá trình xây dựng và phát triển nhà trường.

Để có thể hiện thực hoá những tư tưởng trên chúng ta cần đi sâu vào tìm hiểu các thành tố của quá trình HĐCĐ tham gia xây dựng và phát triển giáo dục trung học, nhà trường THCS.

2. Các thành tố của quá trình HĐCĐ tham gia xây dựng và phát triển trường THCS

2.1. Đối tượng huy động

Đúng như điều 45 của Điều lệ trường trung học đã liệt kê chúng ta có 5 nhóm đối tượng huy động đó là:

- Lãnh đạo Đảng, chính quyền ở quận/huyện, phường/xã, thôn xóm, đường phố. Đây là lực lượng quan trọng quyết định sự đầu tư CSVC cho nhà trường và cũng là lực lượng tạo cơ chế cho việc HĐCĐ ở địa phương, tạo điều kiện cho việc HĐCĐ của nhà trường triển khai thuận lợi.

- Gia đình, cha mẹ học sinh, hội cha mẹ học sinh (CMHS): Đây là lực lượng có nhu cầu, nguyện vọng, lợi ích trực tiếp cùng chia sẻ với nhà trường. Một đối tác quan trọng trong việc HĐCĐ của nhà trường. Đây cũng là lực lượng quan trọng nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện đối với học sinh.

- Các cơ quan, ban ngành trước hết là các ngành có chức năng, có trách nhiệm đối với trường THCS như: Y tế, an ninh trật tự, ban BVCSTE... Các tổ chức đoàn thể như: mặt trận tổ quốc, hội phụ nữ, đoàn thanh niên... và các tổ chức xã hội như: hội cựu chiến binh, hội làm vườn... và các tổ chức tôn giáo, tổ chức từ thiện. Tất cả các tổ chức này tạo nên một lực lượng đông đảo, đa dạng tùy từng nội dung HĐCĐ mà nhà trường tận dụng vai trò của họ.

- Các cơ sở sản xuất kinh doanh (SXKD), dịch vụ, đơn vị quân đội, công an. Đây là một lực lượng hỗ trợ quan trọng, tạo khả năng liên kết trong việc huy động các nguồn lực.

(1) Sách đã dẫn, tr.34.

- Các tổ chức quốc tế như UNICEF, các cá nhân đặc biệt có uy tín, các mạnh thường quân. Đây là lực lượng không phổ biến lắm trong điều kiện hiện nay nhưng kinh nghiệm cho thấy trong nhiều trường hợp đối tượng này tuy ít nhưng lại cho những kết quả bất ngờ trong quá trình HĐCĐ.

2.2. Chủ thể huy động cộng đồng

Xã hội hoá công tác giáo dục (XHHCTGD) là một cuộc huy động toàn XH phát huy sức mạnh tổng hợp của mọi nhân tố, mọi lực lượng XH. Chỉ có Đảng mới có thể lãnh đạo toàn bộ hệ thống chính trị, cơ cấu hành chính nhà nước làm nên sức mạnh đó. Chính quyền các cấp với chức năng quản lý nhà nước của mình không chỉ huy động, khuyến khích mà còn tạo cơ sở pháp lý cho việc huy động và tổ chức điều hành sự phối hợp các lực lượng xã hội cùng tham gia xây dựng và phát triển giáo dục nói chung; nhà trường THCS nói riêng. Do vậy, vai trò của các cấp uỷ Đảng, chính quyền địa phương không thể thiếu được trong cuộc vận động XHHCTGD và công tác HĐCĐ. Nhà trường (CBQLGD) với mọi lực lượng của mình cũng cần phát huy nội lực bởi vì họ sẽ hiểu rõ hơn ai hết những nhu cầu trong các hoạt động giáo dục của mình. XHHCTGD chính là nhằm đáp ứng những nhu cầu đó. Vì vậy nhà trường phải giữ vai trò chủ động, nòng cốt trong cuộc vận động XHHCTGD và triển khai quá trình HĐCĐ tham gia xây dựng và phát triển giáo dục trung học phổ thông nói chung, nhà trường THCS nói riêng.

Qua xem xét các vai trò trên, chúng ta có thể xác định chủ thể HĐCĐ tham gia xây dựng và phát triển trường THCS phải là: cấp uỷ Đảng, chính quyền địa phương (quận/huyện; phường/xã; thôn xóm) và ngành GD. Cụ thể hơn chủ thể HĐCĐ là bí thư quận ủy/huyện ủy, bí thư Đảng ủy xã/phường, bí thư chi bộ Đảng thôn/xóm, đường phố. Chủ tịch UBND quận/huyện, chủ tịch UBND phường/xã. Trưởng, phó phòng GD&ĐT quận/huyện. Hiệu trưởng trường THCS (trong đó hiệu trưởng trường THCS phải giữ vai trò chủ động, nòng cốt trong quá trình HĐCĐ tham gia xây dựng và phát triển nhà trường).

Tuy nhiên ta cũng cần chú ý: Trong hoạt động giáo dục cụ thể, tùy thuộc chức năng, trách nhiệm của mình lực lượng xã hội này có thể giữ vai trò chủ thể HĐCĐ, nhưng trong hoạt động giáo dục khác họ lại có thể là đối tượng được huy động.

2.3. Mục đích huy động cộng đồng

HĐCD tham gia xây dựng và phát triển trường THCS nhằm hai mục đích sau:

- Xây dựng các điều kiện thiết yếu phục vụ cho quá trình giáo dục học sinh ở trường THCS (CSVCL trường lớp, đội ngũ giáo viên).
- Tạo môi trường giáo dục học sinh thống nhất giữa Nhà trường - Gia đình - Xã hội, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện, thực hiện mục tiêu của XHHGD.

2.4. Nội dung huy động cộng đồng

Huy động nguồn lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý giáo dục (QLGD). Khi xây dựng kế hoạch phát triển giáo dục, một yêu cầu chính đáng của nhà QLGD là cộng đồng xã hội phải đóng vai trò tích cực trong việc quyết định những yêu cầu về nguồn lực. Tiếp đó, phải hành động để HĐCD tham gia đóng góp các nguồn lực cho giáo dục (cụ thể là nhà trường). Có 2 nguồn lực chính cần quan tâm trong quá trình HĐCD, đó là:

- Nguồn lực vật chất bao gồm: Tài lực, vật lực, nhân lực, đất đai, trường sở, trang thiết bị học tập...
- Nguồn lực phi vật chất bao gồm: Việc tạo ra môi trường giáo dục thống nhất, các yếu tố tinh thần (sự ủng hộ chủ trương giáo dục, sự vận động người khác ủng hộ, ý thức trách nhiệm đối với việc tham gia vào hoạt động giáo dục và QLGD, sự tư vấn, sự trao đổi thông tin, kinh nghiệm). Rất tiếc trong thực tế các nhà QLGD cấp cơ sở chưa lưu tâm đúng mức để khai thác nguồn lực này.

Qua việc tìm hiểu các nguồn lực nêu trên, quá trình HĐCD tham gia xây dựng và phát triển trường THCS thể hiện ở 3 nội dung sau:

- HĐCD (hay những đại diện chủ chốt của cộng đồng) tham gia vào quá trình quyết định phương hướng phát triển của nhà trường.
- HĐCD đóng góp các nguồn lực tài chính, vật chất... để xây dựng tốt các điều kiện chăm sóc giáo dục học sinh ở nhà trường
- HĐCD tham gia vào các hoạt động chủ yếu là:
 - + Huy động số học sinh trong độ tuổi ra lớp và duy trì sĩ số.
 - + Phối hợp cùng nhà trường tạo ra môi trường giáo dục học sinh thống nhất
 - + Ủng hộ và vận động người khác ủng hộ những chủ trương về hoạt động giáo dục.

Quá trình cộng đồng tham gia thực hiện các nội dung trên, chắc chắn sẽ sản sinh những lợi ích do giáo dục (nhà trường THCS) mang lại. Chính từ việc hưởng những lợi ích đó sẽ tạo ra những nỗ lực liên tục của mỗi thành viên trong cộng đồng tham gia vào các hoạt động của nhà trường, làm cho nhà trường phát triển ngày càng mạnh hơn.

2.5. Phương tiện HĐCD

- Cần tận dụng vai trò của các tổ chức như: HĐND; HĐGD; hội bảo trợ giáo dục và hội CMHS ở địa phương như những phương tiện hữu hiệu cho việc HĐCD.

- Phương tiện HĐCD còn là hệ thống những nguyên tắc có thể gợi ý làm cơ sở cho việc huy động và khuyến khích các lực lượng xã hội, đồng thời làm cơ sở cho việc tổ chức sự tham gia của họ bằng một cơ chế hợp lý, đảm bảo tính liên tục và bền vững của cuộc vận động và triển khai công tác HĐCD. Những nguyên tắc đó là:

** Nguyên tắc về lợi ích:* Mỗi hoạt động hợp tác, phối hợp đều phải xuất phát từ nhu cầu và lợi ích của cả hai phía: Nhà trường và cộng đồng, mỗi bên tham gia đều tìm thấy, đều được thoả mãn lợi ích của mình. Nó bao gồm lợi ích tập thể hoặc cá nhân, phù hợp và đáp ứng các nhu cầu của các bên trong quan hệ song phương hoặc đa phương. Nguyên tắc này tạo ra động lực cho sự tham gia và đảm bảo cho việc tiếp tục các hoạt động khác sau này.

** Nguyên tắc về chức năng nhiệm vụ:* Nhà trường cũng như các lực lượng xã hội trong cộng đồng, các tổ chức đều có những chức năng và trách nhiệm riêng. Để khai thác, phát huy, khuyến khích họ tham gia vào một hoạt động nào đó phải phát hiện và nhằm đúng chức năng, trách nhiệm của đối tác, vì để thực hiện chức năng, nhiệm vụ đó họ có thể tham gia hoạt động cùng nhà trường.

** Nguyên tắc về luật pháp:* Sự vận động của giáo dục với các lực lượng giáo dục trong quá trình HĐCD tham gia giáo dục cần dựa trên cơ sở pháp lý. Ngược lại, các cơ quan đoàn thể, các tổ chức xã hội... cũng cần có những cơ sở pháp lý để phát huy chức năng, nhiệm vụ của mình và tham gia cùng làm giáo dục.

** Nguyên tắc về truyền thống, tình cảm:* Đó là việc khơi dậy và phát huy truyền thống hiếu học, tôn trọng đạo lý, đề cao sự học, đề cao giá trị của học vấn... của mỗi gia tộc, dòng họ, nâng cao lòng tự trọng vinh quang của gia tộc, dòng họ, lòng tự tin cá nhân... mà họ sẵn sàng chăm lo cho giáo dục dưới nhiều hình thức khác nhau.

** Nguyên tắc kết hợp ngành - lãnh thổ:* Những nguyên tắc nêu trên nhằm chỉ ra cách suy nghĩ tìm hướng, tìm đối tượng trong cộng đồng để khai thác các tiềm năng cho giáo dục, nhưng cũng phải tùy từng đối tượng, từng công việc mà vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo, phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Điều cần nhấn mạnh ở đây là kỹ năng giao tiếp với cộng đồng, lòng tâm huyết với sự nghiệp giáo dục của các chủ thể HĐCD.

2.6. Hình thức và biện pháp huy động cộng đồng

Sự tham gia đóng góp các nguồn lực cho nhà trường trung học nói chung và cho trường THCS nói riêng được huy động dưới ba hình thức chủ yếu:

2.6.1. Đầu tư cơ bản bằng vật chất

- + Đất, nhà làm trường học, phòng học, nhà ở cho giáo viên
- + Tiền mặt hoặc vật liệu cho xây dựng, trang thiết bị, đồ đạc, tài liệu sách vở, phương tiện đồ dùng dạy học ban đầu

2.6.2. Đóng góp bằng vật chất cho chi phí thường xuyên

Đóng góp tiền của để làm phần thưởng cho giáo viên giỏi, cán bộ, nhân viên nhà trường có thành tích tốt; các học sinh giỏi... tổ chức các hoạt động giáo dục (các hoạt động chuyên đề, các hội thi...). Xây dựng các loại quỹ hỗ trợ giáo dục (quỹ khuyến học); chăm lo đời sống giáo viên...

2.6.3. Đóng góp bằng sức lao động, dịch vụ và chuyên môn

- + Góp sức lao động trực tiếp trong xây dựng, bảo quản tu sửa trường sở.
- + Các lao động dịch vụ (về y tế, về các dịch vụ xã hội khác...).

Các hình thức trên được huy động như thế nào? Đây chính là việc của chủ thể HĐCD phải tìm ra và thực hiện các biện pháp huy động để có thể tổ chức, phối hợp và duy trì sự tham gia của cộng đồng vào xây dựng và phát triển nhà trường, chúng tôi xin nêu riêng một phần cho các biện pháp HĐCD ở phần sau.

2.7. Kiểm tra giám sát kết quả huy động cộng đồng

Mỗi hoạt động hợp tác phối hợp đều phải đem lại kết quả cụ thể. Kết quả này như một nỗ lực hợp tác phối hợp giữa nhà trường và cộng đồng. Do vậy, cần phải có sự theo dõi và đánh giá thường xuyên thì mới duy trì được chương trình hay các hoạt động HĐCD tiếp theo. Giám sát, đánh giá kết quả huy động và điều chỉnh phương thức huy động là một công việc rất quan trọng trong quá trình huy động cộng đồng.

Các thành tố nêu trên có liên quan mật thiết, tác động qua lại với nhau. Muốn cho quá trình HĐCĐ đạt kết quả thì chủ thể HĐCĐ phải quản lý tốt các thành tố và các mối liên hệ tương tác giữa các thành tố đó.

3. Các biện pháp của hiệu trưởng nhằm HĐCĐ tham gia xây dựng và phát triển trường THCS

3.1. Tổ chức tốt công tác tuyên truyền cho ngành giáo dục và cho nhà trường THCS với nội dung thiết thực, dưới nhiều hình thức

- Thông qua các phương tiện thông tin đại chúng.
- Tổ chức hình thức liên hệ giữa lãnh đạo nhà trường và lãnh đạo địa phương.
- Tổ chức đại hội giáo dục, các hội thi, tuyên dương kịp thời các điển hình tiên tiến.
- Tổ chức các hoạt động văn hoá, văn nghệ, giao lưu.
- Tổ chức phong trào “về thăm lớp học” “ngày hội đưa trẻ (lớp 6) đến trường”.
- Xây dựng góc tuyên truyền (góc truyền thống) trong nhà trường, nêu các tấm gương tốt về công tác XHHGD.
- Phối hợp tổ chức lớp hướng dẫn kiến thức cho cha mẹ về việc giáo dục học sinh.

3.2. Tạo lập uy tín, niềm tin đối với phụ huynh, cấp ủy Đảng, chính quyền và cộng đồng địa phương thông qua việc khẳng định uy tín, chất lượng của nhà trường

- Bằng sự năng động sáng tạo, tự thân vận động, phát huy nội lực của mình để nâng cao chất lượng giáo dục học sinh. Người hiệu trưởng phải phát huy năng lực, uy tín của mình.
- Có kế hoạch sử dụng các nguồn lực huy động được một cách hợp lý, đúng mục đích và có hiệu quả nhất.
- Thực hiện dân chủ, công khai trong quản lý nhà trường và trong việc huy động cộng đồng.

3.3. Tăng cường sự phối hợp thường xuyên giữa giáo viên chủ nhiệm các lớp và phụ huynh trong việc giáo dục học sinh bằng cách tổ chức các hình thức thông tin

- Qua bảng tin chung của nhà trường.
- Qua góc cha mẹ cần biết ở mỗi lớp.

- Qua sổ liên lạc giữa nhà trường và gia đình.
- Qua hòm thư góp ý kiến.
- Qua cuộc họp phụ huynh đầu năm, giữa kỳ, cuối năm.
- Qua trao đổi trực tiếp giữa giáo viên phụ trách lớp và cha mẹ học sinh.
- Qua phiếu điều tra đối với học sinh mới vào trường.
- Có kế hoạch thăm hỏi gia đình học sinh.

3.4. Tận dụng những kinh nghiệm và tri thức của phụ huynh, vận động họ tham gia vào các hoạt động của nhà trường và tham gia HĐCĐ

3.5. Làm tốt công tác tham mưu cho lãnh đạo địa phương và phòng GD&ĐT quận/huyện để có sự giúp đỡ tích cực đối với nhà trường và tổ chức tốt đại hội giáo dục (ĐHGD)

3.6. Xây dựng các cơ chế liên kết giữa nhà trường, gia đình, lực lượng xã hội (LLXH). Quan tâm đến nguyên tắc lợi ích trong việc HĐCĐ

Biết tận dụng thời cơ và biết làm những việc có ích cho cộng đồng dưới các hình thức:

- Liên kết đỡ đầu.
- Liên kết phối hợp bằng ký cam kết, hợp đồng trách nhiệm.
- Huy động các nguồn lực cho nhà trường bằng việc xây dựng các chương trình hay các dự án.

3.7. Hiệu trưởng thường xuyên bồi dưỡng và tự bồi dưỡng để làm tốt vai trò của mình trong môi trường xã hội địa phương

4. Một số gợi ý về quy trình triển khai các biện pháp trên

Các biện pháp triển khai HĐCĐ phụ thuộc vào nhiều yếu tố trong đó phải kể đến là đặc điểm của cấp học, hoàn cảnh kinh tế, xã hội, dân trí của địa phương, sự quan tâm nhiệt tình và cả trình độ của lãnh đạo địa phương, lãnh đạo nhà trường. Tuy nhiên khi triển khai các biện pháp cần nhận thức sâu sắc một số nguyên tắc cơ bản trong quản lý giáo dục như:

** Nguyên tắc kết hợp ngành - lãnh thổ.* Chính nguyên tắc này cho phép chúng ta sử dụng các mối quan hệ chính thức trong việc phối hợp với lãnh đạo của địa phương và tạo cho hiệu trưởng một hành lang pháp lý trong việc triển khai các biện pháp HĐCĐ.

** Nguyên tắc lợi ích.* Đây là nguyên tắc rất quan trọng để HĐCĐ có sức sống và có thể duy trì lâu dài. Nguyên tắc này tạo động lực cho sự tham gia của

cộng đồng. Muốn cho nhà trường là trái tim của cộng đồng và cộng đồng là vầng trán của giáo dục ở địa phương, cần quán triệt nguyên tắc lợi ích hai chiều trong việc triển khai các biện pháp cụ thể: Phải đảm bảo rằng các kết quả của việc HĐCD không chỉ mang lại lợi ích cho giáo dục, cho nhà trường THCS mà còn mang lại lợi ích thiết thực cho những người tham gia cho cộng đồng, cho địa phương thì các biện pháp đó mới khả thi và có sức sống.

* *Nguyên tắc dân chủ hoá trong quản lý và hoạt động HĐCD.* Nguyên tắc này tạo môi trường công khai, dân chủ cho mọi tầng lớp của cộng đồng hiểu giáo dục hơn, hiểu nhà trường hơn, có điều kiện để “biết, bàn, làm, kiểm tra” các hoạt động của HĐCD; tạo điều kiện cho mối quan hệ Nhà trường - Gia đình - Xã hội phát triển toàn diện và mang lại hiệu quả thiết thực.

* *Nguyên tắc tính phù hợp, thích ứng.* Ở phần 2 đã liệt kê các thành tố của quá trình HĐCD nhưng rõ ràng các thành tố đó cũng bị chi phối bởi điều kiện, hoàn cảnh của cấp học, của địa phương. Lấy ví dụ ở những địa bàn có điều kiện kinh tế - xã hội phát triển, nhu cầu học tập cao thì có thể HĐCD cân đối cả hai nguồn lực cân huy động đó là: Nguồn lực vật chất (sự đóng góp vật chất) và nguồn lực phi vật chất (đó là việc tạo ra môi trường thống nhất, đó là sự quan tâm ủng hộ đến các hoạt động giáo dục, hoạt động của nhà trường)... Nhưng đối với các vùng khó khăn, dân trí thấp thì trọng số của nguồn lực huy động lại phải đặt vào các nguồn lực phi vật chất là chính. Nguyên tắc này cũng chỉ rõ đặc điểm của HĐCD ở bậc học mầm non, tiểu học, trung học, cao đẳng, đại học là không hoàn toàn giống nhau.

4.1. Quy trình triển khai biện pháp 3.1 “Tổ chức công tác tuyên truyền cho ngành giáo dục và cho nhà trường THCS với nội dung thiết thực, dưới nhiều hình thức”

- Quan tâm đến công tác kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra công tác tuyên truyền: Làm cho cộng đồng hiểu, đồng cảm với giáo dục, đồng cảm với nhà trường không thể không có kế hoạch vì nó liên quan đến việc xác định mục đích tuyên truyền, thời điểm triển khai, đối tượng tác động và đặc biệt là quy trình tác động. Phải biết gắn việc tuyên truyền với những hoạt động cụ thể của nhà trường như nhân ngày khai giảng, nhân các lễ hội, các ngày truyền thống của giáo dục, của nhà trường... Đồng thời phải có mục tiêu cụ thể, quy trình hợp lý và có thể theo dõi được những kết quả đã đạt được.

** Nội dung tuyên truyền*

+ Tuyên truyền về vai trò vị trí tác dụng của giáo dục (bằng các ví dụ cụ thể, các hoạt động cụ thể).

+ Tuyên truyền về những chủ trương, đường lối giáo dục như: XHHGD, dân chủ hoá nhà trường (DCHNT) và việc triển khai chúng ở địa bàn của mình.

+ Tuyên truyền khơi dậy truyền thống hiếu học tôn sư trọng đạo của dân tộc của địa phương.

+ Tuyên truyền các Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng giáo dục (HĐGD) của địa phương

** Phương thức*

Trong 7 hình thức đã liệt kê ở mục 3.1 cần lưu ý: Việc tổ chức các hình thức tiếp xúc, liên hệ giữa lãnh đạo nhà trường và lãnh đạo địa phương. Ở đây có hai hình thức quan trọng đó là hình thức liên hệ chính thức và không chính thức.

+ *Với hình thức liên hệ chính thức:* Để tham mưu, để đề đạt như gặp lãnh đạo địa phương chuẩn bị cho khai giảng năm học, chuẩn bị họp hội đồng nhân dân địa phương, chuẩn bị mở đại hội giáo dục địa phương, hoặc báo cáo một số chủ trương mới của ngành... Ở những cuộc gặp chính thức này cần phải chuẩn bị rất kỹ các nội dung hướng vào mục đích kích thích sự quan tâm của lãnh đạo địa phương đối với giáo dục, đối với nhà trường. Ví dụ nội dung các buổi tiếp xúc này phải có sự thông báo cho nhau về sự chỉ đạo chuyên môn của ngành dọc, ý định tham mưu về các vấn đề vai trò quản lý hành chính, chăm lo cơ sở vật chất, môi trường sư phạm... của chính quyền địa phương với nhà trường và đặc biệt tham khảo cho được ý kiến chỉ đạo, sự quan tâm cụ thể đối với các hoạt động được triển khai trong thời gian tới của nhà trường...

+ *Với hình thức liên hệ không chính thức:* Thường biểu hiện qua việc gây cảm tình, sự thân thiết trong quan hệ cá nhân giữa lãnh đạo nhà trường và lãnh đạo địa phương thông qua các cuộc thăm viếng xã giao ở những dịp lễ tết, hiếu hỉ... trong thực tế vai trò của mối quan hệ thân tình rất quan trọng trong việc triển khai các mối quan hệ chính thức. Việc có lời mời hay hơn thế nữa nhằm vận động lãnh đạo địa phương tham gia vào một số hoạt động giao lưu nhân ngày khai giảng, ngày 20/11, các hội thi, các hoạt động văn hoá văn nghệ sẽ góp phần tăng cường mối quan hệ giữa nhà trường và lãnh đạo địa phương, tạo điều kiện tốt cho việc HĐCD.

- Tổ chức tham quan các điển hình tiên tiến cũng là một hình thức tốt.
- Ở những địa phương có điều kiện có thể có các tuyên truyền viên trong cộng đồng.

4.2. Quy trình triển khai biện pháp 3.2 “Tạo lập uy tín niềm tin với phụ huynh, với lãnh đạo địa phương với cộng đồng thông qua việc khẳng định uy tín chất lượng của nhà trường”

Để có thể huy động được cộng đồng, ta phải làm cho cộng đồng mà trước hết là phụ huynh học sinh, lãnh đạo địa phương và các đại diện cộng đồng khác tin yêu nhà trường. Sự tin yêu của cộng đồng phụ thuộc rất nhiều vào uy tín, chất lượng của nhà trường. Muốn có uy tín, chất lượng để cộng đồng tin yêu, để rồi cộng đồng hết lòng hết sức tham gia xây dựng và phát triển nhà trường, chúng ta cần chú ý mấy vấn đề sau:

- Trước hết hiệu trưởng nhà trường phải là những người có năng lực, có uy tín, dám chịu trách nhiệm về sự phát triển nhà trường của mình.
- Tiếp đến phải xây dựng cho được một đội ngũ sư phạm lấy lợi ích của người học làm tiêu chí phấn đấu thực hiện tốt cuộc vận động “Kỷ cương - tình thương - trách nhiệm” trong mọi hoạt động sư phạm ở nhà trường.
- Có kế hoạch sử dụng các nguồn lực mà đã huy động được một cách hợp lý, công khai đúng mục đích, có hiệu quả, bảo đảm được nguyên tắc lợi ích hai chiều trong việc triển khai hoạt động HĐCĐ.
- Thực hiện dân chủ công khai trong việc thu chi cũng như tôn trọng những góp ý của các lực lượng xã hội trong quá trình HĐCĐ. Thực tế cho thấy uy tín, chất lượng của một nhà trường là cơ sở vững chắc cho quá trình HĐCĐ tham gia xây dựng và phát triển nhà trường.

4.3. Quy trình triển khai biện pháp 3.3 “Tăng cường sự phối hợp thường xuyên giữa giáo viên chủ nhiệm các lớp với phụ huynh”

Ở phần 3.3 đã nêu 8 hình thức triển khai biện pháp này, tuy nhiên cũng xin nêu thêm quy trình chung để triển khai biện pháp này.

- Xây dựng nhận thức về “cầu nối” quan trọng của giáo viên chủ nhiệm ở tất cả các lớp với phụ huynh học sinh. Phải nhận thức được rằng phụ huynh học sinh có tin yêu nhà trường hay không, phần lớn là thông qua các hoạt động của giáo viên chủ nhiệm ở các lớp đối với họ.

- Quy chế hoá các phương thức, tăng cường mối quan hệ giữa giáo viên chủ nhiệm với hội CMHS, với gia đình học sinh, thông qua các hình thức đã nêu ở 3.3. Trong các hình thức đó đáng lưu ý là hình thức tiếp xúc trực tiếp với gia đình học sinh hay tổ chức tốt các buổi họp với phụ huynh học sinh. Ở đây cần nhấn mạnh rằng phải có sự chuẩn bị chu đáo, cụ thể về các nội dung cho việc tiếp xúc. Đặc biệt lưu ý về những nội dung mà cả nhà trường lẫn phụ huynh đều có mối quan tâm và có lợi ích cùng chia sẻ. Ví dụ như các thông tin về chất lượng học tập của con em họ, điều kiện học tập hay những vấn đề đang tồn tại có ảnh hưởng tới việc học tập... mà phụ huynh có thể tham gia giải quyết. Cần coi trọng cuộc họp phụ huynh đầu năm học, phải có nội dung cụ thể để phụ huynh được “biết, bàn, làm” và phải có cơ chế cho họ thấy rằng, họ được “Kiểm tra, giám sát”.

- Để giáo viên chủ nhiệm có thể triển khai tốt kế hoạch của lãnh đạo nhà trường ở các cuộc họp phụ huynh, hiệu trưởng có trách nhiệm “huấn luyện” cho đội ngũ này những điều cần thiết về kỹ năng HĐCD, đồng thời chỉ đạo, giám sát thật tốt các hoạt động HĐCD sao cho phát huy sự chủ động sáng tạo của từng giáo viên chủ nhiệm trên cơ sở những quy định chung của nhà trường, của ngành giáo dục.

4.4. Quy trình triển khai biện pháp 3.4 “Tận dụng những kinh nghiệm và tri thức của cha mẹ học sinh để hỗ trợ các hoạt động sư phạm của nhà trường và vận động họ tham gia vào quy trình HĐCD cùng với nhà trường”

Trong phụ huynh học sinh có thể có những người làm cán bộ công chức ở những cương vị nhất định, có những người là các nhà hoạt động văn hoá nghệ thuật, các nhà doanh nghiệp... Tất nhiên ở những vùng nông thôn thì thành phần phụ huynh có đơn giản hơn. Tuy nhiên việc khảo sát thành phần cha mẹ học sinh và sử dụng việc đó cho công tác HĐCD là một điều cần được lưu ý. Nói chung để triển khai biện pháp 3.4 này cần phải lưu ý một số hoạt động sau:

- Khảo sát tiềm năng của cha mẹ học sinh (CMHS) và có chủ ý tận dụng các tiềm năng này.

- Gợi ý thành phần hội CMHS (trên cơ sở đã có khảo sát thành phần và sự tâm huyết cũng như năng lực của các phụ huynh) và xây dựng hội CMHS vững mạnh, có cơ cấu hợp lý, chọn được người làm chủ tịch hội CMHS thực sự năng động.

- Phát huy vai trò của CMHS và hội CMHS vào quá trình HĐCĐ tạo điều kiện cho họ không chỉ đóng vai trò “đối tác” của HĐCĐ mà trong một số trường hợp họ đóng vai trò “chủ thể HĐCĐ”.

Xin nhắc lại: Những kinh nghiệm và tri thức của CMHS rất phong phú, hơn thế nữa với mối quan hệ đa dạng, trong nhiều trường hợp họ còn là chất xúc tác có tác động trực tiếp đến việc lôi kéo các lực lượng khác trong cộng đồng tham gia vào việc ủng hộ nhà trường. Trong thực tế việc CMHS, hội CMHS đứng ra huy động các lực lượng xã hội khác cùng họ tham gia xây dựng và phát triển nhà trường sẽ có rất nhiều tác dụng:

+ Thứ nhất: Dưới con mắt của cộng đồng, các nguồn lực huy động sẽ đến “đúng địa chỉ”.

+ Thứ hai: Một khi CMHS, hội CMHS đã làm “chủ thể HĐCĐ” họ sẽ hiểu mục đích của việc HĐCĐ hơn và họ sẽ có ý thức hơn là khi họ phải đóng vai trò “đối tượng bị huy động” và cuối cùng thông qua hoạt động này mối quan hệ và tính trách nhiệm của CMHS, của hội CMHS với nhà trường sẽ được nâng cao rõ rệt.

4.5. Quy trình triển khai biện pháp 3.5 “Làm tốt công tác tham mưu cho lãnh đạo địa phương và lãnh đạo cấp trên thuộc ngành dọc của mình để có sự hỗ trợ tích cực hơn cho trường THCS của mình”

Cái khó của việc tham mưu là làm sao biến được những nhu cầu hợp lý của nhà trường thành nghị quyết, quyết định của lãnh đạo địa phương, đặc biệt trong công tác HĐCĐ. Để tham mưu có hiệu quả cần lưu ý quy trình sau:

** Xây dựng kế hoạch và nội dung tham mưu*

+ *Đối với kế hoạch dài hạn, thường xuyên:* Hiệu trưởng cần cung cấp những dữ liệu cần thiết để cho lãnh đạo thể chế hoá sự phối hợp giữa các lực lượng xã hội của địa phương cho việc xây dựng và phát triển nhà trường THCS; tạo cơ chế hợp lý cho việc huy động các nguồn lực phù hợp với đặc điểm điều kiện, hoàn cảnh của địa phương và cơ chế phân cấp.

+ *Đối với kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch thời cơ:* Trong thực tế có nhiều cơ hội khó biết trước vì vậy hiệu trưởng phải có ý thức nắm bắt cơ hội và tận dụng chúng. Ví dụ hiệu trưởng phải có kế hoạch tác động tới lãnh đạo để lãnh đạo chỉ đạo mở đại hội giáo dục hay một số hoạt động cụ thể ủng hộ các chủ trương của ngành giáo dục như tạo lập hội bảo trợ nhà trường, quỹ khuyến học...

+ *Cũng cần lưu ý rằng việc tận dụng cả hai mối quan hệ: Quan hệ chính thức (trên cơ sở nguyên tắc kết hợp ngành - lãnh thổ trong quản lý giáo dục) và quan hệ không chính thức (quan hệ họ tộc, quan hệ thân tình hay đôi khi là quan hệ phụ huynh) đối với các đồng chí lãnh đạo để tham mưu nhằm đa dạng hoá phương thức tham mưu. Thứ nữa cần lưu ý đến đặc điểm, thời điểm và thời cơ tham mưu; rõ ràng ở nông thôn cuộc sống đơn giản và gần gũi hơn thì phương thức tham mưu sẽ không hoàn toàn giống ở thành thị. Tuy nhiên phương thức tham mưu phổ biến là thông qua các hội nghị ở địa phương, qua các kỳ họp của hội đồng giáo dục hay đại hội Đảng ở cơ sở. v.v.*

** Cần quan tâm cả ba khâu cơ bản của quá trình tham mưu*

+ *Khâu đề xuất:* Yêu cầu của khâu này là những vấn đề đề xuất phải cụ thể, có tính thực tiễn và khả thi để được lãnh đạo chấp nhận từ đó trở thành chủ trương, nghị quyết của địa phương.

+ *Khâu giúp lãnh đạo tổ chức thực hiện:* Đây là khâu quan trọng của công tác tham mưu, bởi vì trong thực tế lãnh đạo bận rộn và có nhiều việc khác vì vậy lĩnh vực HĐCD tham gia xây dựng và phát triển nhà trường trước hết là việc của các nhà quản lý giáo dục và hiệu trưởng cần giúp lãnh đạo biến những điều ban hành sớm trở thành hiện thực trong hoạt động ở nhà trường.

+ *Khâu giúp lãnh đạo theo dõi, kiểm tra, tổng kết rút kinh nghiệm:* Đây là khâu bảo đảm chất lượng, hiệu quả của công tác tham mưu, tạo tiền đề cho công tác tham mưu tiếp theo.

Cả ba khâu, đòi hỏi hiệu trưởng phải kiên trì, nhẫn nại, nhạy bén và dám làm, dám chịu trách nhiệm. Ta có thể lấy ví dụ việc tham mưu mở đại hội giáo dục ở cơ sở làm mẫu cho 3 khâu của quy trình tham mưu nêu trên.

+ *Với khâu đề xuất:* Để có thể đề xuất tốt, hiệu trưởng cần phải nắm chắc các văn bản, chỉ thị về việc mở ĐHGD, tìm hiểu kinh nghiệm ở các đơn vị bạn, đặc biệt suy nghĩ quy trình tổ chức đại hội một cách tối ưu... Ở đây việc “thấu tình đạt lý” là tiêu chí quan trọng để lãnh đạo địa phương ủng hộ

+ *Với khâu giúp lãnh đạo tổ chức thực hiện:* Hiệu trưởng phải là cầu nối tốt giữa ngành - lãnh thổ. Khi đã có quyết định hiệu trưởng phải nhận thức được, mình là đầu mối quan trọng của việc tổ chức thực hiện. Hiệu trưởng phải là

người tham mưu chính trong quá trình chuẩn bị các văn bản cho đại hội về công tác XHH và HĐCD cho giáo dục trung học, cho nhà trường THCS, đặc biệt tham gia tích cực vào việc phân công, phân nhiệm và các hoạt động phối hợp triển khai các nghị quyết của đại hội.

+ *Với khâu giúp lãnh đạo giám sát, tổng kết rút kinh nghiệm:* Việc theo dõi giám sát, việc thực hiện các nghị quyết của HĐGD, nắm bắt thông tin để giúp lãnh đạo điều chỉnh để có thể tổng kết những việc làm được, chưa làm được trong nhiệm kỳ của HĐGD cần có sự tham gia tích cực của hiệu trưởng nhà trường. Có như vậy mới phát huy được thành quả của HĐGD nhiệm kỳ đó, tạo điều kiện cho những đề xuất tiếp theo.

4.6. Quy trình triển khai biện pháp 3.6 “Xây dựng cơ chế liên kết giữa Nhà trường - Gia đình - Xã hội cùng quan tâm đến nguyên tắc lợi ích trong việc HĐCD”

Cần thiết phải xây dựng một số kỹ năng về cơ chế liên kết giữa: Nhà trường - Gia đình - Xã hội

- *Kỹ năng xác định nội dung phù hợp:* Việc liên kết Nhà trường - Gia đình - Xã hội là một nguyên tắc giáo dục. Đặc biệt ở cấp THCS liên kết phải dựa vào những nội dung chủ yếu sau:

+ Liên kết để xây dựng môi trường giáo dục thống nhất; môi trường kinh tế - xã hội lành mạnh, môi trường sư phạm “Xanh - Sạch - Đẹp” cho nhà trường.

+ Liên kết để thực hiện những mục tiêu của XHHGD, để cùng nhau giải các bài toán quản lý liên quan đến sự phối hợp giữa các lực lượng. Ví dụ như các vấn đề thu, chi trong huy động cộng đồng, vấn đề dạy thêm - học thêm, vấn đề tổ chức các hoạt động cộng đồng v.v.

- *Kỹ năng lựa chọn phương thức triển khai liên kết:* Việc liên kết giữa tập thể sư phạm của nhà trường với các lực lượng xã hội có thể diễn ra rất đa dạng, nhưng có thể kể ra đây một số phương thức:

+ *Phương thức liên kết phối hợp:*

• *Phối hợp song phương:* Nhà trường - gia đình; nhà trường - các lực lượng xã hội; gia đình - các lực lượng xã hội. Với mối quan hệ nhà trường - gia đình hình thức này phải diễn ra thường xuyên, có hệ thống. Sợi dây xuyên suốt của sự phối hợp nhà trường - gia đình là phối hợp tạo điều kiện tối ưu cho con em

học tập và góp phần nâng cao chất lượng giáo dục. Trên cơ sở lưu ý thích đáng đến cá thể hoá để các em phát huy năng khiếu của bản thân.

Sự phối hợp nhà trường - các lực lượng xã hội có thể không mang tính hệ thống và thường xuyên, nhưng thiếu sự phối hợp này sẽ không có môi trường giáo dục thuận lợi và đa dạng hoá các hoạt động giáo dục cho học sinh.

Với sự phối hợp gia đình - các lực lượng xã hội tạo nên các hoạt động giáo dục ngoài nhà trường và nâng cao ý thức cộng đồng cho học sinh.

- *Phối hợp đa phương*: Mối quan hệ giữa nhà trường - gia đình - các lực lượng xã hội, trong nhiều trường hợp là một mắt xích liên hoàn trong việc giải các bài toán về quản lý giáo dục. Chính vì vậy mà nhà nước có chủ trương mở đại hội giáo dục ở các cấp, ở những địa phương nào mà HĐGD phát huy tốt vai trò của mình, thì ở đó sẽ trở thành chỗ dựa quan trọng của hiệu trưởng nhà trường. Ở những địa phương nào mà chưa có hoặc HĐGD chưa hoạt động tốt thì người hiệu trưởng sẽ tham mưu để lãnh đạo địa phương sẽ tạo cơ chế cho mối quan hệ đa phương này phát triển. Ở đây nhà trường nên tổ chức các hoạt động dịch vụ cộng đồng, tự nguyện biến nhà trường thành trung tâm giao lưu, liên kết và đổi mới của các mối quan hệ. Nhà trường kết hợp với các tổ chức xã hội khác như: Hội cựu chiến binh... để giáo dục truyền thống cho học sinh, đồng thời họ cùng tham gia giải các bài toán khó trong QLGD, quản lý nhà trường (như bài toán duy trì sĩ số, bài toán đa dạng hoá nguồn lực, bài toán giáo dục toàn diện cho học sinh...)

+ *Phương thức liên kết đỡ đầu*:

Hội bảo trợ giáo dục, bảo trợ nhà trường là một hình thức đỡ đầu. Một số quỹ khuyến học, “sổ vàng xây dựng trường”... là những hình thức liên kết đỡ đầu điển hình. Trong thực tế xã hội còn có ý kiến về các nguồn thu của nhà trường, vì vậy làm cho mối liên kết đỡ đầu khó phát triển. Với tư cách nhà QLGD cần phải hiểu rõ nguyên nhân và tìm cách tiếp cận hợp lý. Nguyên nhân cơ bản là mục đích thu chi thiếu rõ ràng, công khai và phương thức huy động cũng chưa hợp lý. Đôi khi chính cách chúng ta ra quyết định thu “hỗ trợ” gây ra nhiều bất hoà hơn ở chính nguồn thu đó. Trong thực tế nhiều nhà trường ôm đồm mà không cân nhắc làm rõ những khoản nào là thu theo quy định, những khoản nào cần thiết phải làm công tác “tư tưởng” và chỉ được thu khi đã có sự

thoả thuận, khoản nào “thu hộ” (như các khoản đóng bảo hiểm, các đóng góp xã hội khác...).

Nên trao quyền thu những khoản thoả thuận cho hội CMHS đặc biệt phải tạo môi trường “dân biết, dân bàn, dân làm, giám sát” trong các nguồn lực do thoả thuận mà có, ở một số địa phương đã biết tận dụng vai trò HDGD hay Hội CMHS làm đầu mối của mối liên kết đỡ đầu này và chính từ đó mối liên kết đỡ đầu này không chỉ dừng lại ở hình thức gây một số quỹ mà còn sáng tạo ra rất nhiều hình thức đỡ đầu đa dạng, phong phú mà lại phù hợp với hoàn cảnh của địa phương (ở báo *Giáo dục - Thời đại* có những bài báo nêu một số hình thức đỡ đầu của một số địa phương, như “vườn cây sân trường - Quà tặng của một tổ chức; cổng trường - bồn hoa - kỷ niệm của một dòng họ; Hội đỡ đầu những học sinh có hoàn cảnh gia đình khó khăn học giỏi do hội phụ nữ địa phương chủ trì v.v.). Cũng cần phải nói rõ tất cả mối liên kết phối hợp hay đỡ đầu có duy trì và phát triển được hay không phụ thuộc rất nhiều vào mức độ thâm nhập sâu vào cộng đồng địa phương, đặc biệt là mối quan hệ khăng khít của hiệu trưởng nhà trường với các tổ chức xã hội; với các cơ sở sản xuất kinh doanh dịch vụ và các ban ngành của địa phương.

Bên cạnh hai hình thức liên kết cơ bản trên có thể kể thêm hai hình thức liên kết nữa. Đó là: hình thức liên kết thông qua hoạt động dịch vụ cộng đồng của đội ngũ nhà trường, của tập thể sư phạm và hình thức liên kết thông qua các chương trình dự án. Phải nói rằng hai hình thức này chưa được phổ biến ở các trường THCS đặc biệt ở vùng nông thôn. Song xin thưa rằng trong cơ chế mở, đây là hai hình thức có thể phát huy vai trò. Ví dụ ở một số nơi đã biết tận dụng dự án nước sạch của UNICEF, dự án trồng rừng hoặc một số dự án khác để cải tạo môi trường và tăng cường nguồn lực cho nhà trường. Ở đây xin lưu ý một điều, cơ hội không tự nó đến và nó tồn tại cũng không nhiều, vì vậy hiệu trưởng cần có sự quan tâm đến việc tìm hiểu các cơ hội, các dự án mà mình có thể nắm bắt và tận dụng nó.

4.7. Quy trình triển khai biện pháp 3.7 “Hiệu trưởng thường xuyên bồi dưỡng và tự bồi dưỡng để làm tốt vai trò của mình trong môi trường xã hội địa phương”

Hiệu trưởng phải có kế hoạch bồi dưỡng và tự bồi dưỡng năng lực hoạt động của mình trong môi trường xã hội, coi đó là điều kiện quan trọng để triển khai

các hoạt động HĐCD. Động cơ khiến cộng đồng tích cực tham gia xây dựng và phát triển nhà trường phụ thuộc vào hai yếu tố chính sau đây:

- Thứ nhất là uy tín chất lượng của nhà trường và sự gắn bó giữa nhà trường với cộng đồng

- Thứ hai là phẩm chất năng lực và kỹ năng tiếp cận với cộng đồng xã hội của người hiệu trưởng.

Một khi mối quan hệ giữa nhà trường và cộng đồng chưa thực sự gắn bó, chặt chẽ thì sự ủng hộ của cộng đồng sẽ phụ thuộc rất nhiều vào nghị lực, khả năng ứng xử, óc tổ chức và phẩm chất đạo đức cách mạng của người hiệu trưởng. Niềm tin của cộng đồng vào nhà trường chủ yếu thông qua người hiệu trưởng và người hiệu trưởng phải nhận thức được điều đó, từ đó đặt cho bản thân mình một kế hoạch để khẳng định uy tín của mình. Người hiệu trưởng thông qua việc tu dưỡng và không ngừng học hỏi các kiến thức tâm lý xã hội đồng thời cần phải rèn luyện kỹ năng giao tiếp. Ví dụ hiệu trưởng cần phải biết tiếp cận đối tượng, huy động đối tượng theo mức độ liên đới và khả năng, điều kiện, tính đặc thù của họ. Hiệu trưởng phải nghiên cứu sâu để hiểu rõ đặc điểm tâm lý xã hội; hiểu rõ các truyền thống, hiểu rõ các phong tục tập quán, hiểu rõ các nhu cầu nguyện vọng của cộng đồng, của các nhóm dân cư, của họ tộc, của các đoàn thể xã hội... để từ đó có cách thiết lập mối quan hệ. Người hiệu trưởng phải biết cái gì họ thỏa mãn, cái gì họ chưa hài lòng, biết khơi dậy lòng hảo tâm, khơi dậy truyền thống hiếu học của họ... Với tư duy mềm dẻo, linh hoạt nhưng kiên trì chắc chắn, từ đó hiệu trưởng sẽ tạo được cho mình nhiều cơ hội triển khai các hoạt động HĐCD tham gia xây dựng và phát triển nhà trường. Tuy nhiên muốn có những năng lực nói trên, người hiệu trưởng cần có chương trình kế hoạch để nâng cao kiến thức, nâng cao kỹ năng quản lý giáo dục, quản lý nhà trường. Bởi vì quản lý nói chung và công tác triển khai HĐCD nói riêng là một công việc vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật. Ở đâu có người hiệu trưởng giỏi thì ở đó nhà trường phát triển mạnh.

II. PHẦN THỰC HÀNH

1. Kế hoạch hoá một buổi tiếp xúc với lãnh đạo địa phương để tham mưu việc HĐCD tham gia xây dựng và phát triển nhà trường. (Ví dụ tham mưu mở

đại hội giáo dục cấp cơ sở; tham mưu HĐCD nâng cấp CSVC cho nhà trường...).

2. Kế hoạch hoá một buổi họp đại diện cha mẹ học sinh nhằm mục đích HĐCD tham gia xây dựng và phát triển nhà trường. (Ví dụ lập quỹ bảo trợ hay quỹ khuyến học, để giải quyết việc xây lại tường rào bao quanh nhà trường do thiên tai phá hỏng...).

3. Kế hoạch hoá việc tham gia đại hội giáo dục cơ sở và vạch chương trình hành động nhằm biến các nghị quyết của đại hội thành hiện thực trong quá trình HĐCD tham gia xây dựng và phát triển nhà trường.

4. Làm bài tập “Kế hoạch hoá việc chỉ đạo HĐCD của hiệu trưởng”.

**Bảng 1: Hãy hoàn thành
bảng kế hoạch chỉ đạo của công tác HĐCD**

Đối tượng huy động	Nguồn lực huy động chủ yếu	Hình thức và biện pháp huy động	Nguyên tắc ưu tiên	Thời điểm hợp lý	Kết quả mong đợi
Lãnh đạo địa phương					
Hội đồng giáo dục địa phương					
Hội CMHS và gia đình HS					
Các cơ quan ban ngành					
Các tổ chức XH					
Các tổ chức từ thiện, các cá nhân					
Các tổ chức quốc tế					
Tập thể SP của nhà trường					

III. PHẦN CÂU HỎI TRAO ĐỔI THẢO LUẬN

1. Đồng chí cho biết các thành tố cơ bản của quá trình HĐCD tham gia xây dựng và phát triển nhà trường THCS.
2. Đồng chí hãy phân tích đặc điểm của các thành tố của quá trình HĐCD ở địa phương của đồng chí.
3. Trong những biện pháp đã nêu đồng chí tâm đắc những biện pháp nào nhất? Vì sao? Đồng chí hãy nêu khả năng vận dụng chúng vào địa phương của đồng chí.
4. Đồng chí có nhận xét gì về quy trình triển khai các biện pháp, đồng chí có bổ sung gì không? Đồng chí có thể nêu mức độ khả thi của các quy trình HĐCD ở địa phương của đồng chí được không?
5. Theo đồng chí những phẩm chất năng lực nào mà hiệu trưởng trường THCS cần rèn luyện để có thể triển khai tốt quá trình HĐCD ở địa phương của đồng chí?

IV. CÁC KHÁI NIỆM CHỦ YẾU CẦN NHỚ

1. Huy động cộng đồng đối với giáo dục

Là quá trình vận động mọi thành viên của cộng đồng không phân biệt ý thức, địa lý, tín ngưỡng... miễn là họ có nhu cầu, nguyện vọng, có mối quan tâm và lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp muốn cùng chia sẻ với giáo dục.

2. HĐCD tham gia xây dựng và phát triển nhà trường

Là quá trình vận động (động viên, khuyến khích, thu hút) và tổ chức sự tham gia của mọi thành viên trong cộng đồng vào việc xây dựng và phát triển nhà trường từ việc xây dựng CSVN, trang thiết bị phục vụ cho việc dạy - học, chăm lo đời sống giáo viên đến việc tạo ra môi trường thống nhất giữa Nhà trường - Gia đình - Xã hội kể cả việc tham gia quản lý nhà trường.

3. Các thành tố cơ bản của quá trình huy động cộng đồng

- *Chủ thể huy động*: Lãnh đạo địa phương, lãnh đạo nhà trường và ngành giáo dục và trong một số trường hợp là HGD, là hội CMHS

- *Đối tượng huy động*: Mọi thành viên của cộng đồng tuy mức độ huy động có phụ thuộc vào mức độ liên quan hay một số yếu tố khác của từng đối tượng (5 nhóm đối tượng).

- *Nội dung huy động*: Huy động các nguồn lực vật chất (tài lực, vật lực, sức lao động...) các nguồn lực phi vật chất (sự ủng hộ, sự liên kết, sự tư vấn, việc tạo môi trường giáo dục thống nhất...) và sự tham gia vào quá trình quản lý nhà trường (thảo luận phương hướng phát triển nhà trường và giải một số bài toán quản lý của nhà trường...)

- *Mục đích huy động*: Mục đích kinh tế; là xây dựng các điều kiện CSVC cho nhà trường và cải thiện điều kiện dạy - học; điều kiện sống cho giáo viên. Mục đích giáo dục là góp phần nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện cho học sinh.

- *Phương tiện huy động*: Các tổ chức như hội đồng nhân dân, HĐGD, hội CMHS, hội bảo trợ giáo dục và dựa vào các nguyên tắc: Nguyên tắc kết hợp ngành - lãnh thổ trong quản lý. Nguyên tắc lợi ích hai chiều trong huy động. Nguyên tắc phù hợp thích ứng. Nguyên tắc về tính công khai, dân chủ trong HĐCD.

- *Biện pháp huy động*: Cách thức tổ chức thực hiện quy trình HĐCD bao gồm một số biện pháp chính đã nêu ở bài viết:

+ Biện pháp nâng cao nhận thức về HĐCD, tổ chức tốt công tác tuyên truyền

+ Biện pháp tạo lập niềm tin của cộng đồng vào nhà trường thông qua việc khẳng định uy tín chất lượng của nhà trường.

+ Biện pháp phát huy vai trò của giáo viên chủ nhiệm trong việc tăng cường mối quan hệ nhà trường - cộng đồng và HĐCD.

+ Biện pháp làm tốt công tác tham mưu.

+ Biện pháp xây dựng cơ chế liên kết Nhà trường - Gia đình - Xã hội

+ Biện pháp nâng cao năng lực về việc HĐCD của hiệu trưởng nhà trường

V. TÌNH HUỐNG VÍ DỤ

1. Trong khi tham mưu cho lãnh đạo địa phương mở đại hội giáo dục, lãnh đạo địa phương đề nghị đồng chí giúp họ thảo ra một quy trình tổ chức đại hội và đề nghị đồng chí hiệu trưởng làm chủ công trong việc triển khai đại hội giáo dục ở địa phương. Giả sử đồng chí ở trường hợp đó thì đồng chí sẽ giải quyết như thế nào?

2. Để tăng cường XHH giáo dục và HĐCD, lãnh đạo địa phương đã ban hành một số chủ trương, nhưng do tình hình “lạm thu” ở một số trường, lãnh đạo ngành có ra một số chỉ thị chấn chỉnh. Một đồng chí hiệu trưởng khi cùng

cầm trong tay hai loại văn bản đó, đã nói: “Thế này thì mâu thuẫn quá”. Đồng chí cho ý kiến của mình về tình huống trên và cách giải quyết tình huống đó.

3. Ở một trường THCS A thuộc thành phố B việc học thêm khá sôi nổi, một mặt do đặc điểm của cha mẹ học sinh là có điều kiện kinh tế nhưng lại thiếu thời gian quan tâm đến việc học của con họ, tức là việc dạy thêm xuất phát từ nhu cầu học thêm, nhưng trong địa phương có một số em ở vào hoàn cảnh gia đình có khó khăn mà các em thấy các bạn đi học thêm cũng đòi gia đình cho đi học (mà thực tế các em này cũng học yếu) bố mẹ các em đó đến nhà trường đề nghị các thầy cô nâng cao chất lượng giờ dạy học chính khoá mà không được tổ chức học thêm như Nghị quyết TW2 đã nói. Đồng chí hãy bình luận tình huống này và giải quyết vấn đề dạy thêm - học thêm đối với trường A nêu trên theo tư tưởng XHH giáo dục và HĐCĐ.

VI. HƯỚNG DẪN LÀM VIỆC THEO NHÓM

1. Chia nhóm cỡ 5 - 7 người, bầu nhóm trưởng.
2. Thảo luận các câu hỏi củng cố.
3. Làm bài tập: “Kế hoạch hoá chỉ đạo HĐCĐ của hiệu trưởng”.
4. Phân tích các bài tập thực hành và giải các bài tập tình huống.
5. Nhóm thống nhất các ý kiến chung và cử nhóm trưởng viết báo cáo chung của cả nhóm.
6. Nhóm cử người báo cáo kết quả làm việc của nhóm trước lớp.

VII. BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM SAU LỚP HỌC

Câu 1: Điền vào chỗ trống những chữ còn thiếu để câu trọn ý:

“Huy động cộng đồng đối với giáo dục là quá trình vận động mọi thành viên của cộng đồng không phân biệt.....

..... cùng chia sẻ với giáo dục”.

Câu 2: Đồng chí hãy đánh dấu vào chữ cái ở đầu mà đồng chí cho phương án đó là chính xác nhất trong các phương án sau:

Có thể nói chủ thể của HĐCĐ là:

A: Lãnh đạo địa phương.

B: Lãnh đạo địa phương, lãnh đạo nhà trường và ngành giáo dục và trong một số trường hợp là HĐGD và hội CMHS.

C: Lãnh đạo nhà trường và ngành giáo dục.

Câu 3: Đồng chí đánh dấu vào phương án chính xác nhất trong các phương án liệt kê dưới đây:

Có thể nói nguồn lực mà giáo dục nói chung, nhà trường nói riêng cần huy động cộng đồng là:

A: Các nguồn lực vật chất: Tài chính, Cơ sở vật chất...

B: Các nguồn lực phi vật chất: Tinh thần ủng hộ; sự liên kết; sự tham gia vào quá trình giáo dục và việc tạo môi trường giáo dục thống nhất...

C: Đồng thời cả 2 nguồn lực liệt kê ở trên.

Câu 4: Đồng chí hãy đánh dấu phương án theo đồng chí là đúng nhất.

Muốn triển khai các biện pháp HĐCD trong thực tiễn cần thấm nhuần một số nguyên tắc cơ bản sau:

A: Nguyên tắc kết hợp ngành - lãnh thổ

B: Nguyên tắc lợi ích

C: Nguyên tắc dân chủ hoá trong quản lý và HĐCD

D: Nguyên tắc về tính phù hợp và thích ứng

E: Cả bốn nguyên tắc kể trên

Câu 5: Đồng chí hãy chọn phương án mà đồng chí cho là đúng ở các phương án sau:

Khi nói về hình thức liên hệ giữa lãnh đạo nhà trường và lãnh đạo địa phương trong HĐCD người ta thường nêu cần chú ý những hình thức:

A: Hình thức liên hệ chính thức dựa trên cơ chế kết hợp ngành - lãnh thổ trong quản lý giáo dục.

B: Hình thức liên hệ không chính thức dựa trên cơ sở quan hệ xã giao, làng xã, những dịp lễ tết, hiếu, hỷ...

C: Kết hợp cả hai hình thức trên, nhưng tùy vào nội dung liên hệ mà chọn hình thức liên hệ phù hợp và coi trọng vai trò của cả hai hình thức.

Câu 6: Muốn cộng đồng tham gia xây dựng và phát triển giáo dục trung học (nhà trường THCS), nhà trường cần tạo lập niềm tin với cộng đồng thông qua uy tín chất lượng của nhà trường. Theo đồng chí để đạt được điều trên cần chú ý những vấn đề nào trong những vấn đề sau:

A: Hiệu trưởng phải là người có năng lực, uy tín và dám chịu trách nhiệm về sự phát triển của nhà trường.

B: Đội ngũ sư phạm của nhà trường phải thực hiện tốt khẩu hiệu: “Kỷ cương - Tình thương - Trách nhiệm”

C: Sử dụng đúng mục đích các nguồn lực huy động được và bảo đảm nguyên tắc lợi ích hai chiều trong quá trình huy động cộng đồng.

D: Thực hiện dân chủ, công khai trong thụ - chi và trong việc sử dụng các nguồn lực huy động được.

E: Chú ý cả bốn vấn đề nêu ở trên.

Câu 7: Quá trình tham mưu của lãnh đạo nhà trường với lãnh đạo địa phương cần quan tâm ba khâu cơ bản: Khâu đề xuất; khâu giúp lãnh đạo địa phương tổ chức thực hiện; khâu giúp lãnh đạo địa phương giám sát, tổng kết rút kinh nghiệm. Đồng chí hãy đánh dấu vào phương án, trong các phương án sau mà đồng chí cho là hợp ý đồng chí nhất.

A: Nên quan tâm cả 3 khâu

B: Chỉ quan tâm đến khâu số 1

C: Ngoài 3 khâu đó nên bổ sung thêm khâu nữa, đó là:

.....
.....

Câu 8: Đồng chí hãy đánh dấu vào những câu dưới đây mà đồng chí cho là phù hợp với câu gợi ý sau: “Động cơ khiến cộng đồng tích cực tham gia xây dựng và phát triển nhà trường phụ thuộc vào những yếu tố chính (từ phía nhà trường) sau:

A: Uy tín chất lượng của nhà trường và sự gắn bó giữa nhà trường với cộng đồng

B: Phẩm chất, năng lực và kỹ năng tiếp cận với cộng đồng của đồng chí hiệu trưởng

C: Kết hợp cả (A) và (B)

D: Có lãnh đạo địa phương năng động và quan tâm đến giáo dục

Câu 9: Trong quá trình HĐCD đồng chí có xác định trọng tâm các nguồn lực (vật chất hay phi vật chất) cần huy động phụ thuộc vào đặc điểm, hoàn cảnh của đối tượng huy động, các địa bàn huy động hay không? Xin đồng chí đánh dấu theo ý mình

A: Có

B: Không

C: Trước khi học bài này “không” nay “có”

D: Ý kiến riêng.....

Câu 10: Theo đồng chí muốn triển khai tốt việc HĐCD thì hiệu trưởng phải có nhận thức và quản lý tốt các thành tố của quá trình HĐCD đó là huy động ai? Ai huy động? Huy động cái gì? Huy động để làm gì? Và huy động như thế nào? Hãy đánh dấu vào phương án hợp ý mình.

A: Có

B: Không

C: Trước khi học bài này thì “không” nay thì “có”.

D: Ý kiến riêng:.....

VIII. CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG CỦA HỌC VIÊN

1. Dựa trên mẫu 1 số bài tập thực hành, hãy triển khai chúng trong thực tiễn HĐCD của đồng chí.

2. Tự trình bày một số tình huống đồng chí cho là thường gặp trong quá trình HĐCD của mình và tìm lời giải tối ưu, khả thi cho bản thân để có thể vận dụng trong thực tiễn.

3. Vận dụng một số vấn đề trình bày ở chuyên đề này để tự thiết kế cho mình một quy trình HĐCD tham gia xây dựng và phát triển trường THCS của đồng chí trong thời gian tới.

IX. GỢI Ý LÀM BÀI THỰC HÀNH VÀ GIẢI TÌNH HUỐNG (LẤY VÍ DỤ)

1. Bài tập thực hành 1

Kế hoạch hóa một buổi tiếp xúc với lãnh đạo địa phương để tham mưu vấn đề HĐCD.

Gợi ý cách giải

Thực hiện đúng các bước của một chu trình kế hoạch hoá một hoạt động nói chung và nhất là các bước của khâu xây dựng kế hoạch cho một hoạt động cụ thể này. Tuy nhiên đây là một hoạt động đặc thù của hiệu trưởng trường THCS ở địa phương, việc kế hoạch hóa nhằm bảo đảm “nguyên tắc về tính kế hoạch” trong hoạt động quản lý giáo dục, vì vậy có thể làm bài thực hành này dưới dạng sau:

1.1. Dự kiến những điều cần làm

* *Xác định mục đích của buổi tiếp xúc:* Để làm gì? Nhằm đạt được cái gì? Các mức độ đạt mục đích?

* *Thời gian và thời lượng tiếp xúc:* Chọn ngày nào? Buổi sáng hay buổi chiều? Vì sao? Thời lượng dự kiến tiếp xúc? Phân bổ các vấn đề trong khoảng thời lượng đó?

* *Địa điểm và phương thức tiếp xúc:* Ở nhà lãnh đạo hay ở công sở hoặc cả 2 phương thức? Tiếp xúc để trình bày hay chỉ để trình một bản kế hoạch HDCĐ cho lãnh đạo nghiên cứu trước? Hoặc kết hợp cả hai? Thành phần tiếp xúc và dự kiến các tình huống của buổi tiếp xúc.

- Điều quan trọng để xác định mục tiêu của buổi tiếp xúc cần có sự nghiên cứu kỹ đặc điểm công tác của lãnh đạo địa phương; bối cảnh hiện tại của địa phương. Ví dụ đang có cơ hội như hội đồng giáo dục sắp họp, vừa có chỉ thị, nghị quyết về giáo dục, địa phương được mùa... hay đang có thách thức như: đang có thiên tai, nội bộ đang lung củng... Đặc biệt mối quan hệ nhà trường - địa phương ở thời điểm đó. Bởi vì nội dung cơ bản của “tiền kế hoạch” là xác định được bối cảnh, điều kiện và các dữ kiện quan trọng cho bản kế hoạch.

1.2. Hình thành kế hoạch

- *Vấn đề trình bày* (từng mục và thời lượng để lựa chọn)

- *Cách trình bày* (tùy mức độ quan hệ và thời lượng cho phép để lựa chọn)

+ Bảng lời (dự kiến các tình huống giao tiếp và một số phương án tham mưu)

+ Bảng văn bản (có một bảng kế hoạch HDCĐ cho mục đích dự kiến chi tiết, cụ thể, đủ các thành phần của một bảng kế hoạch)

- *Mục đích cần đạt được của buổi tiếp xúc:*

+ Lãnh đạo chấp nhận những vấn đề bản thân tham mưu và cho ý kiến hoàn thiện các bước tiếp theo.

+ Nếu buổi tiếp xúc là buổi đầu tiên của kế hoạch tham mưu nhiều buổi thì mục đích khác với mục đích của buổi tiếp xúc sau khi đã có những buổi tiếp xúc trước.

Vấn đề kiên định ở đây là phải đạt cho được mục đích buổi tiếp xúc và mục đích của hoạt động tham mưu cho lãnh đạo địa phương ra quyết định về việc HĐCĐ ở địa phương, vì vậy phải chuẩn bị một số phương án. Xin lấy ví dụ mục đích của buổi tiếp xúc hôm nay là đề nghị thể chế hoá việc đóng góp của nhân dân địa phương để xây dựng và phát triển nhà trường (sau một số buổi đã trình bày và đã trình các kế hoạch chi tiết về HĐCĐ cho lãnh đạo địa phương).

- *Phương án 1*: Lãnh đạo địa phương đã thông suốt và đồng ý.

+ Trình văn bản đã “chuẩn bị hộ” để Lãnh đạo ký và đóng dấu

+ Trình bày các bước, các thao tác để hiện thực hoá văn bản đã được thể chế hoá

+ Dự kiến một buổi báo cáo kết quả thực hiện chủ trương của lãnh đạo.

+ Những thao tác xã giao, bày tỏ sự biết ơn chân thành về các quyết định của lãnh đạo địa phương.

- *Phương án 2*: Lãnh đạo địa phương vẫn trả lời “còn nghiên cứu” và chưa đồng ý.

+ Xin được trình bày bổ sung một số cứ liệu quan trọng (nếu lãnh đạo lấy lý do để thoái thác thì xin ngồi chờ hoặc thay đổi hình thức tiếp xúc và xin được hẹn!). Ở đây cần xem xét lại các căn cứ của những điều mình tham mưu (căn cứ pháp lý, căn cứ thực tiễn, mức độ khả thi...) nếu thấy cần bổ sung hoặc điều chỉnh thì cần có sự chuẩn bị chu đáo ở nhà để có thể thuyết phục hơn.

+ Kinh nghiệm cho thấy để có thể tham mưu tốt, người tham mưu phải chuẩn bị một số phương án: Phương án tối đa, phương án tối thiểu, phương án tình thế, phương án lâu dài. Đặc biệt tính kiên trì, nhẫn nại vì sự phát triển nhà trường là đòi hỏi cần có ở những tình huống như thế này. Tuy nhiên kiên trì chưa đủ mà còn cần thêm sự năng động sáng tạo và tính khoa học trong quá trình tiếp xúc, tham mưu.

2. Bài tập thực hành 4

Gợi ý làm bài tập thực hành 4: Kế hoạch hoá chỉ đạo HĐCĐ của hiệu trưởng trường THCS.

Đối tượng huy động	Nguồn lực huy động chủ yếu (huy động gì)	Hình thức và biện pháp huy động của hiệu trưởng	Nguyên tắc ưu tiên	Thời điểm hợp lý nhất	Kết quả mong đợi (quan trọng nhất)
Lãnh đạo địa phương	- Chủ trương CS đầu tư cho GD - Cơ chế HĐCĐ	- Chủ động tham mưu đúng hướng, đúng lúc, hợp lý	- Kết hợp ngành - lãnh thổ	- Trước khi khai giảng - Nhân ngày lễ - Tùy thời cơ	- Thể chế hoá hoạt động XHHGD ở địa phương - Sự đầu tư CSVC cho nhà trường
HĐGD địa phương	- Sự tập trung lực lượng - Chính sách phối hợp các lực lượng để HĐCĐ	- T/hiện đúng vai trò đầu mối của mình (HT) trong triển khai NQ của HĐGD	- Nguyên tắc dân chủ hoá trong quản lý và HĐCĐ	- Ở đại hội giáo dục địa phương - Ngày 20/11 ...	- Một nghị quyết HĐCĐ cụ thể - Quy trách nhiệm cụ thể
Hội CMHS và gia đình học sinh	- Sự đóng góp tài lực, vật lực, sức lao động... - Sự tham gia giáo dục toàn diện cho HS	- Công khai các khoản đóng góp - Vận động xây dựng các quỹ (khuyến học...)	- Nguyên tắc lợi ích hai chiều. - Nguyên tắc dân chủ hoá	- Ở các cuộc họp phụ huynh. - Ở các cuộc gặp gỡ riêng - ...	- Một kế hoạch phối hợp chi tiết - Một khoản đóng góp hợp lý
Các cơ quan ban ngành	- Sự phối hợp - Sự hỗ trợ - Sự đóng góp	- Giao lưu - Đề xuất - Phối hợp	- Nguyên tắc về chức năng, nhiệm vụ	- Những ngày lễ, kỷ niệm (ví dụ: ngày 20/11) tùy t/cơ	- Chăm sóc y tế - Chia sẻ một số nhiệm vụ
Các tổ chức XH	- Sự phối hợp - Sự đóng góp	- Giao tiếp - Đề xuất - Cộng đồng trách nhiệm	- Nguyên tắc tình cảm truyền thống	- Bất kỳ, thường xuyên - Khi có cơ hội	- Tạo môi trường giáo dục - Hỗ trợ các nguồn lực
Các tổ chức từ thiện, các cá nhân	- Sự hỗ trợ - Sự đóng góp - Sự tham gia	- Giao tiếp, thuyết phục - Xây dựng quỹ, sổ vàng	- Nguyên tắc tình cảm truyền thống	- Bất kỳ, thường xuyên - Khi có cơ hội	- Hỗ trợ từ các nguồn lực
Các tổ chức quốc tế	- Sự hỗ trợ - Sự tư vấn	- Xây dựng dự án	- Nguyên tắc phù hợp thích ứng	- Tùy thời cơ...	- Những hỗ trợ từ các nguồn lực
Tập thể sư phạm của nhà trường	- Tinh thần trách nhiệm với cộng đồng - Sự t/g hoạt động XHHGD	- Hội thảo XHHGD d/v nhà trường - Xác định trách nhiệm	- Nguyên tắc dân chủ hoá nhà trường	- Đầu năm học - Thường xuyên	- Sự tham gia tích cực và có trách nhiệm với việc XHH giáo dục

3. Gợi ý cách giải tình huống 1

Trong khi tham mưu cho lãnh đạo địa phương mở ĐHGD, lãnh đạo địa phương đề nghị đồng chí giúp họ thảo ra một quy trình tổ chức đại hội và làm chủ công trong việc triển khai ĐHGD đó. Ở trường hợp đó đồng chí sẽ giải quyết như thế nào?

Rõ ràng nếu đúng các văn bản chỉ đạo (ví dụ Thông tư liên tịch số 35 ngày 10/10/1990 thì vai trò chủ đạo thuộc về lãnh đạo địa phương; tuy nhiên trong thực tế thì hiệu trưởng nhà trường, các nhà QLGD phải nhận thức được rằng “Đây là việc của mình”. Vì vậy tình huống này là tình huống thường gặp trong thực tế, và nó có thể có cách giải quyết như sau:

- Vui vẻ nhận lời nhưng cũng nên xin phép trình bày vai trò chủ đạo của lãnh đạo địa phương trong việc tổ chức triển khai ĐHGD và khẳng định mình sẽ làm mọi việc cho đại hội có thể diễn ra và thành công tốt đẹp. Đồng thời sẽ là nhân tố tích cực trong quá trình triển khai các kết quả của đại hội.

- Trình bày thêm một số điển hình về đại hội giáo dục cấp cơ sở và tác dụng của hội đồng giáo dục ở một số địa phương mà báo chí có nêu để kích thích lãnh đạo địa phương.

- Trình bày dự kiến quy trình tổ chức đại hội và phân công trách nhiệm đối với đại hội để lãnh đạo địa phương cho ý kiến:

Bước 1: Khâu chuẩn bị

- + Thảo thông báo mở đại hội và giấy triệu tập đại hội (hiệu trưởng dự thảo, lãnh đạo địa phương ký, đóng dấu)

- + Chuẩn bị các báo cáo cho đại hội (hiệu trưởng kết hợp với phòng giáo dục và các bộ phận liên quan dự thảo) và dự thảo các quyết định của ĐHGD.

- + Vận động tuyên truyền cho ĐHGD (hiệu trưởng kết hợp với nhà trường tổ chức).

Bước 2: Tổ chức Đại hội giáo dục

Đúng quy định lãnh đạo địa phương phải chủ trì ĐHGD nhưng chủ công vẫn là những người tham gia quản lý giáo dục ở địa phương vì vậy cán bộ ngành giáo dục phải:

+ Phân công phối hợp tổ chức ĐHGD thật trang trọng

+ Tham mưu, định hướng dư luận và góp phần thảo luận, sao cho các quyết định cụ thể về việc tham gia xây dựng và phát triển giáo dục, phát triển nhà trường THCS phải được đại hội đồng tình và nhất trí thông qua tại Đại hội (không phó mặc cho Đại hội thông qua hay không cũng được!)

+ Ra văn bản phân công, phân nhiệm cụ thể trong việc thực hiện các quyết định về XHHGD và HĐCĐ của đại hội giáo dục. Đây là một căn cứ để giúp lãnh đạo địa phương tiện theo dõi giám sát sau này.

Bước 3: Triển khai các nghị quyết của đại hội giáo dục (ĐHGD).

+ Chi tiết hoá kế hoạch triển khai các kết quả của ĐHGD đặc biệt đối với những nghị quyết liên quan trực tiếp đến trường mình.

+ Tổ chức thực hiện các kế hoạch chi tiết đó với sự phối, kết hợp các lực lượng mà ta đã cố ý đưa vào văn bản phân công, phân nhiệm rõ ràng (trong thực tế cán bộ quản lý giáo dục vẫn phải là lực lượng chủ động).

+ Giúp lãnh đạo địa phương giám sát, đôn đốc việc thực hiện và nếu cần có tham mưu bổ sung, điều chỉnh các chỉ tiêu cụ thể trong quá trình thực hiện, tham mưu kịp thời, động viên, khuyến khích các nhân tố tích cực...

+ Kiểm tra, đánh giá, tổng kết những việc làm được, những việc chưa làm được trong quá trình thực hiện các nghị quyết của ĐHGD.

Cần lưu ý rằng ĐHGD là diễn đàn phối hợp các lực lượng làm giáo dục, là nơi thể chế hoá cuộc vận động XHHGD và HĐCĐ ở địa phương, là nơi làm cho cộng đồng hiểu giáo dục hơn, vì vậy CBQLGD, hiệu trưởng nhà trường phải có ý thức vận dụng tối đa cơ hội này.

Trên đây đã lấy 2 bài tập thực hành và 1 tình huống để làm ví dụ gợi ý cho cách giải. Trong thực tiễn việc triển khai các bài tập thực hành hay giải các bài tập tình huống phụ thuộc rất nhiều vào tình hình thực tiễn của địa phương. Vì vậy không thể có lời giải chung.

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP

Buổi 1:

1. Giảng viên giới thiệu những nội dung chính (60 phút)
2. Chia nhóm thảo luận (45 phút)
 - a. Chia một nhóm từ 5 - 6 người
 - b. Thảo luận các câu hỏi củng cố
3. Giải lao (15 phút)
4. Báo cáo các kết quả qua thảo luận của từng nhóm (60 phút)
5. Báo cáo tổng kết thảo luận và tóm tắt các kiến thức cơ bản cần nhớ và hướng dẫn công việc buổi tiếp (40 phút).

Buổi 2:

1. Làm bài thực hành 1 và 4 theo nhóm (60 phút)
2. Báo cáo kết quả làm việc theo nhóm và bình luận ở lớp (60 phút)
3. Giải lao (15 phút)
4. Giảng viên tổng kết kết quả buổi làm việc và tóm tắt các ý cơ bản cần nhớ (20 phút)
5. Làm các câu trắc nghiệm sau lớp học (45 phút)
6. Hướng dẫn đọc tài liệu (5 phút)

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phạm Minh Hạc, *Tâm lý học*, Nxb Giáo dục, 1995.
2. Hà Sĩ Hồ - Lê Tuấn, *Bài giảng về quản lý trường học* (Tập 3), Nxb Giáo dục, Hà Nội, 1985.
3. Trần Kiểm, *Khoa học quản lý nhà trường phổ thông*, Nxb Đại học quốc gia Hà nội, 2002.
4. Nguyễn Gia Quý, *Đề cương bài giảng quản lý trường học và quản lý tác nghiệp giáo dục*, Trường Bồi dưỡng cán bộ TW1.
5. *Điều lệ trường trung học*, Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2000.
6. *Luật Giáo dục*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1998.
7. *Tài liệu tập huấn cán bộ quản lý giáo dục triển khai thực hiện chương trình sách giáo khoa mới ở trung học cơ sở*, Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2002.
8. Đặng Vũ Hoạt (Chủ biên) - Lê Đăng Thìn - Lê Thanh Sử - Nguyễn Thị Kỳ, *Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp ở trường trung học cơ sở*, Nxb Giáo dục, Hà Nội, 1999.
9. *Người phụ trách thiếu nhi cần biết*, *Đội thiếu niên tiền phong Hồ Chí Minh - Hội đồng Đội Trung ương*, Nxb Thanh niên, Hà Nội, 1997.
10. Nguyễn Sinh Huy - Nguyễn Văn Lê, *Giáo dục học đại cương*, Nxb Giáo dục, Hà Nội 1999.
11. Nguyễn Văn Lê, *Xây dựng kế hoạch năm học, công tác kiểm tra của người hiệu trưởng*, Nxb Giáo dục, 1998.

12. Bộ Giáo dục và Đào tạo - Thanh tra giáo dục, *Nghiệp vụ thanh tra trường học và giáo viên phổ thông*, Hà Nội, 1997
13. Lưu Xuân Mới, *Kiểm tra, thanh tra, đánh giá trong giáo dục, trường CBQL GD và ĐTTW I*, Hà Nội, 1999
14. M.I.Kôndakôp, *Cơ sở lý luận của khoa học quản lý giáo dục*, Trường Cán bộ quản lý Giáo dục và Viện Khoa học Giáo dục, 1984
15. Phạm Minh Hạc, *Giáo dục Việt Nam trước ngưỡng của thế kỷ XXI*, Nxb Chính trị quốc gia
16. Nguyễn Văn Lê - Nguyễn Thanh Phong, *Người hiệu trưởng trường trung học cơ sở*, Nxb Giáo dục, 1997.
17. Nelly Tonder, *Chương trình quản lý trường học*, Tài liệu dự án quản lý nhà trường HRCTEM - VVOB,
18. Bùi Trọng Tuân, *Tổ chức và quản lý nhân lực*, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội II - Trường Cán bộ quản lý giáo dục Trung ương I
19. *Lý luận quản lý giáo dục*, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, 1997.
20. *Nghiệp vụ quản lý trường trung học cơ sở*, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, 1997.
21. *Tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý trường tiểu học và trung học cơ sở*, Trường Cán bộ quản lý giáo dục & đào tạo, 1995.
22. *Số liệu thống kê giáo dục (Đầu năm học 1999 - 2000)*, Bộ Giáo dục và Đào tạo - Trung tâm Thông tin quản lý giáo dục.
23. Trịnh Đình Hậu, *Hiệu trưởng quản lý cơ sở vật chất sư phạm trường tiểu học, Dự án giáo dục tiểu học, H.2001*.
24. *Bài giảng của Trường Bồi dưỡng cán bộ giáo dục Hà Nội*.
25. *Quy chế nội bộ của một số trường THCS ở Hà Nội*.
26. Nguyễn Văn Lê - Đỗ Hữu Tài, *Chuyên đề quản lý trường học (tập 1)*, Nxb Giáo dục, 1996.
27. Nguyễn Thế Toàn - Nguyễn Thế Tuấn, *Nghiệp vụ thư viện trường học*. Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội, 2000.

28. Nguyễn Thế Tuấn - Nguyễn Trọng Vị (Sưu tầm), *Văn bản chính về công tác sách và thiết bị dạy học*.
29. *Diễn đàn thiết bị trường học*. Bộ Giáo dục và Đào tạo.
30. *Tạp chí Khoa học giáo dục số 63/ 1997*.
31. GS.TS. Phạm Minh Hạc (chủ biên), *Xã hội hóa công tác giáo dục* Nxb Giáo dục, Hà Nội, 1997.
32. *Đảng CSVN, Văn kiện hội nghị lần thứ 4 BCH Trung ương khoá VII*. Nxb Chính trị quốc gia. Hà Nội 1993.
33. NQ 90/CP ngày 21/08/1997 của Chính phủ *Về phương hướng và chủ trương XHH các hoạt động giáo dục - y tế*
34. Bộ GD - Công đoàn GDVN: Thông tư Liên tịch 35/TT-LT ngày 10/10/1990 *Về việc tham mưu mở DHGD cơ sở*.
35. Các bài báo về XHHGD và HĐGD của báo *Giáo dục và Thời đại*
36. Bài giảng phần *QLGD trong mối quan hệ với cộng đồng xã hội* của TS. Đặng Xuân Hải ở trường CBQL Giáo dục và Đào tạo TW1.
37. *Xã hội hoá công tác giáo dục: Nhận thức và hành động*, Viện KHGD, 1999.
38. Đoàn Văn Ban, *Phân tích, thiết kế và lập trình hướng đối tượng*, Nxb Thống kê, 1997.
39. Ngô Trung Việt, *Phân tích và thiết kế tin học hệ thống quản lý kinh doanh nghiệp vụ*, Nxb Giao thông vận tải, 1995.
40. PGS.TS. Nguyễn Văn Vy - TS. Lê Văn Phùng, *Phân tích thiết kế hệ thống thông tin*, 2001.

MỤC LỤC

Học phần IV. NỘI DUNG QUẢN LÝ VÀ NGHIỆP VỤ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

Bài 14. QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DẠY VÀ HỌC Ở TRƯỜNG THCS	3
I. Khái niệm, vị trí, nhiệm vụ dạy và học ở trường THCS.....	5
II. Quản lý hoạt động dạy và học.....	11
 Bài 15. QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG GIÁO DỤC NGOÀI GIỜ LÊN LỚP Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	57
I. Hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp.....	59
II. Nội dung, hình thức và những biện pháp chủ yếu thực hiện giáo dục ngoài giờ lên lớp ở trường THCS.....	62
III. Quy trình tổ chức các hoạt động ngoài giờ lên lớp.....	66
IV. Quản lý hoạt động giáo dục đạo đức, giáo dục ngoài giờ lên lớp	69
V. Một số hình thức hoạt động mẫu.....	71
 Bài 16. CÔNG TÁC THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG	79
I. Lý thuyết chung về thông tin và hệ thống tin quản lý giáo dục.....	80
II. Phân tích, xây dựng hệ thống tin quản lý giáo dục trong trường	88
III. Ứng dụng CNTT vào quản lý giáo dục trường THCS	103
 Bài 17. CÔNG TÁC KẾ HOẠCH Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	106
I. Một số khái niệm về kế hoạch, kế hoạch hóa.....	107
II. Hệ thống các loại kế hoạch trong trường THCS.....	111
III. Xây dựng kế hoạch	112
IV. Triển khai thực hiện kế hoạch và kiểm tra đánh giá việc thực hiện	120

Bài 18. CÔNG TÁC KIỂM TRA NỘI BỘ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	126
I. Kiểm tra, thanh tra trong giáo dục.....	127
II. Nghiệp vụ kiểm tra và thanh tra trong giáo dục.....	147
III. Một số biên bản thanh tra kiểm tra.....	159
IV. Kết luận.....	162
Bài 19. CÔNG TÁC QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	164
I. Một số vấn đề chung.....	165
II. Quản lý đội ngũ.....	176
III. Bồi dưỡng đội ngũ.....	197
IV. Kiểm tra, đánh giá công tác quản lý và bồi dưỡng đội ngũ.....	207
Bài 20. CÔNG TÁC ĐẢNG, ĐOÀN THỂ VÀ XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ QUẢN LÝ TRONG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	210
I. Trường THCS là một tổ chức xã hội có nhiều mối quan hệ đa dạng	211
II. Xây dựng các mối quan hệ quản lý trong trường THCS.....	212
Bài 21. CÔNG TÁC HÀNH CHÍNH QUẢN TRỊ TRONG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	225
I. Một số vấn đề chung về công tác hành chính - quản trị.....	225
II. Nội dung của công tác hành chính - quản trị trong trường THCS	227
III. Tổ chức công tác hành chính - quản trị trong trường THCS.....	236
Bài 22. CÔNG TÁC QUẢN LÝ CƠ SỞ VẬT CHẤT TRONG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	243
I. Những vấn đề chung về cơ sở vật chất (CSVC) trường học.....	245
II. Những vấn đề chung về quản lý và phát triển CSVC trường học....	247
III. Nội dung quản lý CSVC trường học.....	249

Bài 23. CÔNG TÁC QUẢN LÝ TÀI CHÍNH Ở TRƯỜNG THCS.....	283
I. Một số vấn đề chung cơ bản.....	284
II. Quản lý tài chính ở trường trung học cơ sở.....	288
 Bài 24. CÔNG TÁC HUY ĐỘNG CỘNG ĐỒNG THAM GIA XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÀ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	 299
I. Lý luận.....	300
II. Phần thực hành.....	318
III. Phần câu hỏi trao đổi thảo luận.....	320
IV. Các khái niệm chủ yếu cần nhớ.....	320
V. Tình huống ví dụ.....	321
VI. Hướng dẫn làm việc theo nhóm.....	322
VII. Bài tập trắc nghiệm sau lớp học.....	322
VIII. Chương trình hành động của học viên.....	325
IX. Gợi ý làm bài thực hành và giải tình huống (lấy ví dụ).....	325
 <i>Tài liệu tham khảo.....</i>	 332

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI
4 - TỔNG DUY TÂN, QUẬN HOÀN KIẾM, HÀ NỘI
ĐT: (04) 8252916, 8257063 - FAX: (04) 8257063

GIÁO TRÌNH
BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ
TẬP BA
NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI - 2005

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN KHẮC OÁNH

Biên tập:

HOÀNG CHÂU MINH

Bìa:

MAI NGỌC TÚ

Trình bày - kỹ thuật vi tính:

HOÀNG THÚY LƯƠNG

Sửa bản in:

HOÀNG CHÂU MINH

In 950 cuốn khổ 17x24cm, tại Công ty cổ phần in - vật tư
Ba Đình Thanh Hóa. GPXB số: 149 GT/592/CXB
In xong và nộp lưu chiểu tháng 8 năm 2005.

BỘ GIÁO TRÌNH XUẤT BẢN NĂM 2005
KHỐI TRƯỜNG BỒI DƯỠNG CÁN BỘ GIÁO DỤC

1. BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRUNG HỌC CƠ SỞ
2. BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG MẦM NON
3. BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TIỂU HỌC
4. BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ SỰ PHẠM BẬC 1 CHO GV
5. BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ SỰ PHẠM BẬC 2 CHO GV

giáo trình bồi dưỡng hiệ



1 005082 400

44 000

Giá: 44.000đ