

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM**

**HỒ THU HIỀN**

**QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TỔ CHUYÊN MÔN  
Ở CÁC TRUNG TÂM GIÁO DỤC NGHỀ NGHIỆP  
GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN CẤP HUYỆN  
TỈNH THÁI NGUYÊN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC**

**THÁI NGUYÊN - 2017**

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM**

**HỒ THU HIỀN**

**QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TỔ CHUYÊN MÔN  
Ở CÁC TRUNG TÂM GIÁO DỤC NGHỀ NGHIỆP  
GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN CẤP HUYỆN  
TỈNH THÁI NGUYÊN**

**Chuyên ngành: Quản lý Giáo dục**

**Mã số: 60.14.01.14**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Vũ Lan Hương**

**THÁI NGUYÊN - 2017**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn Thạc sĩ *Quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các Trung tâm Giáo dục nghề nghiệp - Giáo dục thường xuyên cấp huyện tỉnh Thái Nguyên* do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Vũ Lan Hương. Các kết quả và số liệu đảm bảo tính khách quan, trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

*Thái Nguyên, tháng 4 năm 2017*

**Tác giả luận văn**

**Hồ Thu Hiền**

## LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện đề tài “*Quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các trung tâm Giáo dục nghề nghiệp - Giáo dục thường xuyên cấp huyện tỉnh Thái Nguyên*”, em đã nhận được nhiều sự quan tâm, giúp đỡ, tạo điều kiện của Ban Chủ nhiệm Khoa Tâm lý Giáo dục, cùng toàn thể các thầy cô, cán bộ, chuyên viên các phòng, ban chức năng Trường Đại học Sư phạm Thái Nguyên. Em xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành về sự giúp đỡ đó.

Em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Vũ Lan Hương - người thầy đã trực tiếp định hướng và hướng dẫn em hoàn thành luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các đồng chí chuyên viên phòng Giáo dục Chuyên nghiệp, Sở GD&ĐT Thái Nguyên đã giúp đỡ và cung cấp những thông tin hết sức quý báu về kết quả Giáo dục của các Trung tâm GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên trong những năm qua.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới các đồng chí lãnh đạo, các đồng chí cán bộ giáo viên ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, bạn bè và gia đình đã động viên, khích lệ, tạo điều kiện và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thành luận văn này.

***Xin chân thành cảm ơn!***

*Thái Nguyên, tháng 4 năm 2017*

**Tác giả luận văn**

**Hồ Thu Hiền**

# MỤC LỤC

Lời cam đoan .....	i
Lời cảm ơn.....	ii
Mục lục .....	iii
Danh mục các chữ viết tắt .....	iv
Danh mục các bảng.....	v
Danh mục các biểu đồ .....	vi
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
1. Lý do chọn đề tài .....	1
2. Mục đích nghiên cứu .....	2
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu.....	2
4. Giả thuyết khoa học .....	3
5. Nhiệm vụ nghiên cứu .....	3
6. Phạm vi nghiên cứu .....	3
7. Phương pháp nghiên cứu .....	3
8. Cấu trúc luận văn.....	4
<b>Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TỔ CHUYÊN MÔN Ở CÁC TRUNG TÂM GDNN - GDTX CẤP HUYỆN</b> .....	<b>5</b>
1.1. Lịch sử nghiên cứu vấn đề.....	5
1.1.1. Những nghiên cứu ở nước ngoài .....	5
1.1.2. Nghiên cứu trong nước .....	6
1.2. Một số khái niệm công cụ.....	8
1.2.1. Quản lý.....	8
1.2.2. Tổ chuyên môn .....	10
1.2.3. Hoạt động tổ chuyên môn.....	10
1.2.4. Quản lý hoạt động của tổ chuyên môn .....	12
1.3. Một số vấn đề về Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện .....	13

1.3.1. Vị trí, chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện ....	13
1.3.2. Các hoạt động giáo dục của Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện .....	15
1.3.3. Vị trí, vai trò, nhiệm vụ của tổ chuyên môn trong Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.....	15
1.3.4. Nội dung hoạt động của tổ chuyên môn ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.....	17
1.3.5. Vai trò của Giám đốc trung tâm trong quản lý hoạt động TCM.....	19
1.4. Một số vấn đề về quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.....	20
1.4.1. Quy hoạch và bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn .....	20
1.4.2. Quản lý việc xây dựng và thực hiện kế hoạch hoạt động TCM.....	21
1.4.3. Quản lý hoạt động dạy học của tổ chuyên môn .....	22
1.4.4. Quản lý công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giáo viên .....	25
1.4.5. Quản lý hoạt động sinh hoạt chuyên môn của tổ chuyên môn.....	26
1.4.6. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá sinh hoạt của tổ chuyên môn.....	28
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện .....	29
1.5.1. Yếu tố chủ quan.....	29
1.5.2. Yếu tố khách quan .....	30
Kết luận chương 1.....	32
<b>Chương 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TỔ CHUYÊN MÔN Ở CÁC TRUNG TÂM GDNN - GDTX CẤP HUYỆN TỈNH THÁI NGUYÊN .....</b>	<b>33</b>
2.1. Khái quát về các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên....	33
2.1.1. Thuận lợi.....	33
2.1.2. Khó khăn.....	33
2.1.3. Đội ngũ - Tổ chức.....	34
2.1.4. Quy mô trường lớp .....	35

2.1.5. Kết quả hai mặt giáo dục .....	36
2.2. Khái quát về khảo sát thực trạng .....	37
2.2.1. Mục đích khảo sát.....	37
2.2.2. Đối tượng khảo sát.....	37
2.2.3. Nội dung khảo sát .....	37
2.2.4. Phương pháp khảo sát.....	38
2.3. Thực trạng tổ chức và hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên .....	38
2.3.1. Thực trạng về cơ cấu TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên .....	38
2.3.2. Thực trạng hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên .....	39
2.4. Thực trạng công tác quản lý hoạt động của TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên .....	42
2.4.1. Thực trạng công tác bổ nhiệm và quy hoạch tổ trưởng chuyên môn.....	42
2.4.2. Thực trạng quản lý xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch của TCM ....	44
2.4.3. Thực trạng quản lý hoạt động dạy học của tổ chuyên môn.....	47
2.4.4. Thực trạng quản lý công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giáo viên .....	49
2.4.5. Thực trạng công tác quản lý hoạt động chuyên môn của TCM.....	52
2.4.6. Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn.....	64
2.5. Đánh giá chung.....	66
2.5.1. Ưu điểm .....	66
2.5.2. Hạn chế .....	67
2.5.3. Nguyên nhân.....	68
Kết luận chương 2.....	69
<b>Chương 3: BIỆN PHÁP QUẢN HOẠT ĐỘNG TỔ CHUYÊN MÔN Ở CÁC TRUNG TÂM GDNN - GDTX CẤP HUYỆN TỈNH THÁI NGUYÊN.....</b>	<b>70</b>
3.1. Nguyên tắc đề xuất biện pháp .....	70

3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu .....	70
3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa và tính phát triển.....	70
3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính khoa học .....	70
3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi.....	71
3.1.5. Đảm bảo tính hiệu quả.....	71
3.2. Các biện pháp quản lý hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.....	71
3.2.1. Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên .....	71
3.2.2. Bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn.....	74
3.2.3. Tăng cường quản lý hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới nội dung, phương pháp dạy học.....	77
3.2.4. Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên.....	80
3.2.5. Đổi mới quản lý nội dung sinh hoạt của tổ chuyên môn.....	83
3.2.6. Tăng cường quản lý công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM.....	87
3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp .....	88
3.4. Thăm dò mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất.....	89
Kết luận chương 3.....	94
<b>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ .....</b>	<b>96</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>99</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	



## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

<b>TT</b>	<b>Viết đầy đủ</b>	<b>Viết tắt</b>
1	Cán bộ quản lý	CBQL
2	Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa	CNH - HĐH
3	Công nghệ thông tin	CNTT
4	Cán bộ giáo viên	CBGV
5	Dạy học	DH
6	Giáo dục	GD
7	Giáo dục và đào tạo	GD&ĐT
8	Giáo dục nghề nghiệp - Giáo dục thường xuyên	GDNN-GDCTX
9	Giáo viên	GV
10	Học sinh	HS
11	Lao động thương binh xã hội	LĐ - TBXH
12	Nghiên cứu khoa học	NCKH
13	Phương pháp dạy học	PPDH
14	Quản lý giáo dục	QLGD
15	Quản lý	QL
16	Tổ chuyên môn	TCM
17	Tổ trưởng chuyên môn	TTCM
18	Trung bình	TB
19	Trung học cơ sở	THCS
20	Trung học phổ thông	THPT
21	Ủy ban nhân dân	UBND

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu tổ chức các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.....	34
Bảng 2.2: Quy mô trường lớp ở các Trung tâm GDNN - GDTX .....	35
Bảng 2.3: Kết quả hai mặt giáo dục của 2 năm.....	36
Bảng 2.4: Cơ cấu tổ chức chuyên môn các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.....	38
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về thực trạng hoạt động TCM .....	40
Bảng 2.6: Thực trạng quản lý việc bổ nhiệm và quy hoạch TTCM.....	42
Bảng 2.7: Thực trạng quản lý xây dựng và thực hiện kế hoạch của TCM.....	44
Bảng 2.8: Đánh giá của CBQL, GV về thực trạng quản lý hoạt động dạy học của TCM.....	47
Bảng 2.9: Đánh giá về thực trạng quản lý bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giáo viên .....	49
Bảng 2.10: Đánh giá của CBQL về quản lý hoạt động chuyên môn của TCM .....	52
Bảng 2.11: Đánh giá của CBGV về quản lý lao động của đội ngũ GV .....	55
Bảng 2.12: Đánh giá của CBGV về quản lý hồ sơ CM.....	56
Bảng 2.13: Đánh giá của CBGV về quản lý việc thực hiện chương trình, kế hoạch GD của TCM .....	57
Bảng 2.14: Đánh giá của CBGV về quản lý việc giúp đỡ, bồi dưỡng các thành viên của TCM.....	58
Bảng 2.15: Đánh giá của CBGV về quản lý hoạt động bồi dưỡng HS của TCM...	59
Bảng 2.16: Đánh giá của CBGV về quản lý việc kiểm tra đánh giá kết quả học tập của HS của TCM .....	60
Bảng 2.17: Đánh giá của CBGV về quản lý hoạt động NCKH của GV và NCKH của HS .....	61

Bảng 2.18: Đánh giá của CBGV về quản lý hoạt động dự giờ, thao giảng, hội giảng.....	62
Bảng 2.19: Đánh giá của CBGV về QL việc giao lưu, trao đổi của TCM với các trường bạn .....	63
Bảng 2.20: Đánh giá của CBQL và CBGV về thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn .....	64
Bảng 3.1: Đánh giá của CBQL về mức độ cần thiết, tính khả thi của các biện pháp .....	91
Bảng 3.2: Đánh giá của CBGV về mức độ cần thiết, Tính khả thi của các biện pháp .....	93

## DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Thực trạng quản lý việc bổ nhiệm và quy hoạch TTCM .....	43
Biểu đồ 2.2: Thực trạng quản lý xây dựng và thực hiện kế hoạch của TCM ...	45
Biểu đồ 2.3: Đánh giá của CBQL, GV về thực trạng quản lý hoạt động dạy học của TCM.....	48
Biểu đồ 2.4: Đánh giá về thực trạng quản lý bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giáo viên .....	50
Biểu đồ 2.5: Đánh giá của CBQL và CBGV về thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn.....	65

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Giáo dục có vị trí vô cùng quan trọng đối với công cuộc phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, là nhân tố quyết định chất lượng nguồn nhân lực. GD có thể đào tạo nguồn nhân lực với trình độ cao, tích lũy nguồn chất xám để đổi mới sản xuất, nâng cao năng suất lao động, phát triển các hoạt động dịch vụ, ... Vì vậy, việc đầu tư cho GD để nâng cao trình độ dân trí, phát triển nguồn nhân lực cần phải được ưu tiên hàng đầu.

Trong Văn kiện Đại hội XI của Đảng xác định: “Phát triển GD là quốc sách hàng đầu. Đổi mới căn bản, toàn diện nền GD Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế QLGD, phát triển đội ngũ GV và CBQL là khâu then chốt” [36].

Như vậy, đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, từ đó xuất hiện những nhân tài đích thực, đưa đất nước phát triển nhanh và bền vững, là chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước, là ý nguyện của nhân dân, là yêu cầu của thời đại. Trong đó GD&ĐT có vai trò quan trọng, có trách nhiệm chính để đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đó. Lực lượng đóng vai trò đặc biệt quan trọng quyết định chất lượng giáo dục là đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD. Do vậy, việc nghiên cứu công tác QL hoạt động dạy học - giáo dục nói chung, hoạt động TCM nói riêng ở các nhà trường là nhiệm vụ quan trọng và là điều kiện cơ bản để nâng cao chất lượng GD toàn diện.

Để nâng cao chất lượng GD toàn diện phải xây dựng một nền GD theo định hướng: “*Chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá*”. Muốn thực hiện định hướng này phải giải quyết nhiều vấn đề, trong đó đổi mới công tác QLGD là một giải pháp quan trọng.

Trong các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện, đội ngũ GV là lực lượng chủ chốt tham gia vào các hoạt động GD. TCM là mắt xích quan trọng

trong cơ cấu tổ chức của nhà trường. Kết quả hoạt động của TCM quyết định trực tiếp đến sự phát triển của nhà trường cũng như chất lượng dạy - học của thầy và trò. Hoạt động của TCM ở Trung tâm GDNN - GDTX là một yêu cầu bắt buộc và hết sức cần thiết, là một quy định trong điều lệ trường trung học do Bộ GD&ĐT ban hành. Mặt khác, TCM còn có vai trò quan trọng trong việc góp phần bồi dưỡng đội ngũ GV tại chỗ thông qua hoạt động dự giờ, trao đổi rút kinh nghiệm các tiết dạy, sinh hoạt chuyên đề, thao giảng, hội giảng để nâng cao chất lượng dạy và học của nhà trường.

Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, trong những năm qua chất lượng GD đã có thay đổi. Tuy nhiên vấn đề QL hoạt động TCM sao cho có hiệu quả thiết thực để từng bước nâng cao chất lượng giảng dạy và GD chưa được quan tâm đúng mức. CBQL trẻ, mới được bổ nhiệm nên chưa có nhiều kinh nghiệm QL; đội ngũ TTCM chưa được đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý TCM một cách có hệ thống, vì vậy ngay cả những TCM được xem là mạnh cũng gặp không ít khó khăn, do đòi hỏi ngày càng cao của chất lượng DH.

Xuất phát từ những lý do trên, tôi thấy cần thiết phải nghiên cứu đề tài: **“Quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các Trung tâm Giáo dục nghề nghiệp - Giáo dục thường xuyên cấp huyện tỉnh Thái Nguyên”**.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Đề xuất một số biện pháp quản lý hoạt động TCM của Giám đốc trung tâm nhằm nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

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

### **3.1. Khách thể nghiên cứu**

Công tác quản lý TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.

### **3.2. Đối tượng nghiên cứu**

Các biện pháp quản lý hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

### **4. Giả thuyết khoa học**

Công tác QL hoạt động TCM của Giám đốc ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên trong thời gian qua đã đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện còn có những hạn chế chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới của thực tiễn GD, điều này do nhiều nguyên nhân trong đó có nguyên nhân thuộc về yếu tố QL. Nếu đề xuất được các biện pháp QL hoạt động của TCM phù hợp với điều kiện thực tiễn của các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên sẽ nâng cao chất lượng hoạt động TCM, góp phần nâng cao chất lượng DH ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

### **5. Nhiệm vụ nghiên cứu**

5.1. Nghiên cứu lý luận về quản lý hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.

5.2. Đánh giá thực trạng quản lý hoạt động TCM của Giám đốc ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

5.3. Đề xuất các biện pháp quản lý hoạt động TCM của Giám đốc ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

5.4. Tổ chức khảo nghiệm tính khả thi và tính cần thiết của các biện pháp đề xuất.

### **6. Phạm vi nghiên cứu**

Đề tài đi sâu vào nghiên cứu biện pháp quản lý hoạt động TCM của Giám đốc ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên đối với lĩnh vực chuyên môn do Sở GD&ĐT quản lý.

### **7. Phương pháp nghiên cứu**

#### **7.1. Các phương pháp nghiên cứu lý luận**

Sử dụng các phương pháp: Phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa, khái quát hóa tài liệu nhằm xác định các khái niệm và cơ sở lý luận cho vấn đề nghiên cứu.

## **7.2. Các phương pháp nghiên cứu thực tiễn**

### **7.2.1. Phương pháp nghiên cứu các sản phẩm của hoạt động giáo dục**

Nghiên cứu các tài liệu có liên quan đến QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên: Kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học, báo cáo tổng kết năm học, hồ sơ QL tổ chuyên môn, ...

### **7.2.2. Phương pháp điều tra viết bằng bảng hỏi**

Thiết kế phiếu hỏi dành cho Giám đốc, phó Giám đốc, TTCM và một số GV các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên nhằm khảo sát thực trạng hoạt động TCM, thực trạng công tác QL hoạt động TCM ở các trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

### **7.2.3. Phương pháp chuyên gia**

Lấy ý kiến của chuyên viên Sở GD&ĐT, Giám đốc, P.Giám đốc và GV về việc QL hoạt động TCM của Giám đốc Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên để khảo nghiệm tính cấp thiết và khả thi của các biện pháp đề tài đề xuất.

## **7.3. Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học**

Sử dụng phương pháp thống kê trong toán học để xử lý và phân tích các số liệu từ các bảng hỏi thu thập được.

## **8. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Khuyến nghị, Tài liệu tham khảo và Phụ lục. Nội dung chính của luận văn được cấu trúc thành ba chương như sau:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.

**Chương 2:** Thực trạng công tác quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

**Chương 3:** Biện pháp quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.



# Chương 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TỔ CHUYÊN MÔN Ở CÁC TRUNG TÂM GDNN - GDTX CẤP HUYỆN

### 1.1. Lịch sử nghiên cứu vấn đề

#### 1.1.1. Những nghiên cứu ở nước ngoài

Nghiên cứu biện pháp QL hoạt động CM của Hiệu trưởng nhằm nâng cao chất lượng DH của GV là một vấn đề khó khăn, phức tạp và cơ bản. Vì thực chất công tác QL trường học của Hiệu trưởng chủ yếu là QL hoạt động CM với mục tiêu cuối cùng là nâng cao chất lượng DH của GV.

Việc nâng cao chất lượng DH trong các nhà trường đã từ lâu trở thành vấn đề quan tâm của các nước trên thế giới, trong đó có Việt Nam. Nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển GD&ĐT của xã hội, nâng cao chất lượng giảng dạy, vai trò đóng góp của các biện pháp là hết sức quan trọng. Đây là vấn đề luôn được các nhà khoa học trong và ngoài nước quan tâm. Từ nghiên cứu thực tiễn các nhà trường để tìm ra biện pháp QL hoạt động TCM sao cho hiệu quả nhất.

Các nhà nghiên cứu QL giáo dục Xô Viết đã cho rằng: “Kết quả toàn bộ hoạt động QL của nhà trường phụ thuộc rất nhiều vào việc tổ chức đúng đắn và hợp lý hoạt động giảng dạy của đội ngũ GV” với kinh nghiệm 26 năm làm Hiệu trưởng V.A.Xukhomlinxki (V.A.Xukhomlinxki - Một số kinh nghiệm lãnh đạo của Hiệu trưởng THPT) đã tổng kết được những thành công cũng như thất bại của mình. Cùng với nhiều tác giả khác, ông đã đưa ra một số biện pháp QL của nhà trường như sau: Việc phân công công việc hợp lý cho các thành viên trong Ban giám hiệu, Hiệu trưởng và phó Hiệu trưởng phụ trách CM, TTCM [dẫn theo 21].

Các tác giả nhấn mạnh sự phối hợp chặt chẽ, sự thống nhất QL giữa Hiệu trưởng và phó Hiệu trưởng phụ trách CM và TTCM để đạt mục tiêu đề ra. Các tác giả đều khẳng định vai trò lãnh đạo toàn diện của Hiệu trưởng. Trong những trang viết của mình V.A.Xukhomlinxki cũng như các tác giả V.Pxtrezicodin, Gigooscaia, Zakhonop... đều cho rằng một trong những chức năng chính của

Hiệu trưởng nhà trường là phải xây dựng và bồi dưỡng đội ngũ GV, phát huy được tính chủ động, sáng tạo trong lao động và tạo ra khả năng ngày càng hoàn thiện tay nghề sư phạm của mình. Muốn xây dựng đội ngũ GV có trình độ CM, tâm huyết với nghề, người Hiệu trưởng phải có quyền lựa chọn đội ngũ GV cho trường mình, đó là những người yêu trẻ, phải biết giao tiếp với trẻ, nắm vững CM giảng dạy, nắm vững các khoa học có liên quan các môn trong nhà trường, vận dụng linh hoạt lý luận dạy học, lý luận giao tiếp, tâm lý học, ...

Hiệu trưởng phải biết đề ra yêu cầu nâng cao trình độ CM của từng GV trong trường, từ đó có nội dung, hình thức tổ chức bồi dưỡng cho phù hợp. Những biện pháp bồi dưỡng có hiệu quả được các tác giả đề cập đến là tổ chức cho GV học tập có hệ thống về triết học, kinh tế chính trị học, với các hình thức phong phú và hấp dẫn, trao đổi thông tin, triển lãm khoa học, giao lưu với GV dạy giỏi, ... nhằm mục đích: Nâng cao nhận thức của GV về Chủ nghĩa Mác - Lê nin, nâng cao trình độ bộ môn mình giảng dạy, đồng thời cũng hoàn thiện tay nghề sư phạm của mình.

### ***1.1.2. Nghiên cứu trong nước***

Ở Việt Nam có nhiều công trình nghiên cứu chủ yếu về mặt lý luận như QL và chức năng QL, về tiêu chuẩn và phẩm chất cần có của người QL, vai trò của Hiệu trưởng, về sự liên hệ giữa khoa học QL và khoa học khác. Các công trình nghiên cứu riêng về chân dung người Hiệu trưởng của các tác giả: Nguyễn Ngọc Quang, Hà Sỹ Hồ, Lê Tuấn, Nguyễn Văn Lê, ... trong các công trình đó, các tác giả đã nhấn mạnh vai trò của QL trong việc thực hiện mục tiêu GD. Đặc biệt với sự tâm huyết của mình với công tác GD các tác giả đã nhấn mạnh: Hiệu trưởng phải là người “luôn biết kết hợp một cách hữu cơ sự QL dạy và học (theo nghĩa rộng) với sự QL của quá trình bộ phận, hoạt động dạy và học các môn và hoạt động khác bổ trợ cho hoạt động dạy và học nhằm làm cho tác động GD được hoàn chỉnh, trọn vẹn” [29].

Các công trình nghiên cứu của tác giả Phạm Minh Hạc, Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Ngọc Quang, Trần Kiêm,... đã đề cập đến các vấn đề chung về QLGD, lý luận QLGD, các nội dung về quản lý TCM và các nội dung khác về QLGD. Các tác giả đã đề cập về vấn đề đội công tác trong một tổ chức. TCM là một tổ chức nằm trong nhà trường, vì vậy nghiên cứu về hoạt động TCM là nghiên cứu về vấn đề đội công tác trong tổ chức. Đây là nội dung liên quan đến vấn đề hoạt động TCM trong nhà trường THPT.

Trong những năm gần đây, một số luận văn thạc sĩ, nhiều tác giả nghiên cứu về quản lý hoạt động TCM:

- Nguyễn Thế Quang “Một số biện pháp quản lý nhằm nâng cao chất lượng hoạt động tổ chuyên môn ở các trường THPT thành phố Hà Đông - Tỉnh Hà Tây” (2007) [30].

- Lê Đại Hành “Một số biện pháp quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở các trường tiểu học thành phố Thanh Hóa” (2010) [20].

- Triệu Thị Chính “Quản lý hoạt động tổ chuyên môn của Hiệu trưởng trường phổ thông dân tộc nội trú tỉnh Hà Giang” (2010) [14].

- Phạm Bá Huy “Biện pháp quản lý tổ chuyên môn của Hiệu trưởng trường trung học phổ thông Thị xã Chí Linh tỉnh Hải Dương” (2012) [24].

- Bùi Thị Diễm Hằng “Quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở trường trung học phổ thông Cát Hải, thành phố Hải Phòng” (2015) [19].

Các nghiên cứu nhìn chung đã chỉ ra thực trạng công tác QL hoạt động TCM, đưa ra một số biện pháp QL của Hiệu trưởng trên cơ sở chỉ đạo hoạt động dạy học của TCM ở các cụm trường THPT. Các biện pháp trên có các nội dung mang tính tình thế, có các nội dung mang tính lâu dài, có các biện pháp quản lý truyền thống, các biện pháp quản lý hiện đại, bước đầu khắc phục được một số hạn chế trong hoạt động của TCM ở các trường THPT trong giai đoạn hiện nay.

Vấn đề QL hoạt động TCM là một vấn đề khó khăn, phức tạp nhưng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc nâng cao chất lượng DH và GD trong nhà

trường. Tuy nhiên, các tác giả chưa đề cập nhiều đến các biện pháp để phát huy được vai trò, khả năng, năng lực tự chủ của TCM, các giải pháp xây dựng TCM. Đặc biệt vấn đề QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên thì chưa có tác giả nào quan tâm, đề cập tới. Để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện cần có một nghiên cứu hệ thống và cụ thể.

## **1.2. Một số khái niệm công cụ**

### **1.2.1. Quản lý**

Khi xã hội loài người xuất hiện, một loạt các quan hệ: Quan hệ giữa con người với con người, giữa con người với thiên nhiên, giữa con người với xã hội. Điều này làm xuất hiện nhu cầu về QL. Trải qua tiến trình lịch sử phát triển từ xã hội lạc hậu đến xã hội văn minh, QL trở thành một hoạt động phổ biến, diễn ra trong mọi lĩnh vực, ở mọi cấp độ và liên quan đến mọi người. Có nhiều quan niệm khác nhau về QL. Dưới đây là một số quan niệm chủ yếu.

C.Mac đã viết: *“Tất cả mọi lao động xã hội trực tiếp hay lao động chung nào tiến hành trên quy mô tương đối lớn, thì ít nhiều đều cần đến một sự chỉ đạo điều hành những hoạt động cá nhân và thực hiện những chức năng chung phát sinh từ sự vận động của toàn bộ cơ thể, khác với sự vận động của các khí quan độc lập với nó. Một người độc tấu vĩ cầm thì tự điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng”* [11, tr.180].

H. Koontz thì lại khẳng định: *“Quản lý là một hoạt động thiết yếu, nó đảm bảo phối hợp những nỗ lực hoạt động cá nhân nhằm đạt được các mục đích của nhóm (tổ chức). Mục tiêu của quản lý là hình thành một môi trường mà trong đó con người có thể đạt được các mục đích của nhóm với thời gian, tiền bạc, vật chất và sự bất mãn cá nhân ít nhất”* [21, tr. 327].

Theo tác giả Nguyễn Quốc Chí và Nguyễn Thị Mỹ Lộc: *“Quản lý là quá trình đạt đến mục tiêu của tổ chức bằng vận dụng các hoạt động (chức năng) kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo (lãnh đạo) và kiểm tra”* [12, tr.9].

Theo tác giả Nguyễn Ngọc Quang: “*Quản lý là hoạt động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến tập thể những người lao động nói chung là khách thể quản lý nhằm thực hiện được những mục tiêu dự kiến*” [29, tr.25].

Những định nghĩa trên đây khác nhau về cách diễn đạt, nhưng đều gặp nhau ở những nội dung cơ bản, QL phải bao gồm năm yếu tố sau:

- Phải có ít nhất một chủ thể QL là tác nhân tạo ra các tác động.
- Khách thể QL (ít nhất có thể là một đối tượng bị QL tiếp nhận trực tiếp các tác động của chủ thể QL).
- Phải có một mục tiêu và một quỹ đạo đặt ra cho cả đối tượng và chủ thể, mục tiêu này là căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động cần thiết.
- Phải có hệ thống công cụ QL cần thiết (hệ thống các văn bản qui phạm pháp luật về GD và các công cụ khác, ...)
- Tác động của chủ thể phải phù hợp với khách thể, hoàn cảnh và điều kiện tự lực của mỗi đơn vị hoặc tổ chức. Tác động của chủ thể có thể chỉ là một lần mà cũng có thể là liên tục nhiều lần.

Bất luận một tổ chức có mục đích gì, cơ cấu và quy mô ra sao đều cần phải có sự QL và có người QL để tổ chức hoạt động và đạt được mục đích của mình. Lý luận và thực tế cho thấy QL là một môn khoa học sử dụng tri thức của nhiều môn khoa học tự nhiên và xã hội nhân văn khác nhau như: Hành chính học, toán học, thống kê, kinh tế, tâm lý và xã hội học, ... Nó còn là một “nghệ thuật” đòi hỏi sự vận dụng tinh tế, khôn khéo để đạt tới mục đích.

Như vậy, có thể khái quát: QL là sự tác động điều hành, hướng dẫn và điều chỉnh các quá trình xã hội và hành vi hoạt động của con người nhằm đạt tới mục tiêu đã đề ra. Sự tác động của QL phải bằng cách nào đó để người bị QL luôn hồ hởi, phấn khởi đem hết năng lực và trí tuệ để sáng tạo ra lợi ích cho bản thân, cho tổ chức và cho cả xã hội.

QL được quan niệm như sau: *QL là một quá trình tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể QL đến khách thể QL (đối tượng QL) thông qua việc thực hiện các chức năng QL, nhằm đạt được mục đích của QL.*

### **1.2.2. Tổ chuyên môn**

Tại Khoản 1 Điều 16, Điều lệ trường THCS, THPT và trường THPT có nhiều cấp học, ban hành theo Thông tư số 12/2011/TT/-BGDDĐT ngày 28/3/2011 của Bộ Giáo dục và Đào tạo nêu rõ: “*Hiệu trưởng, các phó Hiệu trưởng, GV, viên chức thư viện, viên chức thiết bị thí nghiệm của trường trung học được tổ chức thành TCM theo môn học hoặc nhóm môn học*”. Mỗi TCM có tổ trưởng, từ 1 đến 2 tổ phó chịu sự QL, chỉ đạo của Hiệu trưởng, do Hiệu trưởng bổ nhiệm và giao nhiệm vụ vào đầu mỗi năm học [7].

Như vậy theo qui định của Điều lệ có thể hiểu: *TCM là một bộ phận của nhà trường, gồm một nhóm GV (từ 3 người trở lên) cùng giảng dạy về một môn học hay một nhóm môn học hay một nhóm viên chức làm công tác thư viện, thiết bị giáo dục, tư vấn học đường, ...được tổ chức lại để cùng nhau thực hiện các nhiệm vụ theo qui định tại khoản 2 điều 16 của Điều lệ nhà trường.*

### **1.2.3. Hoạt động tổ chuyên môn**

Theo qui định tại khoản 1, 2, điều 16 Điều lệ trường trung học:

- TCM là một bộ phận cấu thành trong bộ máy tổ chức, QL của nhà trường. Trong trường, các tổ, nhóm CM có mối quan hệ hợp tác với nhau, phối hợp với các bộ phận nghiệp vụ khác và các tổ chức Đảng, đoàn thể trong nhà trường nhằm thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường, chương trình GD và các hoạt động hướng tới mục tiêu GD.

- TCM là nơi trực tiếp triển khai các hoạt động của nhà trường, trong đó trọng tâm là hoạt động GD và DH.

- TCM là đầu mối QL mà Hiệu trưởng nhất thiết phải tập trung dựa vào đó để QL nhà trường trên nhiều phương diện, nhưng cơ bản nhất là hoạt động GD, DH và hoạt động sư phạm của GV.

- Đặc biệt, TCM là nơi tập hợp, đoàn kết, tìm hiểu nắm vững tâm tư, tình cảm và những khó khăn trong đời sống của GV trong tổ, kịp thời động viên, giúp đỡ GV hoàn thành tốt nhiệm vụ của người GV trong trường trung học.

- TCM là đơn vị QL hành chính nhỏ nhất của nhà trường. Đứng đầu các tổ là tổ trưởng, giúp việc cho tổ trưởng là tổ phó. Tổ trưởng và tổ phó do Hiệu trưởng ra quyết định bổ nhiệm và miễn nhiệm.

- TCM của trường THPT có nhiệm vụ: Xây dựng và thực hiện kế hoạch hoạt động chung của tổ, hướng dẫn xây dựng và QL kế hoạch cá nhân của tổ viên theo kế hoạch DH, phân phối chương trình và các hoạt động GD khác của nhà trường; tổ chức bồi dưỡng CM và nghiệp vụ; tham gia đánh giá, xếp loại các thành viên của tổ theo quy định của Chuẩn nghề nghiệp GV trung học và các quy định khác hiện hành; tổ chức cho GV NCKH, viết chuyên đề, sáng kiến kinh nghiệm; hướng dẫn HS tập dượt NCKH; giới thiệu tổ trưởng, tổ phó; đề xuất khen thưởng, kỷ luật đối với GV.

- Hoạt động TCM là hoạt động quan trọng nhất trong trường học, hoạt động này có vai trò quyết định đến chất lượng GD của trung tâm, hoạt động của TCM hàng năm phải bám sát nội dung, chương trình dạy học theo quy định của Bộ Giáo dục, Sở Giáo dục và của trung tâm.

- Hoạt động của TCM trong trường học gồm: Tổ chức hoạt động giảng dạy của GV trên lớp theo phân phối chương trình của Bộ Giáo dục; tổ chức các hoạt động bồi dưỡng nâng cao năng lực cho HS khá, giỏi và phụ đạo HS yếu, kém theo quy định của Bộ, Sở GD&ĐT và trung tâm; tổ chức các hoạt động đổi mới PPDH để nâng cao chất lượng DH của trung tâm; tổ chức theo dõi, đánh giá hoạt động tự bồi dưỡng hoặc chia sẻ, trao đổi kinh nghiệm trong sinh hoạt CM; ngoài hoạt động CM các thành viên trong TCM còn tham gia các công tác khác như: Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên, công tác chủ nhiệm ...

Như vậy có thể quan niệm: *Hoạt động TCM là quá trình tiến hành thao tác có mục đích, có kế hoạch, có tổ chức của các thành viên trong tổ dưới sự QL, giám sát, điều hành của TTCM, Lãnh đạo đơn vị, nhằm thực hiện kế hoạch của nhà trường để đạt được mục tiêu GD mà nhà trường đã đề ra.*

#### **1.2.4. Quản lý hoạt động của tổ chuyên môn**

TCM là cấp QL đầu tiên hay QL cấp cơ sở trong nhà trường. TCM thực hiện các nhiệm vụ xây dựng và thực hiện kế hoạch sinh hoạt chung của tổ, hướng dẫn và QL kế hoạch cá nhân của các tổ viên theo kế hoạch chung của nhà trường để đảm bảo chất lượng GD theo các mục tiêu đã đề ra. Ở đây cũng chính là nơi tiến hành các hoạt động đổi mới để nâng cao chất lượng DH của GV và chất lượng học tập của HS. Hoạt động TCM tốt giúp cho nhà trường nâng cao chất lượng dạy và học và ngược lại nếu hoạt động TCM kém hiệu quả chất lượng giảng dạy trong nhà trường sẽ không tốt.

QL hoạt động TCM trong nhà trường là một quá trình tác động từ khâu quy hoạch, kế hoạch phát triển các TCM trên cơ sở đó hình thành một hệ thống tổ “đội” công tác phù hợp, tiếp sau đó là việc quyết định bổ nhiệm các TTCM. Đội ngũ TTCM là lực lượng tham mưu, giúp Giám đốc trung tâm QL thành công nhiệm vụ của tổ công tác. Các TTCM tiếp nhận và thực hiện các nhiệm vụ chỉ đạo của nhà trường theo tinh thần thực hiện nghiêm túc kế hoạch hoạt động chung của nhà trường với trách nhiệm đảm bảo kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu đã đề ra.

Nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu của nhà trường là tổ chức giảng dạy và học tập. Trong nhà trường Hiệu trưởng QL việc giảng dạy thông qua hoạt động của TCM; QL việc học tập của HS thông qua công tác giảng dạy của GV. Hoạt động của TCM có nhiệm vụ nâng cao hiệu quả công tác giảng dạy trong nhà trường. Để hoạt động của TCM có chất lượng thì Giám đốc trung tâm cần tiến hành thực hiện công tác quy hoạch TCM, QL hoạt động DH, hoạt động sinh hoạt của TCM, xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ TTCM đội ngũ tổ viên trong TCM.

Như vậy có thể hiểu: *QL hoạt động TCM là quá trình tác động của Giám đốc trung tâm một cách có ý thức, có mục đích, có kế hoạch, có tổ chức và có ảnh hưởng tích cực từ vai trò lãnh đạo của thủ trưởng và các tổ chức khác tới TCM và sau đó là quá trình tự QL, điều hành, điều chỉnh, tự kiểm tra đánh giá của chính TCM tới các thành viên nhằm đạt thành tích với kết quả tốt nhất.*



### **1.3. Một số vấn đề về Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện**

#### ***1.3.1. Vị trí, chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện***

##### ***1.3.1.1. Vị trí của Trung tâm GDNN - GDTX trong hệ thống giáo dục quốc dân***

Trung tâm GDNN - GDTX là cơ sở giáo dục nghề nghiệp - giáo dục thường xuyên, là đơn vị sự nghiệp công lập nằm trong hệ thống giáo dục quốc dân. Chịu sự QL, chỉ đạo trực tiếp về tổ chức biên chế và công tác của UBND cấp huyện, đồng thời chịu sự hướng dẫn, kiểm tra về chuyên môn của Sở GD&ĐT, Sở LĐ - TBXH tỉnh.

Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng. Được mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước và ngân hàng theo quy định của pháp luật Thông tư liên tịch số 39/2015/TTLT [10].

##### ***1.3.1.2. Chức năng của Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện***

Phát triển sự nghiệp GD&ĐT theo quy định của Luật Giáo dục ngày 14 tháng 6 năm 2005 và Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục ngày 25 tháng 11 năm 2009; Luật Giáo dục nghề nghiệp ngày 27 tháng 11 năm 2014; Thực hiện các nhiệm vụ chính trị, phát triển kinh tế - xã hội của địa phương [32].

Thực hiện nhiệm vụ GDNN - GDTX tại địa phương, đáp ứng nhu cầu người học, từng bước xây dựng xã hội học tập và học tập suốt đời.

Tổ chức sản xuất, kinh doanh và dịch vụ phục vụ cho công tác đào tạo nghề để người học được thực hành nghề nghiệp tại các xưởng sản xuất của trung tâm.

##### ***1.3.1.3. Nhiệm vụ của Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện***

Theo điều 13 của Thông tư liên tịch số 39/2015/TTLT-BLĐTBXH-BGDĐT-BNV, ngày 19/10/2015 về việc hướng dẫn sáp nhập Trung tâm Dạy nghề, Trung tâm Giáo dục thường xuyên, Trung tâm Kỹ thuật tổng hợp - Hướng nghiệp công lập cấp huyện thành Trung tâm GDNN - GDTX. Trung tâm GDNN - GDTX có nhiệm vụ: [10].

- Tổ chức đào tạo nhân lực trực tiếp cho sản xuất, kinh doanh và dịch vụ ở trình độ sơ cấp, đào tạo nghề nghiệp dưới 03 tháng; đào tạo theo hình thức kèm cặp nghề, truyền nghề, tập nghề; đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng nghề cho người lao động trong doanh nghiệp; bồi dưỡng hoàn thiện kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động; đào tạo nghề cho lao động nông thôn và tổ chức thực hiện các chính sách hỗ trợ đào tạo trình độ sơ cấp và đào tạo dưới 03 tháng.

- Tổ chức thực hiện các chương trình GDTX bao gồm: Chương trình xóa mù chữ và tiếp tục sau khi biết chữ; chương trình GD đáp ứng yêu cầu người học, cập nhật kiến thức, kỹ năng, chuyên giao công nghệ; chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ về CM, nghiệp vụ; chương trình GD để lấy bằng của hệ thống GD quốc dân.

- Tổ chức xây dựng và thực hiện các chương trình, giáo trình, học liệu trình độ sơ cấp, dưới 03 tháng đối với những nghề được phép đào tạo; chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ CM, nghiệp vụ, cập nhật kiến thức, kỹ năng, chuyên giao công nghệ.

- Xây dựng kế hoạch tuyển sinh, tổ chức tuyển sinh.

- QL đội ngũ viên chức, GV và nhân viên của trung tâm theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức lao động sản xuất và dịch vụ kỹ thuật phục vụ đào tạo.

- Nghiên cứu ứng dụng các đề tài khoa học về GDNN, GDTX và hướng nghiệp, thử nghiệm, ứng dụng và chuyên giao công nghệ mới phục vụ phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.

- Tổ chức các hoạt động dạy và học; kiểm tra và cấp chứng chỉ theo quy định.

- Tư vấn nghề nghiệp, tư vấn việc làm cho người học; phối hợp với các trường THCS, THPT tuyên truyền, hướng nghiệp, phân luồng học sinh.

- Phối hợp với các doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân, gia đình người học trong hoạt động đào tạo nghề nghiệp, giáo dục thường xuyên và hướng nghiệp; tổ chức cho người học tham quan, thực hành, thực tập tại doanh nghiệp.

- Thực hiện dân chủ, công khai trong việc thực hiện các nhiệm vụ đào tạo nghề nghiệp, giáo dục thường xuyên và hướng nghiệp.

- Quản lý, sử dụng đất đai, cơ sở vật chất, thiết bị và tài chính theo quy định của pháp luật.

- Tạo điều kiện hoặc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cho viên chức, GV và nhân viên của trung tâm được học tập, nâng cao trình độ CM, nghiệp vụ.

- Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ và đột xuất theo quy định.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật.

### **1.3.2. Các hoạt động giáo dục của Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện**

Hoạt động của Trung tâm GDNN - GDTX thực hiện theo các quy định: (điều 11, của Thông tư liên tịch số 39/2015/TTLT-BLĐT BXH-BGDĐT-BNV, ngày 19/10/2015) [10].

- Nội dung hoạt động đào tạo nghề nghiệp ở trình độ sơ cấp và dưới 3 tháng thực hiện theo quy định của Luật Giáo dục nghề nghiệp và Điều lệ Trung tâm Giáo dục nghề nghiệp do Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội ban hành [9].

- Nội dung hoạt động GDTX thực hiện theo Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm GDTX ban hành kèm theo Quyết định số 01/2007/QĐ BGDĐT ngày 02 tháng 01 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo [5].

- Nội dung hoạt động giáo dục hướng nghiệp thực hiện theo Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm Kỹ thuật tổng hợp - Hướng nghiệp, ban hành kèm theo Quyết định số 44/2008/QĐ-BGDĐT ngày 30 tháng 7 năm 2008 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT [6].

### **1.3.3. Vị trí, vai trò, nhiệm vụ của tổ chuyên môn trong Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện**

#### **1.3.3.1. Vị trí tổ chuyên môn**

Tại Khoản 1 Điều 16, Điều lệ trường THCS, THPT và trường THPT có nhiều cấp học ban hành theo Thông tư số 12/2011/TT/-BGDĐT ngày 28/3/2011 của Bộ giáo dục và Đào tạo nêu rõ: “*Hiệu trưởng, các phó Hiệu trưởng, GV, viên chức thư viện, viên chức thiết bị thí nghiệm của trường trung học được tổ chức thành TCM theo môn học hoặc nhóm môn học. Mỗi TCM có*

*tổ trưởng, từ 1 đến 2 tổ phó chịu sự quản lí, chỉ đạo của Hiệu trưởng, do Hiệu trưởng bổ nhiệm và giao nhiệm vụ vào đầu năm học” [7, tr.5].*

TCM là một bộ phận cấu thành trong bộ máy tổ chức, quản lý của nhà trường. Trong trường, các tổ, nhóm chuyên môn có mối quan hệ hợp tác với nhau, phối hợp với các bộ phận nghiệp vụ khác và các tổ chức Đảng, đoàn thể trong nhà trường nhằm thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường, chương trình giáo dục và các hoạt động hướng tới mục tiêu giáo dục.

#### *1.3.3.2. Vai trò tổ chuyên môn*

TCM là nơi trực tiếp triển khai các hoạt động của nhà trường, trong đó trọng tâm là hoạt động giáo dục và dạy học.

TCM là đầu mối QL mà Hiệu trưởng nhất thiết phải tập trung dựa vào đó để quản lý nhà trường trên nhiều phương diện, nhưng cơ bản nhất là hoạt động GD, DH và hoạt động sư phạm của GV.

Đặc biệt, TCM là nơi tập hợp, đoàn kết, tìm hiểu nắm vững tâm tư, tình cảm và những khó khăn trong đời sống của GV trong tổ, kịp thời động viên, giúp đỡ GV hoàn thành tốt nhiệm vụ của người GV trong trường trung học.

#### *1.3.3.3. Nhiệm vụ của tổ chuyên môn*

Căn cứ vào quy mô phát triển và nhiệm vụ của nhà trường, Hiệu trưởng quyết định thành lập các TCM để hoàn thiện bộ máy của nhà trường theo Điều lệ trường trung học.

TCM là đơn vị quản lý hành chính nhỏ nhất của nhà trường. Đứng đầu các tổ là tổ trưởng, giúp việc cho tổ trưởng là tổ phó. Tổ trưởng và tổ phó do Hiệu trưởng ra quyết định bổ nhiệm và miễn nhiệm.

Theo qui định tại khoản 2, điều 16 Điều lệ trường trung học, TCM có các nhiệm vụ chính sau đây: [7]

- Xây dựng và thực hiện kế hoạch hoạt động chung của tổ, hướng dẫn xây dựng và QL kế hoạch cá nhân của tổ viên theo kế hoạch dạy học, phân phối chương trình và các hoạt động giáo dục khác của nhà trường;

- Tổ chức bồi dưỡng CM và nghiệp vụ; tham gia đánh giá, xếp loại các thành viên của tổ theo quy định của Chuẩn nghề nghiệp GV trung học và các quy định khác hiện hành;

- Tổ chức cho GV NCKH, viết chuyên đề, sáng kiến kinh nghiệm. Hướng dẫn HS tập dượt NCKH;

- Giới thiệu tổ trưởng, tổ phó;

- Đề xuất khen thưởng, kỷ luật đối với GV.

#### ***1.3.4. Nội dung hoạt động của tổ chuyên môn ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện***

Hoạt động TCM là hoạt động quan trọng nhất trong trường học, hoạt động này có vai trò quyết định đến chất lượng GD của trung tâm, hoạt động của TCM hàng năm phải bám sát nội dung, chương trình dạy học theo quy định của Bộ Giáo dục, Sở Giáo dục và của trung tâm. Nội dung hoạt động của TCM bao gồm:

- Xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch hoạt động của tổ (Kế hoạch năm học, kế hoạch tháng, kế hoạch tuần, kế hoạch dạy học, kế hoạch thao giảng, kế hoạch kiểm tra, kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ, kế hoạch thực tế, giao lưu học hỏi, ...) hướng dẫn GV xây dựng kế hoạch cá nhân tương ứng với nhiệm vụ được giao.

- QL hoạt động giáo dục theo quy định: Soạn bài của GV, QL việc dạy học trên lớp, QL việc kiểm tra đánh giá HS, hoạt động ngoại khóa, phối hợp QL các hoạt động GD ngoài giờ lên lớp, QL hồ sơ chuyên môn.

- Phân công giảng dạy, chủ nhiệm lớp, tổ chức bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho GV (bồi dưỡng thường xuyên theo chu kỳ, bồi dưỡng qua thăm lớp, dự giờ, qua hội giảng, qua tổ chức giao lưu, nghiên cứu khoa học, viết sáng kiến kinh nghiệm, qua tự học); tham gia kiểm tra đánh giá xếp loại GV hàng năm theo quy định, tham mưu trong việc thực hiện chế độ chính sách cho GV.

- Tham mưu với Ban lãnh đạo trong tổ chức thực hiện các hoạt động GD, phối hợp với các TCM khác, với GV chủ nhiệm, với các tổ chức đoàn thể, với cha mẹ HS và cộng đồng, ... trong giáo dục HS và huy động nguồn lực phát triển trung tâm.

- QL cơ sở vật chất tài sản của TCM.

- Tham gia các hoạt động chung của trung tâm: Công tác xã hội hóa, công tác đoàn thể, các phong trào thi đua, các ngày hội ngày lễ, ...

- Là cầu nối giữa Giám đốc trung tâm và GV trong tổ về thông tin 2 chiều nhằm mục tiêu cuối cùng là nâng cao chất lượng GD, chuyển tải cho GV trong tổ các chỉ đạo chuyên môn của Giám đốc trung tâm và cơ quan quản lý cấp trên.

- Tham mưu cho Giám đốc trung tâm để có những quyết định chính xác, kịp thời; bố trí sắp xếp công việc, kế hoạch rõ ràng, hợp lý trong điều hành các hoạt động của trung tâm.

Công tác tham mưu của TTCM cần tập trung vào một số nội dung sau:

- Tham gia góp ý xây dựng kế hoạch của trung tâm như: Kế hoạch phát triển, kế hoạch truyền sinh, dạy học; kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho GV; kế hoạch xây dựng cơ sở vật chất, các hoạt động dịch vụ, sản xuất của trung tâm và các hoạt động khác trong năm học; chức năng, nhiệm vụ của các tổ chức bộ máy trong trung tâm; các báo cáo sơ kết, tổng kết theo định kỳ trong năm học.

- Tham gia góp ý xây dựng các nội dung, biện pháp tổ chức phong trào thi đua khen thưởng hàng năm. TTCM góp ý cụ thể các nội dung, tiêu chuẩn, tiêu chí của công tác thi đua của GV và HS như: Bảng điểm thi đua của GV, bảng điểm thi đua của các lớp hàng tuần, hàng tháng, học kỳ và cả năm học.

- Tham gia góp ý xây dựng lề lối làm việc, các nội quy, quy chế hoạt động của đơn vị, cụ thể là nghị quyết cán bộ - viên chức năm học, quy chế thực hiện dân chủ của trung tâm, quy chế chi tiêu nội bộ, quy chế thực hiện công khai, ... nhằm bảo đảm những điều kiện cần thiết cho việc thực hiện thành công nhiệm vụ năm học của trung tâm.

- Tư vấn chính xác giúp Giám đốc trung tâm chỉ đạo hiệu quả hơn, sâu sát hơn, hoặc kịp thời điều chỉnh các quyết định đã ban hành cho phù hợp với điều kiện thực tế và các quy định trong việc thực hiện chương trình, nội dung, PPDH bộ môn, hình thức tổ chức các hoạt động GD khác, thời gian tiến hành phù hợp với mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó TTCM còn phải thực hiện đúng, đủ

các yêu cầu của công tác kiểm tra, đánh giá kết quả dạy và học theo sự chỉ đạo, phân công của Giám đốc trung tâm.

- Xây dựng phương án và trực tiếp thực hiện công tác bồi dưỡng CM cho GV trong tổ nhằm góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy của TCM nói riêng và chất lượng giảng dạy của trung tâm nói chung. TTCM đề nghị chính xác người cần được bồi dưỡng thành GV giỏi, GV yếu cần được kèm cặp.

- Tham mưu cho Giám đốc trung tâm về công tác phân công GV.

Với vai trò, chức năng, nhiệm vụ của TTCM, trên cơ sở nghiên cứu đầy đủ các nguồn thông tin cơ bản, kết hợp với kinh nghiệm của bản thân qua thực tiễn công tác, TTCM nhận xét, đánh giá chính xác, khách quan về từng GV trong tổ để có phân công hợp lý.

Như vậy hoạt động của TCM trong nhà trường có vai trò quyết định đến sự phát triển của nhà trường nói riêng và sự phát triển GD nói chung. Hoạt động của TCM là nhân tố quyết định trực tiếp đến chất lượng DH trong các nhà trường.

### **1.3.5. Vai trò của Giám đốc trung tâm trong quản lý hoạt động TCM**

Theo điều 16, thông tư 39/2015/TTLT-BLĐTĐBXH-BGDĐT-BNV. Tiêu chuẩn, điều kiện, thẩm quyền bổ nhiệm của Giám đốc Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện [10].

- Giám đốc, phó giám đốc Trung tâm GDNN - GDTX có phẩm chất, đạo đức tốt, có bằng tốt nghiệp đại học trở lên, có đủ sức khỏe và qua bồi dưỡng về năng lực, kỹ năng lãnh đạo, quản lý.

- Thẩm quyền bổ nhiệm: Việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện các chế độ, chính sách đối với giám đốc, phó giám đốc Trung tâm GDNN - GDTX do Chủ tịch UBND cấp huyện quyết định theo quy định của pháp luật và phân cấp của UBND cấp tỉnh.

Mục tiêu quản lý hoạt động TCM của Giám đốc trung tâm bao gồm:

- Thực hiện tốt các chương trình GDTX.  
- Bảo đảm chất lượng của quá trình giảng dạy - giáo dục, thực hiện mục tiêu kế hoạch đào tạo của trung tâm.

- Xây dựng tập thể sư phạm vững mạnh.

- Xây dựng cơ sở vật chất của trung tâm, trang thiết bị, kỹ thuật phục vụ cho dạy - học và các hoạt động giáo dục khác trong trung tâm.
- Xây dựng môi trường giáo dục thống nhất: Nhà trường – gia đình – xã hội.
- Cải tiến QL trung tâm, thực hiện dân chủ hóa trong QL trung tâm, tăng cường hoạt động kiểm tra nội bộ và đánh giá đúng kết quả giảng dạy – giáo dục và các hoạt động khác của trung tâm.

Với mục tiêu công tác QL hoạt động của các TCM phong phú và phức tạp. Giám đốc trung tâm không thể một mình đảm nhiệm tất cả. Giám đốc trung tâm phải phân công trách nhiệm và phân quyền cho Phó giám đốc và TTCM, phải dựa vào sự tư vấn của Hội đồng sư phạm, các bộ phận CM, các tổ chức đoàn thể, Hội cha mẹ học sinh, tăng cường sự lãnh đạo của chi bộ Đảng trong trung tâm, có như thế Giám đốc trung tâm mới hoàn thành nhiệm vụ được giao.

QL trung tâm chủ yếu là QL hoạt động DH và các hoạt động GD khác. Để làm tốt nhiệm vụ QL này Giám đốc trung tâm phải là người am hiểu việc giảng dạy, nắm vững được chương trình các môn học, phương pháp đặc trưng của từng bộ môn, những đổi mới của chương trình, sách giáo khoa, nội dung phương pháp giảng dạy, đặc biệt là thường xuyên cập nhật kiến thức và thành tựu khoa học về đổi mới PPDH, về khoa học GD. Giám đốc trung tâm phải có năng lực tổ chức, chỉ đạo TCM thực hiện tốt nhiệm vụ, nâng cao chất lượng hoạt động của tổ TCM.

Như vậy Giám đốc trung tâm có vai trò rất lớn trong QL, chỉ đạo hoạt động của các TCM, thông qua TTCM và tập thể GV để thúc đẩy các hoạt động nâng cao chất lượng GD và DH.

#### **1.4. Một số vấn đề về quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện**

##### ***1.4.1. Quy hoạch và bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn***

Quy hoạch là sự bố trí, sắp xếp toàn bộ theo một trình tự hợp lý trong từng thời gian, làm cơ sở cho việc lập kế hoạch dài hạn. Quy hoạch được hiểu theo nghĩa chung nhất là bước cụ thể hoá chiến lược ở mức độ toàn hệ thống,



mang tính tổng thể, thống nhất với chiến lược về mục đích, yêu cầu và làm căn cứ để xây dựng kế hoạch.

Quy hoạch đội ngũ TTCM ở trung tâm là lập kế hoạch để đáp ứng nhu cầu hiện tại cũng như tương lai về đội ngũ TTCM sau khi tính đến cả những nhân tố môi trường bên trong và những nhân tố của môi trường bên ngoài.

Nội dung quy hoạch đội ngũ TTCM ở Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện bao gồm:

- Đánh giá thực trạng đội ngũ tổ trưởng, tổ phó CM; xác định nguồn GV để đưa vào quy hoạch TTCM; xây dựng quy hoạch tổ trưởng, tổ phó CM.

- Giám đốc trung tâm căn cứ vào nguồn quy hoạch từ GV, đề xuất và nhận xét đánh giá đối với GV được đề xuất, họp bàn trong tập thể lãnh đạo; xin ý kiến của chi bộ.

- Tổ chức lấy phiếu tín nhiệm.

- Giám đốc trung tâm ra quyết định bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó chuyên môn; triển khai quyết định, phân công lao động cho người được bổ nhiệm theo cương vị mới, lưu hồ sơ nhân sự và chỉ đạo cán bộ phụ trách cập nhật chương trình QL nhân sự.

#### ***1.4.2. Quản lý việc xây dựng và thực hiện kế hoạch hoạt động TCM***

Theo lý luận QL, kế hoạch là một chức năng của QL. Việc xây dựng kế hoạch hoạt động của TCM là khâu vô cùng quan trọng trong quy trình QL hoạt động TCM. Xây dựng kế hoạch giúp TCM bám sát được mục tiêu nhiệm vụ cụ thể, các chỉ tiêu cần phấn đấu. Kế hoạch hoạt động của TCM là kế hoạch ngắn hạn bao gồm kế hoạch năm, học kì, tháng, tuần. Hàng năm khi xây dựng kế hoạch thực hiện nhiệm vụ của trung tâm, Giám đốc cần chỉ đạo các TCM xây dựng kế hoạch của TCM phù hợp với điều kiện thực tế của trung tâm, của TCM. Giám đốc trung tâm phê duyệt kế hoạch của TCM và quản lý việc thực hiện kế hoạch đó.

### ***1.4.3. Quản lý hoạt động dạy học của tổ chuyên môn***

Trong Trung tâm GDNN - GDTX, hoạt động dạy học là hoạt động cơ bản, đặc trưng nhất. Trong đó, GV là chủ thể QL trực tiếp hoạt động DH, là hoạt động diễn ra ở cấp độ cá nhân, gắn liền với chủ thể hoạt động. Nội dung QL hoạt động DH của TCM bao gồm:

- Quản lý thực hiện mục tiêu, chương trình DH.

Thực hiện chương trình DH là thực hiện kế hoạch đào tạo theo mục tiêu của nhà trường phổ thông. Chương trình DH là văn bản pháp lệnh của Nhà nước, do Bộ GD&ĐT ban hành. Yêu cầu đối với Giám đốc trung tâm là phải nắm vững chương trình, tổ chức cho GV tuân thủ một cách nghiêm túc, không tùy tiện thay đổi, thêm bớt làm sai lệch chương trình DH (nếu có thay đổi, bổ sung phải được sự nhất trí của các cấp có thẩm quyền)

Nắm vững chương trình DH là yêu cầu để Giám đốc trung tâm QL thực hiện tốt chương trình DH. Bao gồm:

+ Nắm vững nguyên tắc cấu tạo chương trình, nội dung và phạm vi kiến thức của từng môn học, cấp học.

+ Nắm vững phương pháp dạy học đặc trưng của môn học và các hình thức dạy học của từng môn học.

+ Nắm vững kế hoạch DH của từng môn học, từng khối lớp trong cấp học.

+ Không được giảm nhẹ, nâng cao hoặc mở rộng so với yêu cầu nội dung, phạm vi kiến thức quy định của từng chương trình môn học.

+ Phương pháp dạy đặc trưng của môn học, của bài học phải phù hợp với từng loại lớp học, từng loại bài của lớp học.

+ Vận dụng các hình thức DH khác nhau, kết hợp giữa các hình thức DH trên lớp, ngoài lớp, thực hành, tham quan,... một cách hợp lý.

+ Dạy đủ và coi trọng tất cả các môn theo quy định của phân phối chương trình, nghiêm cấm việc cắt xén, dồn ép bài học, thêm bớt tiết học với bất kì môn học nào, lớp học nào, dưới bất kì hình thức nào.

Để việc QL thực hiện chương trình dạy học đạt kết quả, bảo đảm thời gian cho việc thực hiện chương trình DH, Giám đốc trung tâm phải chú ý sử dụng thời khóa biểu như là công cụ để theo dõi, điều khiển và kiểm soát tiến độ thực hiện chương trình DH, để thường xuyên, kịp thời điều chỉnh những lệch lạc trong quá trình thực hiện chương trình DH.

- QL việc dự giờ, hội giảng, thao giảng của TCM.

Nét đặc thù cơ bản làm cho QL trường học khác với các dạng QL khác là trong QL nhà trường có hoạt động dự giờ, hội giảng, thao giảng và phân tích sự phạm bài học, đây là một chức năng quan trọng của Giám đốc trung tâm để chỉ đạo hoạt động dạy và học và đây là biện pháp quan trọng hàng đầu để QL giờ lên lớp.

Để việc dự giờ và phân tích sự phạm sau mỗi tiết dạy thực sự có hiệu quả, Giám đốc trung tâm cần phải quán triệt đầy đủ những yêu cầu cơ bản sau:

+ Nắm vững được lý luận dạy học và lý thuyết về bài học, nắm vững những quan điểm trong phân tích sự phạm bài học.

+ Nắm vững các bước trong dự giờ và phân tích sự phạm bài học để chỉ đạo GV trong nhà trường thực hiện.

+ Tổ chức tốt việc dự giờ thăm lớp trong trường, có đầy đủ hồ sơ kế hoạch cụ thể, đặc biệt phải có chuẩn đánh giá phù hợp, có thái độ cầu thị khách quan để đánh giá đúng tình hình, chất lượng giờ lên lớp. Trên cơ sở đó, tìm ra những biện pháp thích hợp cho công tác QL giờ lên lớp.

+ Để nâng cao chất lượng dự giờ, phân tích sự phạm bài học, cần thường xuyên tổ chức các chuyên đề, trao đổi nội dung và phương pháp giảng dạy; xây dựng tiết dạy mẫu, tổ chức dạy thử, tổ chức học tập, thao giảng... nhằm giúp GV nắm vững lý thuyết, rút kinh nghiệm về phương pháp giảng dạy, về các bước dự giờ và phân tích bài dạy... Trên cơ sở đó khuyến khích sự sáng tạo của GV, đây cũng chính là hoạt động đặc trưng nghề nghiệp của GV. Giám đốc trung tâm cần tạo điều kiện, động viên để GV phát huy hết khả năng của mình.

- Quản lý giờ lên lớp của giáo viên.
- + Thông qua trực ban hàng ngày để quản lý nề nếp các buổi học.
- + Tổ chức hoạt động dự giờ, thăm lớp để nắm bắt được thực trạng chất lượng các giờ dạy và tổ chức rút kinh nghiệm sư phạm.
- + Thông qua báo cáo của các TCM và của GV chủ nhiệm để nắm thông tin về công tác giảng dạy của GV bộ môn.

Hoạt động dạy và học trong nhà trường phổ thông hiện nay được thực hiện chủ yếu bằng hình thức dạy và học trên lớp, với những giờ lên lớp và hệ thống bài học cụ thể. Nói cách khác, giờ lên lớp là hình thức tổ chức cơ bản và chủ yếu nhất của quá trình DH trong nhà trường để thực hiện mục tiêu cấp học.

Chính vì vậy trong quá trình QL dạy và học của mình, Giám đốc phải có những biện pháp tác động cụ thể, phong phú và linh hoạt để nâng cao chất lượng giờ lên lớp của GV.

QL giờ lên lớp của GV phải đảm bảo các yêu cầu chủ yếu là:

- + Xây dựng được chuẩn giờ lên lớp để QL tốt giờ lên lớp của GV. Ngoài những quy định chung của ngành cần thường xuyên được bổ sung, điều chỉnh để thực hiện được tiến độ chung của trường và của GV trong trường.

- + Phải xây dựng nề nếp giờ lên lớp, nhằm đảm bảo tính nghiêm túc trong mọi hoạt động hết sức nhịp nhàng, góp phần nâng cao chất lượng DH.

- + Phải yêu cầu cụ thể từng đối tượng thực hiện đầy đủ, nghiêm túc những quy định chung của trung tâm, quy chế có liên quan đến giờ lên lớp.

Để đảm bảo được những yêu cầu QL giờ lên lớp, Giám đốc trung tâm cần xây dựng và quy định rõ chế độ thực hiện, kiểm tra việc thực hiện thời khóa biểu nhằm kiểm soát các giờ lên lớp, duy trì nề nếp dạy học, điều khiển nhịp điệu DH, tạo nên bầu không khí sư phạm trong nhà trường.

- QL hồ sơ chuyên môn của giáo viên.

QL hồ sơ CM của GV là một công việc hết sức quan trọng của người QL. Hồ sơ CM của GV là phương tiện phản ánh quá trình QL có tính khách

quan và cụ thể, giúp Giám đốc trung tâm nắm chắc hơn, cụ thể hơn tình hình thực hiện nhiệm vụ CM của GV. Có thể nói hồ sơ CM của GV là cơ sở pháp lý nói lên nội dung công việc mà GV đó được phân công, là cơ sở để đánh giá sự chuẩn bị, đầu tư cho CM của GV đó. Tuy nhiên người QL không nên đồng nhất khái niệm hồ sơ CM của GV với năng lực giảng dạy của GV đó trên lớp.

Theo điều 19, 20 Quyết định số 01/2007/QĐ-BGDĐT ngày 02 tháng 01 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định sách giáo khoa - tài liệu và hệ thống sổ sách [5].

+ Trung tâm GDTX sử dụng sách giáo khoa và tài liệu học tập theo quy định về chương trình, giáo trình, sách giáo khoa, tài liệu GDTX của Bộ GD&ĐT, các tài liệu học tập riêng cho địa phương do Sở GD&ĐT hoặc cơ quan QL nhà nước có thẩm quyền quy định.

+ Các loại sổ: Giáo án; sổ dự giờ; sổ kế hoạch giảng dạy; sổ điểm cá nhân; sổ giáo viên chủ nhiệm lớp; sổ bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ.

Trong quá trình QL, Giám đốc trung tâm cần phải hướng dẫn, yêu cầu đối với từng loại hồ sơ, cùng với Phó giám đốc phụ trách CM và TTCM thường xuyên kiểm tra bằng nhiều hình thức khác nhau để kịp thời điều chỉnh những sai lệch trong hoạt động dạy và học.

#### ***1.4.4. Quản lý công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giáo viên***

Để QL tốt công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của GV, ngay từ đầu năm học Giám đốc trung tâm cùng với Ban lãnh đạo trung tâm phải xây dựng kế hoạch bồi dưỡng GV, phối kết hợp với TCM đánh giá năng lực, phân loại GV trong tổ để từ đó có kế hoạch bồi dưỡng. Đây là việc làm rất cần thiết đối với Giám đốc trung tâm, vì việc đánh giá, phân loại đúng GV sẽ giúp cho việc phân công giảng dạy phù hợp, từ đó nâng cao chất lượng giảng dạy của trung tâm.

Giám đốc trung tâm ủy quyền cho Phó giám đốc phụ trách CM chỉ đạo các tổ, xây dựng kế hoạch dự giờ thường xuyên, dự giờ học tập kinh nghiệm ở các trường THPT, Trung tâm GDNN - GDTX.

#### ***1.4.5. Quản lý hoạt động sinh hoạt chuyên môn của tổ chuyên môn***

Sinh hoạt của TCM có tốt thì chất lượng giảng dạy trên lớp của các cá nhân trong tổ mới được nâng lên. Để thực hiện nâng cao chất lượng sinh hoạt của TCM cần tập trung vào việc QL, chỉ đạo các nội dung chủ yếu sau:

- QL, điều hành trực tiếp đội ngũ GV: Các hoạt động QL, điều hành GV trong tổ gồm:

+ QL thực hiện ngày giờ công;

+ QL việc thực hiện chương trình, kế hoạch DH, kế hoạch giảng dạy.

+ QL học tập, bồi dưỡng CM nghiệp vụ, để nâng cao chất lượng giảng dạy.

+ QL chất lượng DH và kết quả của các lớp được phân công giảng dạy

- QL xây dựng kế hoạch hoạt động của TCM và hồ sơ chuyên môn.

Yếu tố cơ bản quyết định đến chất lượng DH là trình độ CM và năng lực sư phạm của GV. Vì vậy Giám đốc trung tâm cần chú trọng việc xây dựng kế hoạch của TCM. Kế hoạch của TCM phải bám sát các văn bản chỉ đạo của cấp trên; kế hoạch phát triển chiến lược của trung tâm; định hướng năm học của trung tâm; tình hình thực tế của tổ bộ môn, điểm mạnh điểm yếu của TCM ... Kế hoạch TCM là sự cụ thể hóa các hoạt động của TCM trong năm học, như chỉ tiêu phấn đấu, chất lượng giảng dạy, chất lượng GD, nâng cao chất lượng đội ngũ, ... và các giải pháp thực hiện để hiện thực hóa các mục tiêu đề ra. Giám đốc trung tâm phải QL việc phân công giảng dạy của tổ bộ môn, việc phân công nhiệm vụ của từng thành viên trong tổ, có những điều chỉnh hợp lý phù hợp với năng lực của từng người, đảm bảo phát huy hết tiềm năng, năng lực của GV.

Giám đốc trung tâm QL việc xây dựng hệ thống hồ sơ, biểu mẫu, theo dõi việc thực hiện các công việc theo định kì, xây dựng hệ thống giám sát đến GV; thực hiện kiểm tra thường xuyên, liên tục, đối chiếu những công việc đã thực hiện với kế hoạch đặt ra; đảm bảo kế hoạch cụ thể, chi tiết, rõ ràng để Giám đốc trung tâm có thể nắm bắt thông tin kịp thời nhất, từ đó có những điều chỉnh kịp thời.

- QL việc thực hiện chương trình, kế hoạch giáo dục của TCM.

Để đảm bảo chất lượng DH, Giám đốc trung tâm phải chỉ đạo các TCM chủ động, linh hoạt trong việc thực hiện chương trình và kế hoạch GD thông qua việc đối chiếu, rà soát nội dung giữa các môn học để điều chỉnh nội dung DH theo hướng tích hợp, phù hợp với điều kiện thực tế của trung tâm và địa phương, đảm bảo chuẩn kiến thức kỹ năng.

Hướng dẫn TCM xây dựng kế hoạch DH, phân phối chương trình chi tiết theo khung thời gian 32 tuần thực học (mỗi học kỳ 16 tuần), phù hợp với điều kiện của địa phương và của trung tâm, trên cơ sở đảm bảo đủ thời lượng dành cho luyện tập, ôn tập, kiểm tra định kỳ, thời gian kết thúc học kì I, kết thúc năm học thống nhất theo quy định của Sở GD&ĐT.

- QL công tác sinh hoạt chuyên đề bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém:

Nhiệm vụ bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo học sinh yếu, kém là hai nhiệm vụ song song của TCM. Trên cơ sở kết quả khảo sát, đánh giá, phân loại HS, tổ chức dạy học phân hóa theo năng lực của HS dựa theo chuẩn kiến thức, kỹ năng; TCM xây dựng kế hoạch bồi dưỡng HS, lựa chọn GV có kinh nghiệm, tâm huyết tham gia giảng dạy.

Các kế hoạch, nội dung bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém sau khi TCM thảo luận thống nhất trình cho Giám đốc trung tâm phê duyệt và tổ chức triển khai thực hiện.

- QL hoạt động sinh hoạt chuyên đề đổi mới PPDH và kiểm tra, đánh giá:

Đổi mới PPDH và kiểm tra, đánh giá là hai hoạt động có mối quan hệ khăng khít với nhau. Đổi mới PPDH tạo điều kiện để đổi mới kiểm tra, đánh giá. Đổi mới kiểm tra, đánh giá có tác động thúc đẩy đổi mới PPDH. Việc đổi mới PPDH không thể thành công nếu không đổi mới công tác kiểm tra, đánh giá. Bởi vậy, Giám đốc trung tâm cần quản lý chỉ đạo TCM thảo luận xây dựng bộ tiêu chí đánh giá về đổi mới PPDH gắn với đặc trưng các bộ môn, gắn nội dung thực hiện đổi mới PPDH vào việc dự giờ, thanh tra, kiểm tra GV, đặc biệt là trong các tiết hội giảng.

Chỉ đạo GV thực hiện nghiêm túc việc xây dựng ma trận đề kiểm tra, hàng năm xây dựng bộ đề kiểm tra để bổ sung cho thư viện câu hỏi của trường. Khi chấm bài kiểm tra phải có phần nhận xét, động viên sự cố gắng tiến bộ của HS. Việc cho điểm có thể kết hợp giữa đánh giá kết quả bài làm với theo dõi sự cố gắng, tiến bộ của HS. Chú ý hướng dẫn HS đánh giá lẫn nhau và biết tự đánh giá năng lực của mình.

- QL hoạt động TCM qua dự giờ thăm lớp, thao giảng, hội giảng: Nét đặc thù khác của QL nhà trường là QL hoạt động dự giờ và rút kinh nghiệm giờ dạy. Đây là hoạt động trọng tâm trong QL hoạt động DH. Để QL việc dự giờ và rút kinh nghiệm giờ dạy có hiệu quả, Giám đốc trung tâm cần QL thực hiện tốt các yêu cầu:

+ Xây dựng kế hoạch dự giờ, hội giảng, thao giảng của trung tâm trong năm học. Quy định số tiết dự tối thiểu, số tiết ứng dụng CNTT, ... Xây dựng tiêu chí đánh giá giờ dạy theo hướng đổi mới.

+ Chỉ đạo các TCM xây dựng kế hoạch dự giờ theo tháng, tuần.

+ Tổ chức thực hiện kế hoạch đã đề ra, đánh giá, rút kinh nghiệm giờ dạy.

#### ***1.4.6. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá sinh hoạt của tổ chuyên môn***

Kiểm tra là chức năng cơ bản, có vai trò quan trọng trong quá trình QL trường học nói chung, QL sinh hoạt TCM nói riêng. Chúng ta có thể khẳng định rằng không có kiểm tra thì không có QL. Như vậy kiểm tra, đánh giá sinh hoạt TCM của Giám đốc trung tâm là biện pháp quan trọng không thể thiếu được trong quá trình QL. Mục đích kiểm tra, đánh giá sinh hoạt TCM:

+ Để điều chỉnh hoạt động của TCM đi đúng với kế hoạch, mục tiêu đã đề ra. Làm cho hoạt động TCM không đi lệch hướng, ảnh hưởng đến chất lượng DH và các hoạt động của trung tâm.

+ Nắm bắt được tinh thần thực hiện quy chế CM của GV để có biện pháp xử lý kịp thời những trường hợp có biểu hiện vi phạm quy chế CM.

+ Đưa hoạt động của TCM đi vào nề nếp góp phần nâng cao chất lượng dạy và học.



+ Kịp thời điều chỉnh kế hoạch hoạt động CM của trung tâm phù hợp với thực tiễn và đảm bảo cho hoạt động CM đạt được mục tiêu đã định.

## **1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện**

### **1.5.1. Yếu tố chủ quan**

#### **1.5.1.1. Năng lực quản lý của Giám đốc trung tâm**

Trong Trung tâm GDNN - GDTX, Giám đốc là người đứng đầu, chịu trách nhiệm QL mọi hoạt động trong trung tâm và chịu trách nhiệm trước cấp trên. Do vậy, để làm tốt công tác QL đòi hỏi Giám đốc trung tâm không chỉ có kiến thức lý luận về QL giáo dục mà phải có năng lực QL. Trước hết, Giám đốc trung tâm phải có năng lực thực hiện tốt các chức năng QL, nắm bắt và xử lý thông tin tốt. Giám đốc trung tâm phải có năng lực phân tích, dự báo và tầm nhìn đối với sự phát triển của trung tâm. Những năng lực này được thể hiện trong việc xây dựng các kế hoạch của trung tâm. Giám đốc trung tâm cần giải quyết tốt các mâu thuẫn nảy sinh trong quá trình QL, là trung tâm của sự đoàn kết trong tập thể sư phạm. Giám đốc trung tâm phải là người biết đánh giá và thực hiện công bằng đối với mọi thành viên, thực hiện tốt quy chế dân chủ cơ sở. Bên cạnh đó Giám đốc trung tâm cần hòa mình vào tập thể, để hiểu rõ những tâm tư, tình cảm của mọi thành viên, phải biết tự đánh giá đúng bản thân mình, biết thu thập, xử lý thông tin kịp thời, chính xác.

#### **1.5.1.2. Năng lực của tổ trưởng chuyên môn**

- TTCM là người trực tiếp QL điều hành TCM. Tổ trưởng vừa thực hiện nhiệm vụ như một GV vừa thực hiện nhiệm vụ QL theo Điều lệ trường trung học quy định và thực hiện một số nhiệm vụ khác do Giám đốc trung tâm ủy quyền. Bởi vậy Tổ trưởng cần có năng lực CM vững, có năng lực trong giảng dạy và có kiến thức sâu về bộ môn giảng dạy. Cùng với đó Tổ trưởng cần có những năng lực nhất định về QL để có thể điều hành tổ một cách có hiệu quả.

- TTCM phải có năng lực lập kế hoạch hoạt động như: Kế hoạch TCM, kế hoạch chuyên đề, ... hướng dẫn các cá nhân trong tổ xây dựng kế hoạch cá nhân. Tổ trưởng thực hiện kiểm tra, đánh giá việc thực hiện chương trình môn học, hoạt động CM của tổ. TTCM thực hiện quy chế dân chủ trong trung tâm, tập hợp, đoàn kết các thành viên trong tổ thực hiện tốt chủ trương đường lối chính sách pháp luật của Đảng và Nhà nước, các chủ trương chính sách về giáo dục đào tạo cũng như các quy định, nếp sống văn hoá ở địa phương nơi cư trú. TTCM cùng với thành viên trong tổ xây dựng bầu không khí tâm lý, môi trường sư phạm thân thiện, cộng tác hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

#### *1.5.1.3. Năng lực của giáo viên*

GV là những nhân tố có ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động của TCM, các cá nhân trong tổ quyết định đến chất lượng DH và GD. Các yếu tố có thể ảnh hưởng đến hoạt động của TCM:

- Trình độ CM và năng lực sư phạm của đội ngũ GV trong tổ. TCM có đội ngũ GV có kinh nghiệm giảng dạy và chất lượng CM tốt sẽ là yếu tố thuận lợi trong việc triển khai thực hiện các hoạt động CM.

- Tinh thần trách nhiệm, đoàn kết, giúp đỡ nhau trong TCM của mỗi tổ viên là điều kiện để tổ hoạt động có hiệu quả. Các thành viên tích cực trao đổi, chia sẻ với đồng nghiệp, tạo bầu không khí ấm áp, thân tình trong tổ, tạo động lực cho các cá nhân hăng say lao động.

#### **1.5.2. Yếu tố khách quan**

##### *1.5.2.1. Quản lý của cấp trên*

- Công tác QL, chỉ đạo hoạt động TCM của các nhà trường được thể hiện bằng các văn bản chỉ đạo thực hiện mục tiêu, nội dung, chương trình giảng dạy các bộ môn; các văn bản chỉ đạo quy định về hồ sơ, giáo án, hồ sơ quản lý TCM; chỉ đạo các hoạt động chuyên đề từ cấp trường; tham gia các chuyên đề cấp tỉnh; định hướng nội dung sinh hoạt TCM, chỉ đạo đổi mới hình thức và nền nếp sinh hoạt TCM.

- Sở GD&ĐT QL, chỉ đạo hoạt động TCM của các trung tâm thông qua Giám đốc trung tâm, phó Giám đốc phụ trách CM và đánh giá chất lượng hoạt động TCM của các trung tâm thông qua việc kiểm tra trực tiếp một số hoạt động TCM, thông qua báo cáo của Giám đốc trung tâm. Sở GD&ĐT căn cứ văn bản quy định của cấp trên, căn cứ điều kiện thực tế để ra các văn bản chỉ đạo chung cho các trung tâm. Trên cơ sở đó các trung tâm xây dựng kế hoạch thực hiện các hoạt động CM trong năm học, chỉ đạo các TCM xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ.

#### *1.5.2.2. Cơ sở vật chất, điều kiện trang thiết bị phục vụ cho hoạt động TCM*

- Điều kiện cơ sở vật chất của trung tâm là yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng hoạt động TCM. GV khi thực hiện nhiệm vụ giảng dạy cần có trang thiết bị, đồ dùng dạy học; khi tổ chức các hoạt động NCKH, hội thảo cần có thiết bị để khai thác thông tin đa phương tiện. Để đảm bảo cho TCM hoạt động có chất lượng, trung tâm cần có đủ cơ sở vật chất thiết yếu, có phòng họp để sinh hoạt CM định kỳ, có thiết bị hiện đại để khai thác thông tin, tìm kiếm các ứng dụng của CNTT trong giảng dạy; có thiết bị hiện đại để GV tham gia học tập nâng cao năng lực CM; có đủ thiết bị đồ dùng phục vụ giảng dạy, khai thác các phương tiện hiện đại vào giảng dạy.

- Cơ sở vật chất của trung tâm cũng là nguồn động lực thúc đẩy sự nhiệt tình của GV khi tham gia các hoạt động của TCM, tăng thêm sự tự tin vào thành công của công việc. Việc đầu tư xây dựng cơ sở vật chất trong trung tâm phục vụ cho hoạt động TCM cần chú ý một số vấn đề: Trang thiết bị phục vụ cho hoạt động giảng dạy và ngoại khóa cần được kiểm tra thường xuyên về số lượng và chất lượng.

- Các loại sổ sách, bảng biểu theo dõi phục vụ cho hoạt động TCM: Sổ ghi chép các hoạt động của tổ, sổ sinh hoạt chuyên đề, sổ theo dõi kết quả giảng dạy, ...

- Mua sắm bổ sung các trang thiết bị mau hỏng, đảm bảo trong năm học có đủ trang thiết bị để hoạt động; bố trí phòng họp, phòng bộ môn có đủ trang

thiết bị tạo điều kiện cho TCM chủ động sinh hoạt, nghiên cứu CM, xây dựng chuyên đề,... Đặc biệt cần có kinh phí khen thưởng cho GV, TCM có thành tích trong hoạt động CM hàng năm.

## **Kết luận chương 1**

Hoạt động TCM là hoạt động quan trọng nhất trong các hoạt động của Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện. Hoạt động này có vai trò quyết định đến chất lượng GD của trung tâm. Hoạt động của TCM phải bám sát nội dung chương trình DH theo quy định của Bộ giáo dục, Sở giáo dục và của trung tâm.

QL hoạt động TCM là một hoạt động quan trọng trong công tác QL. Nội dung quản lý TCM bao gồm: Quy hoạch và bổ nhiệm TTCM; QL việc xây dựng và thực hiện kế hoạch hoạt động của TCM; QL hoạt động DH của TCM; QL công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của GV; QL hoạt động sinh hoạt CM của TCM; QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của TCM.

Để QL hoạt động TCM có hiệu quả thì cần phải xây dựng TCM theo hướng đổi mới tích cực, phát huy được sự năng động, vai trò tự chủ của TCM trong thực hiện nhiệm vụ. Cùng với đó cũng cần có những biện pháp QL của Giám đốc trung tâm đối với TCM để nâng cao được chất lượng, hiệu quả giảng dạy. Đây là những vấn đề rất cơ bản, điều kiện cần thiết để Giám đốc trung tâm thực hiện các chức năng kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra đánh giá hoạt động TCM trong các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.

Những vấn đề lý luận được đề cập trong chương 1 là cơ sở để tôi tiến hành nghiên cứu thực trạng QL nhằm nâng cao chất lượng hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

**Chương 2**  
**THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ**  
**HOẠT ĐỘNG TỔ CHUYÊN MÔN Ở CÁC TRUNG TÂM**  
**GDNN - GDTX CẤP HUYỆN TỈNH THÁI NGUYÊN**

**2.1. Khái quát về các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên**

Thực hiện Thông tư liên tịch số 39/2015/TTLT-BLĐT BXH-BNV ngày 19/10/2015 về việc hướng dẫn việc sáp nhập Trung tâm Dạy nghề, Trung tâm Giáo dục thường xuyên, Trung tâm Kỹ thuật tổng hợp - Hướng nghiệp công lập cấp huyện thành Trung tâm GDNN - GDTX. Các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, được thành lập từ 1 tháng 9 năm 2016 theo Quyết định của UBND tỉnh Thái Nguyên về việc Thành lập Trung tâm GDNN - GDTX trực thuộc UBND cấp huyện quản lý.

**2.1.1. Thuận lợi**

+ Đội ngũ cán bộ GV trẻ, tâm huyết với nghề. Cán bộ GV của trung tâm có trình độ CM, nghiệp vụ đạt chuẩn và trên chuẩn khá cao (chiếm 96,07%) đáp ứng được yêu cầu GD hiện nay.

+ Được sự quan tâm lãnh đạo của ngành, các cấp uỷ Đảng, chính quyền địa phương và các cơ quan, đơn vị đóng trên địa bàn.

+ Tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên phối hợp chặt chẽ với chính quyền, có nhiều đổi mới sáng tạo trong các hoạt động của trung tâm.

**2.1.2. Khó khăn**

+ Đội ngũ GV không ổn định (do chuyển công tác); mỗi bộ môn thường có 01 GV; Cán bộ GV tuy đã đạt chuẩn về trình độ CM, nhưng kinh nghiệm thực tiễn giảng dạy và GD còn hạn chế, ít có cơ hội học hỏi từ đồng nghiệp.

+ Cơ sở vật chất chưa đáp ứng được yêu cầu học tập và làm việc; kinh phí dành cho công tác thi đua khen thưởng hạn chế nên nhiều khi chưa động viên, khích lệ được cán bộ GV nỗ lực phấn đấu trong công tác.

+ Công tác tuyển sinh của nhiều trung tâm rất khó khăn, do việc phân luồng HS sau THCS thực hiện chưa tốt nên nhiều HS có sức học yếu nhưng vẫn muốn

theo học tại các trường THPT. HS học tại các Trung tâm GDNN - GDTX có sức học kém nên gây rất nhiều khó khăn cho hoạt động dạy và học tại các trung tâm.

+ Trong 9 trung tâm, có 06 trung tâm ở các huyện có điều kiện kinh tế phát triển chậm, đời sống nhân dân còn nhiều khó khăn, nhiều HS dân tộc, HS thuộc diện được hưởng chế độ chính sách của Nhà nước; HS có hoàn cảnh khó khăn thiếu sự quan tâm từ phía gia đình, thiếu động cơ học tập, ham chơi, năng lực học tập kém.

+ Một bộ phận cha, mẹ HS nhận thức còn hạn chế, ít quan tâm đến con em mình, giao phó việc giáo dục các em cho nhà trường, do đó có nhiều HS vi phạm nội quy của trường, lớp.

+ HS có hoàn cảnh khó khăn nên việc huy động nguồn xã hội hóa rất khó khăn, vì vậy kinh phí để sửa chữa, xây dựng cảnh quan trung tâm hoặc mua bổ sung, sửa chữa trang thiết bị đồ dùng dạy học gặp nhiều khó khăn.

### 2.1.3. Đội ngũ - Tổ chức

**Bảng 2.1: Cơ cấu tổ chức các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện**

TT	Tên trung tâm	Tổng số CBGV	Nữ	Biên chế	Trình độ ĐH và trên ĐH	Đảng viên	CBQL	GV dạy văn hóa	GV dạy nghề
1	Trung tâm GDNN - GDTX T.P Sông Công	24	16	22	23	11	03	8	8
2	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Định Hóa	37	25	33	34	28	03	12	8
3	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Phú Lương	28	19	24	28	20	03	14	04
4	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Đồng Hỷ	34	22	28	33	27	03	12	06
5	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Võ Nhai	27	17	26	26	20	03	11	08
6	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Phú Bình	32	20	26	30	31	03	08	11
7	Trung tâm GDNN - GDTX thị xã Phổ Yên	23	18	20	22	15	03	15	04
8	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Đại Từ	37	25	25	37	19	03	14	04
9	Trung tâm GDNN - GDTX thành phố TN	38	23	35	36	25	03	12	12
<b>Tổng</b>		<b>280</b>	<b>185</b>	<b>239</b>	<b>269</b>	<b>196</b>	<b>27</b>	<b>106</b>	<b>65</b>
<b>Tỉ lệ (%)</b>			<b>66.07</b>	<b>85.36</b>	<b>96.07</b>	<b>70.0</b>	<b>9.64</b>	<b>37.86</b>	<b>23.21</b>

(Nguồn: Các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên)

- Kết quả khảo sát cho thấy, đội ngũ CBGV ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện có trình độ đạt chuẩn và trên chuẩn khá cao (96.07%). Đây là điều kiện thuận lợi để các trung tâm phát triển nâng cao chất lượng giảng dạy.

- Đội ngũ CBGV không ổn định, thường có xu hướng chuyên công tác, điều này cho thấy một bộ phận thầy cô chưa thật sự yên tâm công tác, cống hiến cho sự nghiệp GD tại các trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện; GV cơ hữu giảng dạy chương trình THPT hệ GDTX ít - mỗi môn chỉ có 1 đến 2 GV, tỉ lệ CBGV nữ chiếm số lớn (66.06%) nên có những thời điểm GV nghỉ chế độ dài ngày, vì vậy để đáp ứng yêu cầu giảng dạy các trung tâm phải hợp đồng thỉnh giảng GV. Đây là nguyên nhân gây ảnh hưởng lớn đến chất lượng GD của các trung tâm.

#### 2.1.4. Quy mô trường lớp

Hiện nay, tỉnh Thái Nguyên có 09 Trung tâm GDNN - GDTX cấp Huyện, các trung tâm thực hiện nhiệm vụ phát triển GD theo nhu cầu học tập của nhân dân trên địa bàn. Số liệu cụ thể như sau:

**Bảng 2.2: Quy mô trường lớp ở các Trung tâm GDNN - GDTX**

TT	Nội dung	Năm học 2014 - 2015		Năm học 2015 - 2016	
		Tổng số	Nữ	Tổng số	Nữ
1	Học viên học văn hóa	<b>1967</b>	<b>476</b>	<b>2258</b>	<b>604</b>
	- THCS	37	13	11	3
	- Lớp 10	599	129	1034	249
	- Lớp 11	697	176	555	140
	- Lớp 12	634	158	658	212
2	Học văn hóa kết hợp học TCN	<b>862</b>	<b>171</b>	<b>1061</b>	<b>210</b>
	- Lớp 10	341	74	607	142
	- Lớp 11	307	59	233	38
	- Lớp 12	214	38	221	30
3	Số học viên được cấp chứng chỉ	<b>2551</b>	<b>789</b>	<b>2844</b>	<b>878</b>
	- Tin học	1416	449	1 396	417
	- Ngoại ngữ	1135	340	1 448	461
4	Số học viên học nghề ngắn hạn	<b>2560</b>	<b>2068</b>	<b>593</b>	<b>340</b>
5	Số học viên học HN, nghề PT	<b>12921</b>	<b>3809</b>	<b>13 345</b>	<b>6 746</b>
	- THCS	11518	3298	12 195	6 350
	- THPT	1403	511	1 150	396

(Nguồn: Phòng GD Chuyên nghiệp - Sở GD&ĐT)

Qua bảng số liệu trên cho thấy quy mô các loại hình đào tạo ở các Trung tâm GDNN - GDTX đa dạng, số lượng HS tăng qua các năm:

- Tuyển sinh HS học văn hóa tăng qua các năm từ 559 lên 1034; HS học văn hóa kết hợp học TCN từ 862 lên 1061 HS. Chứng tỏ định hướng phân luồng HS sau THCS của Bộ GD&ĐT đang đi đúng hướng.

- Định hướng GD nghề nghiệp cho HS được các trung tâm quan tâm, triển khai tới HS lớp 8 và lớp 11; số lượng HS học nghề phổ thông tăng từ 12.921 tăng lên 13.345

- Chương trình bồi dưỡng cấp chứng chỉ tin học, ngoại ngữ cho HS học tại trung tâm và cán bộ địa phương được duy trì có chất lượng.

### 2.1.5. Kết quả hai mặt giáo dục

Kết quả rèn luyện của HS là thước đo để đánh giá chất lượng GD của trung tâm. Trong những năm học vừa qua, các Trung tâm GDNN - GTDX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên đã đạt được một số kết quả nhất định trong GD.

**Bảng 2.3: Kết quả hai mặt giáo dục của 2 năm**

Xếp loại	Năm học 2014 - 2015						Năm học 2015 - 2016					
	Tổng	Lớp 10	Lớp 11	Lớp 12	THCS	Tỉ lệ %	Tổng	Lớp 10	Lớp 11	Lớp 12	THCS	Tỉ lệ %
<b>I. Học viên chia theo hạnh kiểm</b>	<b>1893</b>	<b>594</b>	<b>667</b>	<b>595</b>	<b>37</b>		<b>2246</b>	<b>1008</b>	<b>579</b>	<b>648</b>	<b>11</b>	
- Tốt	980	258	329	369	24	51,77	998	387	230	377	4	44,43
- Khá	661	232	227	189	13	34,92	907	418	248	234	7	40,38
- Trung bình	237	97	103	37	0	12,52	316	186	93	37	0	14,07
- Yếu	15	7	8	0	0	0,79	25	17	80		0	1,11
<b>II. Học viên chia theo học lực</b>	<b>1967</b>	<b>599</b>	<b>697</b>	<b>634</b>	<b>37</b>		<b>2258</b>	<b>1034</b>	<b>555</b>	<b>658</b>	<b>11</b>	
- Giỏi	7	1	1	5	0	0,36	10	6	1	3	0	0,44
- Khá	430	78	119	233	0	21,86	402	120	83	199	0	17,80
- Trung bình	1311	410	476	388	37	66,65	1628	751	424	442	11	72,10
- Yếu	218	109	101	8	0	11,08	211	152	45	14	0	9,34
- Kém	1	1	0	0	0	0,05	7	5	2	0	0	0,31
<b>III. Học viên bỏ học</b>	<b>96</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>4,9</b>	<b>201</b>	<b>121</b>	<b>50</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>8,9</b>

(Nguồn: Số liệu do Phòng GDCN - Sở GD&ĐT)



Qua bảng 2.3, kết quả hai mặt giáo dục 2 năm học từ 2014 đến năm 2016 của các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, cho thấy:

- Tỷ lệ HS được xếp hạnh kiểm Tốt, khá gần 85%. Tuy nhiên số HS có hạnh kiểm TB và yếu tăng 12,52% lên 14,07% và 0,79% lên 1,11% , chủ yếu là HS lớp 10, 11.

- Tỷ lệ HS giỏi tại các trung tâm trong hai năm rất thấp (0,36% và 0,44%) ; Số HS có học lực trung bình chiếm tỷ lệ lớn (66,65% và 72,1%).

- HS bỏ học (chủ yếu là học sinh lớp 10, 11) chiếm tỷ lệ khá cao và tăng qua các năm (từ 4,9% tăng lên 8,9%).

## **2.2. Khái quát về khảo sát thực trạng**

### **2.2.1. Mục đích khảo sát**

Qua kết quả khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng quản lý hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

### **2.2.2. Đối tượng khảo sát**

<b>TT</b>	<b>Đối tượng khảo sát</b>	<b>Số lượng (người)</b>
1	Chuyên viên Sở GD&ĐT	03
2	Cán bộ quản lý ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên	20
3	Tổ trưởng, tổ phó TCM	18
4	Giáo viên	55
<b>Tổng số</b>		<b>96</b>

### **2.2.3. Nội dung khảo sát**

Khảo sát thực trạng công tác QL hoạt động TCM của các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, theo các nội dung: Bổ nhiệm và quy hoạch TTCM; QL việc xây dựng và thực hiện kế hoạch của TCM; QL hoạt động dạy học của TCM; QL công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của GV; QL hoạt động sinh hoạt CM của TCM; công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM.

#### 2.2.4. Phương pháp khảo sát

- Trao đổi, phỏng vấn CBGV các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

- Nghiên cứu tài liệu, nội quy, quy chế Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.

- Điều tra bằng bảng hỏi đối với CBQL, GV các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

### 2.3. Thực trạng tổ chức và hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên

#### 2.3.1. Thực trạng về cơ cấu TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên

Từ những ngày đầu thành lập, các Trung tâm GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên dạy 7 môn văn hóa (Văn, Toán, Lý, Hóa, Sinh học, Lịch sử, Địa lý), biên chế GV trong một số trung tâm không đủ 1 người/môn nên các trung tâm phải hợp đồng GV thỉnh giảng. Năm 2009 khi các trung tâm thuộc Sở GD&ĐT QL đều được bổ sung thêm biên chế GV nhưng mỗi môn cũng chỉ có 1 đến 2 GV.

**Bảng 2.4: Cơ cấu tổ chức chuyên môn các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên**

TT	Tên đơn vị	Số TCM	Môn
1	Trung tâm GDNN - GDTX T.P Sông Công	01	Văn, Toán, Lý, Hóa, Sinh, Sử, Địa
2	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Định Hóa	02	- Toán, Lý, Hóa - Sinh, Sử, Địa, Văn
3	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Phú Lương	02	- Toán, Lý, Hóa - Sinh, Sử, Địa, Văn
4	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Đồng Hỷ	02	- Toán, Lý, Hóa - Sinh, Sử, Địa, Văn
5	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Võ Nhai	01	Văn, Toán, Lý, Hóa, Sinh, Sử, Địa
6	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Phú Bình	02	- Toán, Lý, Hóa - Sinh, Sử, Địa, Văn
7	Trung tâm GDNN - GDTX thị xã Phổ Yên	02	- Toán, Lý, Hóa - Sinh, Sử, Địa, Văn
8	Trung tâm GDNN - GDTX huyện Đại Từ	02	- Toán, Lý, Hóa - Sinh, Sử, Địa, Văn
9	Trung tâm GDNN - GDTX thành phố TN	02	- Toán, Lý, Hóa - Sinh, Sử, Địa, Văn

(Nguồn: Các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên)

Qua bảng 2.4 cho thấy, TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên đều là tổ ghép, các môn không liên quan nhiều với nhau; mỗi môn chỉ có 1 đến 2 GV nên việc trao đổi kinh nghiệm CM rất khó khăn. Trong sinh hoạt CM thì tổ đơn sẽ thuận lợi hơn là tổ ghép, ghép đôi bớt phức tạp hơn ghép ba. Nếu tổ ghép có các môn gần nhau như Toán - Tin, Văn - Sử... thì sẽ thuận lợi hơn trong việc sinh hoạt CM.

Trong thực tế tại các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên vẫn còn những TCM có tới 7 môn, mỗi môn chỉ có 01 GV, đây là khó khăn rất lớn của TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên trong việc tổ chức sinh hoạt chuyên môn: Kiểm tra hồ sơ CM; giúp đỡ nhau trong việc nâng cao trình độ CM, nghiệp vụ sư phạm; Góp ý sau dự giờ; tổ chức các hoạt động chuyên đề; xây dựng ngân hàng đề kiểm tra, ...

### ***2.3.2. Thực trạng hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên***

Để đánh giá thực trạng hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, tác giả tiến hành khảo sát, xin ý kiến của 20 CBQL, 73 CBGV các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

Kết quả khảo sát được đánh giá theo 5 mức độ và tính điểm:

Tốt: 5 điểm                      Khá: 4 điểm                      Trung bình: 3 điểm

Yếu: 2 điểm                      Kém: 1 điểm.

Tính điểm trung bình của các bảng theo công thức:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i K_i}{\sum K_i} = \frac{\sum X_i K_i}{n}$$

$\bar{X}$  : Điểm trung bình

$X_i$  : Điểm ở mức độ  $X_i$

$K_i$  : Số người cho điểm ở mức  $X_i$

$n$  : Số người tham gia đánh giá

Mỗi Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên hiện nay có một đến hai TCM, TTCM đều là những người có thời gian công tác từ 5 năm trở lên, có tinh thần trách nhiệm, trình độ CM vững vàng, là những GV dạy giỏi cấp

tình. Tuy nhiên, đa số TTCM chưa có nhiều kinh nghiệm QL vì chưa được bồi dưỡng nghiệp vụ QL, ít có điều kiện giao lưu học hỏi kinh nghiệm cho nên công tác quản lý TCM chủ yếu dựa trên kinh nghiệm, sự nhiệt tình vì thế hiệu quả hoạt động của TCM chưa cao, còn nhiều hạn chế.

**Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về thực trạng hoạt động TCM**

TT	Nội dung	CBQL đánh giá						CBGV đánh giá					
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB	Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB
1	Thực hiện kế hoạch giảng dạy theo phân phối chương trình của Bộ, Sở giáo dục.	1	10	9	0	0	<b>3,6</b>	15	23	35	0	0	<b>3,73</b>
2	Hoạt động bồi dưỡng nâng cao năng lực cho HS khá, giỏi và phụ đạo HS yếu, kém theo quy định của Bộ, Sở và trung tâm.	0	4	16	0	0	<b>3,2</b>	0	21	27	25	0	<b>2,95</b>
3	Hoạt động đổi mới PPDH để nâng cao chất lượng dạy và học trong trung tâm.	2	3	15	0	0	<b>3,35</b>	10	36	24	3	0	<b>3,73</b>
4	Hoạt động thao giảng, thi GV giỏi các cấp.	1	15	4	0	0	<b>3,85</b>	11	36	26	0	0	<b>3,79</b>
5	Phối hợp với các tổ chức đoàn thể trong trung tâm tổ chức các hoạt động ngoại khoá cho GV và HS.	3	7	10	0	0	<b>3,65</b>	6	36	31	0	0	<b>3,66</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,53</b>						<b>3,57</b>

Từ kết quả bảng 2.5 cho thấy thực trạng hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên: Điểm trung bình do CBQL đánh giá 3,53, CBGV đánh giá 3,57. Nhìn chung, các TTCM đều cố gắng trong việc điều hành hoạt động chung của tổ ở trạng thái ổn định, có kế hoạch triển khai nhiệm vụ CM đến các GV góp phần nâng cao chất lượng GD của trung tâm. Bên cạnh những ưu điểm thì hoạt động TCM trong các trung tâm cũng còn hạn chế, đó là hoạt động của TCM chưa đồng bộ về nội dung sinh hoạt

CM, thời gian sinh hoạt CM, hình thức tổ chức các hoạt động CM chưa thật sự hiệu quả, khoa học, chưa có tính sáng tạo. Cụ thể:

- Việc thực hiện kế hoạch giảng dạy theo phân phối chương trình của Bộ, Sở GD&ĐT được CBQL đánh giá 3,6 điểm, CBGV đánh giá 3,73 điểm. Đây là nội dung được TCM chỉ đạo GV thực hiện nghiêm túc, không có hiện tượng cắt xén chương trình. Trong thực tế khi giảng dạy theo phân phối chương trình của Bộ, Sở GD&ĐT có môn phân phối chương trình chưa phù hợp vì thời lượng dành cho học lý thuyết nhiều, thời gian luyện tập ít; một số môn học như Sinh học, Địa lý, Hóa học, Vật lý có những tiết thực hành GV rất ít thực hiện mà thay bằng dạy lý thuyết hoặc luyện tập.

- Hoạt động bồi dưỡng nâng cao năng lực cho HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém theo quy định của Bộ, Sở GD&ĐT và trung tâm được đánh giá thực hiện ở mức độ TB, cụ thể CBQL đánh giá 3,2 điểm và CBGV đánh giá 2,95 điểm. TCM xây dựng kế hoạch bồi dưỡng nâng cao năng lực cho HS khá, giỏi và phụ đạo HS yếu, kém ngay từ đầu năm học, nhưng chủ yếu chỉ thực hiện cho đối tượng HS lớp 12 khi có kế hoạch thi HSG của Sở GD&ĐT và chuẩn bị cho kì thi THPT Quốc gia. Công tác kiểm tra của TCM về việc thực hiện kế hoạch, soạn bài đối với các tiết bồi dưỡng cho HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém còn chưa sát sao.

- Hoạt động thao giảng, thi GV giỏi các cấp: Đây là hoạt động của TCM được đánh giá là thực hiện tốt nhất, cụ thể CBQL đánh giá 3,85 điểm, CBGV đánh giá 3,79 điểm. Thực hiện kế hoạch của trung tâm, các TCM đều xây dựng kế hoạch thi GVDG cấp trung tâm và cấp tỉnh ngay từ đầu năm học, GV tham gia thi GVDG các cấp là những GV có năng lực, có tinh thần trách nhiệm cao. Tuy nhiên thực tế chất lượng giảng dạy còn chưa tốt, do mỗi bộ môn chỉ có một đến hai GV, GV chưa đầu tư nhiều cho CM, TCM chưa tham mưu với lãnh đạo trung tâm trong việc tổ chức dự giờ học tập ở các trường bạn nên GV ít có cơ hội học tập kinh nghiệm giảng dạy, bên cạnh đó một số GV chưa thực sự nỗ lực học tập để nâng cao trình độ CM, nghiệp vụ sư phạm.

- Hoạt động phối hợp với các tổ chức đoàn thể trong trung tâm để tổ chức các hoạt động ngoại khoá cho GV và HS đôi khi còn hình thức, chủ yếu các GV chủ nhiệm lớp trực tiếp tham gia các hoạt động để QL lớp. Nội dung, hình thức tổ chức các hoạt động ngoại khoá nghèo nàn, TCM chưa tham mưu với Lãnh đạo trung tâm để tổ chức các hoạt động phù hợp với nguyện vọng của GV và HS.

#### **2.4. Thực trạng công tác quản lý hoạt động của TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên**

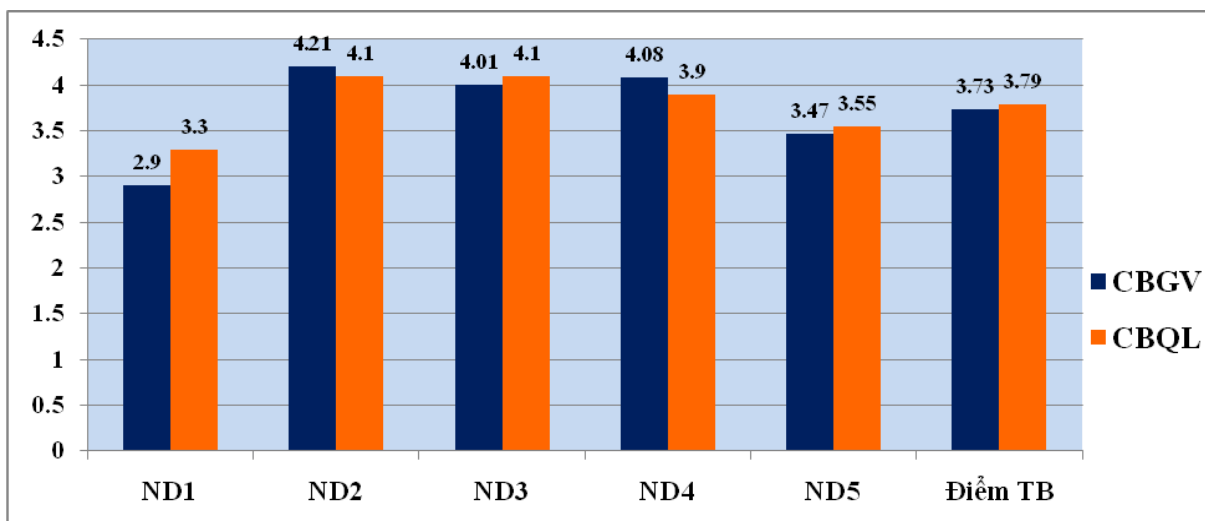
Tác giả tiến hành khảo sát, xin ý kiến của 20 CBQL và 73 tổ trưởng, GV ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, qua đó đánh giá thực trạng công tác QL hoạt động TCM tại các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên. Mức độ cho điểm từ 1 điểm đến 5 điểm.

##### **2.4.1. Thực trạng công tác bổ nhiệm và quy hoạch tổ trưởng chuyên môn**

Tiến hành khảo sát xin ý kiến của 20 CBQL và 73 tổ trưởng, GV đối với thực trạng quản lý bổ nhiệm và quy hoạch TTCM . Mức độ cho điểm từ 1 điểm đến 5 điểm, kết quả thu được như sau:

**Bảng 2.6: Thực trạng quản lý việc bổ nhiệm và quy hoạch TTCM**

TT	Nội dung	CBQL đánh giá						CBGV đánh giá					
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB	Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB
1	Xây dựng và quy hoạch TTCM được tiến hành hàng năm.	1	6	11	2	0	<b>3,30</b>	1	14	35	23	0	<b>2,90</b>
2	Bổ nhiệm TTCM theo nhiệm kỳ của Giám đốc trung tâm, có điều chỉnh hàng năm.	3	16	1	0	0	<b>4,10</b>	27	34	12	0	0	<b>4,21</b>
3	Bổ nhiệm TTCM dựa trên trình độ CM và nghiệp vụ sư phạm.	5	12	3	0	0	<b>4,10</b>	10	54	9	0	0	<b>4,01</b>
4	Bổ nhiệm TTCM trên cơ sở thăm dò mức độ tin nhiệm của các thành viên TCM.	3	12	5	0	0	<b>3,90</b>	17	45	11	0	0	<b>4,08</b>
5	Bổ nhiệm TTCM dựa trên hệ thống các năng lực quản lý.	5	2	12	1	0	<b>3,55</b>	1	36	32	4	0	<b>3,47</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,79</b>						<b>3,73</b>



***Biểu đồ 2.1: Thực trạng quản lý việc bổ nhiệm và quy hoạch TTCM***

Từ kết quả khảo sát về việc QL công tác bổ nhiệm và quy hoạch TTCM, cho thấy ý kiến của CBQL và GV có nhiều điểm khá tương đồng (3,79 điểm và 3,73 điểm), qua đó cho thấy Giám đốc trung tâm đã quan tâm đến công tác bổ nhiệm và quy hoạch đội ngũ tổ trưởng, tổ phó CM, cụ thể:

- Các nội dung: Bổ nhiệm TTCM theo nhiệm kỳ của Giám đốc trung tâm, có điều chỉnh hàng năm; Bổ nhiệm TTCM dựa trên trình độ CM và nghiệp vụ sư phạm; Bổ nhiệm TTCM trên cơ sở thăm dò mức độ tín nhiệm của các thành viên TTCM được đánh giá trên 4 điểm. Hàng năm, Giám đốc trung tâm đều tổ chức lấy phiếu thăm dò tín nhiệm với các chức danh tổ trưởng, tổ phó. Việc quy hoạch các chức danh tổ trưởng, tổ phó đều được đưa ra bàn bạc trong cuộc họp Chi bộ và được sự nhất trí của Chi bộ. Đối với các tổ trưởng, tổ phó được đánh giá hoàn thành tốt nhiệm vụ thì được tổ chức lấy tín nhiệm lại. Những tổ trưởng, tổ phó được đánh giá chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ sẽ lấy tín nhiệm với số dư để lựa chọn được người có uy tín. Việc lựa chọn tổ trưởng, tổ phó CM được tiến hành hàng năm, căn cứ trên mức độ tín nhiệm và ý kiến thống nhất của Ban lãnh đạo, Giám đốc trung tâm là người ra quyết định phân công nhiệm vụ.

- Công tác quy hoạch và bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó được Giám đốc trung tâm thực hiện đúng quy trình bổ nhiệm, tuy nhiên công tác phát hiện, bồi

dưỡng dự nguồn tổ trưởng, tổ phó cần được chú trọng và quan tâm nhiều hơn. Nội dung này được CBQL đánh giá 3,3 điểm, CBGV đánh giá 2,9 điểm. Hàng năm Lãnh đạo các trung tâm mới chỉ quan tâm quy hoạch nguồn cán bộ cấp trưởng, cấp phó mà chưa quy hoạch dự nguồn tổ trưởng, tổ phó để có kế hoạch bồi dưỡng, chính vì vậy các đồng chí GV mới được bổ nhiệm TTCM năng lực quản lý yếu nên rất lúng túng trong công tác quản lý TCM.

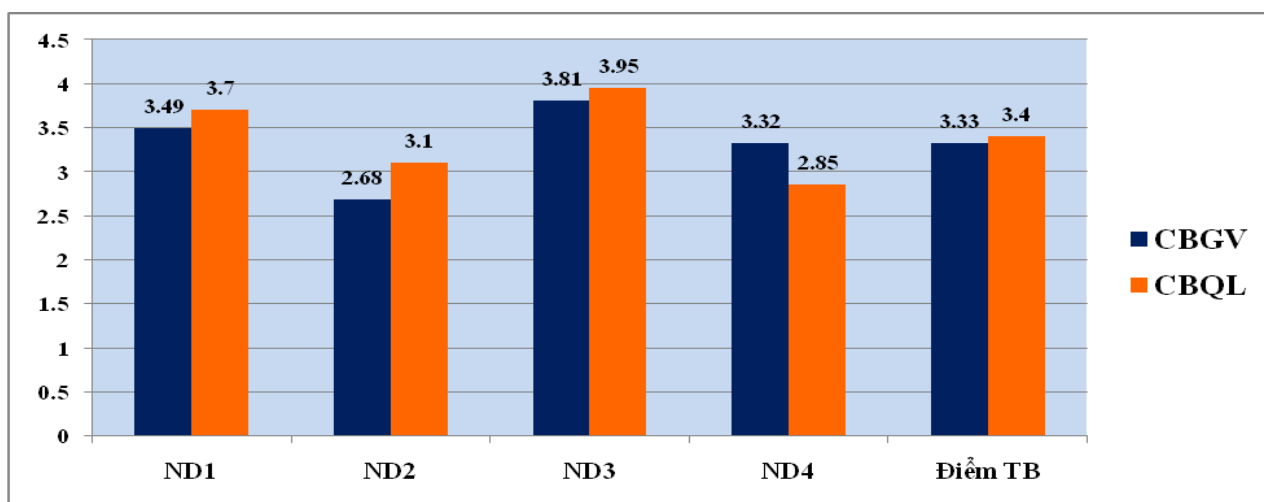
#### **2.4.2. Thực trạng quản lý xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch của TCM**

Thực trạng QL xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch của TCM tại các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, được các cấp QL thực hiện như thế nào? Tác giả đã khảo sát và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.7: Thực trạng quản lý xây dựng và thực hiện kế hoạch của TCM**

TT	Nội dung	CBQL đánh giá						CBGV đánh giá					
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB	Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB
1	Hướng dẫn TTCM và giáo viên xây dựng kế hoạch hoạt động theo năm học	2	10	8	0	0	3,7	1	34	38	0	0	3,49
2	Quản triệt các văn bản chỉ đạo của cấp trên, kế hoạch chiến lược của trung tâm	0	5	12	3	0	3,1	0	9	32	32	0	2,68
3	Tổ chức duyệt kế hoạch hoạt động của TCM	2	15	3	0	0	3,95	16	27	30	0	0	3,81
4	Chỉ đạo giám sát, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch của TCM.	0	4	9	7	0	2,85	3	32	23	15	0	3,32
<b>Điểm TB</b>							<b>3,4</b>						<b>3,33</b>





***Biểu đồ 2.2: Thực trạng quản lý xây dựng và thực hiện kế hoạch của TCM***

Xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch DH là cơ sở để các cấp QL kiểm tra, đánh giá, xác định việc hoàn thành, mức độ hoàn thành công việc của TCM và các thành viên trong tổ CM. Tuy nhiên để đạt được chất lượng và yêu cầu của mục tiêu GD, các cấp QL phải quan tâm và chỉ đạo để GV nhận thức đầy đủ mục đích, nội dung phân phối chương trình của từng môn, từng lớp. Từ đó TCM, GV xây dựng kế hoạch DH phù hợp với nhiệm vụ của TCM và công tác giảng dạy của cá nhân.

TTCM xây dựng kế hoạch của TCM và kiểm tra kế hoạch cá nhân của các thành viên trong tổ. Kế hoạch phải được lãnh đạo trung tâm phê duyệt. Việc thực hiện kế hoạch được lãnh đạo trung tâm theo dõi đánh giá, điều chỉnh kịp thời.

Lãnh đạo trung tâm cũng phải xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch QL của mình, bên cạnh kế hoạch chung của trung tâm. Việc xây dựng và thực hiện kế của CBQL ảnh hưởng rất lớn đến công tác QL việc xây dựng và thực hiện kế hoạch của tất cả cá nhân, của các TCM. Kế hoạch của lãnh đạo trung tâm là những biện pháp QL, những yêu cầu cần đạt được của công tác QL.

Qua khảo sát cho thấy công tác QL việc xây dựng và thực hiện kế hoạch của TCM được đánh giá với số điểm TB (CBQL đánh giá 3,4 điểm, CBGV đánh giá 3,33 điểm), cụ thể từng nội dung như sau:

- Nội dung “Hướng dẫn TTCM và giáo viên xây dựng kế hoạch hoạt động theo năm học” được CBQL đánh giá 3,7 điểm, điều đó chứng tỏ hoạt

động này của TCM đã được Giám đốc trung tâm quan tâm chỉ đạo: Giám đốc trung tâm đã xây dựng được mẫu kế hoạch chung, đảm bảo kế hoạch có sự thống nhất về hình thức. Trong khi đó nội dung này CBGV chỉ đánh giá 3,49 điểm. Sự chênh lệch giữa tự đánh giá của CBQL và CBGV phản ánh biện pháp QL của CBQL về xây dựng và thực hiện kế hoạch vẫn còn có những vướng mắc cần tháo gỡ để có sự thống nhất giữa xây dựng và thực hiện, giữa chủ thể QL và đối tượng QL ở các trung tâm.

- Nội dung QL hoạt động “Tổ chức duyệt kế hoạch hoạt động của TCM” được CBQL, CBGV đánh giá thực hiện tốt nhất (3,81 và 3,95 điểm). Từ đầu tháng 8, sau khi xây dựng kế hoạch năm học của trung tâm; phân công giảng dạy; lãnh đạo trung tâm yêu cầu TCM và GV xây dựng kế hoạch hoạt động theo các văn bản hướng dẫn của ngành, của trung tâm; Giám đốc trung tâm chỉ đạo phó Giám đốc trung tâm duyệt kế hoạch hoạt động của TCM và cá nhân. Bản kế hoạch của TCM và của GV là cơ sở để Giám đốc trung tâm đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của TCM và cá nhân.

- Nội dung QL việc “Quản triệt các văn bản chỉ đạo của cấp trên, kế hoạch chiến lược của trung tâm” và “Chỉ đạo giám sát, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch của TCM” là khâu yếu nhất và không có sự thống nhất điểm số giữa đánh giá của CBQL và GV. Trước khi tổ chức xây dựng kế hoạch, Giám đốc trung tâm quán triệt các văn bản chỉ đạo của cấp trên, kế hoạch chiến lược và những định hướng lớn trong năm học của trung tâm. Tuy nhiên có thể thấy, công tác tổ chức khảo sát chất lượng đầu năm để làm căn cứ xây dựng kế hoạch còn mang tính chiếu lệ, do vậy chỉ tiêu của kế hoạch đề ra không sát với tình hình thực tế và thiếu tính khả thi. Công tác chỉ đạo, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch của TCM cũng được đánh giá không cao, gần như kế hoạch xây dựng chỉ là hình thức, các hoạt động của TCM chủ yếu triển khai theo kế hoạch hàng tuần, hàng tháng của trung tâm mà không có kiểm tra, đánh giá xem kế hoạch TCM xây dựng từ đầu năm học thực hiện đến đâu, còn nội dung nào chưa

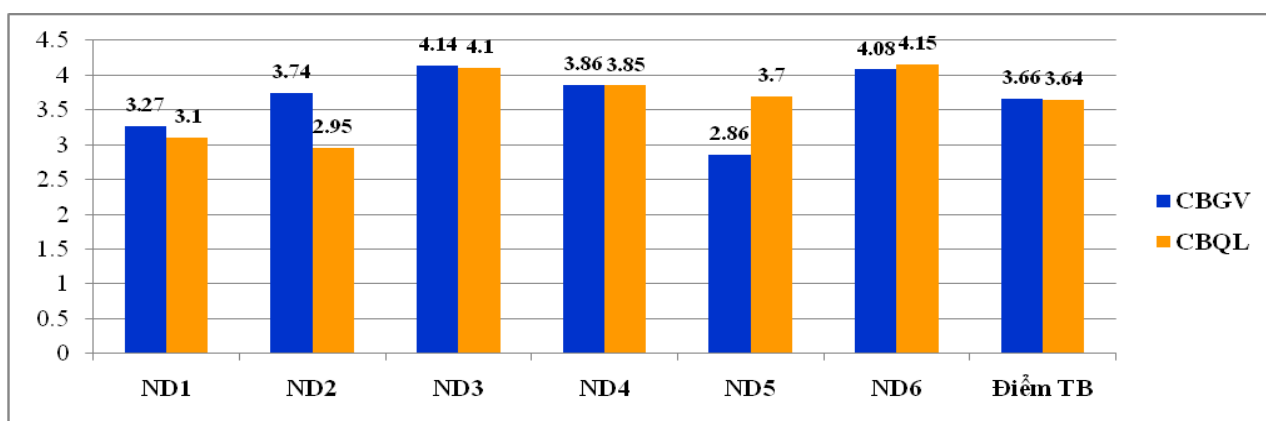
thực hiện được, nguyên nhân là gì? Giám đốc trung tâm, Phó giám đốc phụ trách CM không kiểm tra, giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch của TCM thường xuyên, do đó có những bộ môn chậm tiến độ khá nhiều mà Phó Giám đốc phụ trách CM không nắm được, dẫn đến tình trạng dạy bù để kịp tiến độ chương trình; hoạt động của TCM còn cầm chừng, một số chỉ tiêu đăng kí từ đầu năm học không thực hiện được, đặc biệt là kết quả học tập của HS.

### 2.4.3. Thực trạng quản lý hoạt động dạy học của tổ chuyên môn

Để nắm được thực trạng công tác QL hoạt động dạy học của TCM, tác giả đã tiến hành khảo sát, xin ý kiến của 20 CBQL và 73 CBGV, kết quả thu được như sau:

**Bảng 2.8: Đánh giá của CBQL, GV về thực trạng quản lý hoạt động dạy học của TCM**

TT	Nội dung	CBQL đánh giá						CBGV đánh giá					
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB	Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB
1	Quản lý thực hiện mục tiêu, chương trình dạy học	0	5	12	3	0	<b>3,1</b>	0	24	45	4	0	<b>3,27</b>
2	Quản lý đổi mới phương pháp dạy học của các môn học	0	1	17	2	0	<b>2,95</b>	6	45	19	3	0	<b>3,74</b>
3	Quản lý việc dự giờ, hội giảng, thao giảng của TCM	4	14	2	0	0	<b>4,1</b>	23	37	13	0	0	<b>4,14</b>
4	Quản lý hoạt động đánh giá kết quả học tập của học sinh	2	13	5	0	0	<b>3,85</b>	13	37	23	0	0	<b>3,86</b>
5	Quản lý phát triển chương trình môn học	0	3	9	8	0	<b>3,7</b>	0	9	45	19	0	<b>2,86</b>
6	Quản lý việc thực hiện quy chế chuyên môn	5	13	2	0	0	<b>4,15</b>	18	43	12	0	0	<b>4,08</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,64</b>						<b>3,66</b>



**Biểu đồ 2.3: Đánh giá của CBQL, GV về thực trạng quản lý hoạt động dạy học của TCM**

Từ biểu đồ 2.3 và bảng 2.8 cho thấy công tác “QL việc dự giờ, hội giảng, thao giảng của TCM” (CBQL đánh giá 4,1 điểm, GV đánh giá 4,14 điểm) và “QL việc thực hiện quy chế chuyên môn” được đánh giá khá tốt (CBQL đánh giá 4,15 điểm, GV đánh giá 4,08 điểm), đây là những nội dung được trung tâm xây dựng kế hoạch ngay từ đầu năm học, có quy định về hồ sơ của GV, Giám đốc trung tâm chỉ đạo Phó giám đốc phụ trách CM và TCM tiến hành dự giờ, đánh giá rút kinh nghiệm các giờ lên lớp của GV theo kế hoạch một cách chi tiết, có báo cáo bằng văn bản cụ thể, việc kiểm tra hồ sơ của GV cũng được tiến hành định kỳ hoặc đột xuất. Tuy nhiên công tác QL trong giờ học của một số ít GV còn yếu, còn có hiện tượng GV tranh thủ làm việc riêng trong tiết dạy; công tác bố trí giờ dạy thay cho GV nghỉ hay đi công tác có lúc chưa kịp thời.

So sánh ý kiến đánh giá của 2 nhóm tham gia khảo sát nội dung 2 cho thấy có sự khác biệt: CBQL đánh giá 2,95 điểm, GV đánh giá 3,74 điểm. Trao đổi ý kiến với một số CBQL các trung tâm cho thấy: Một số GV nhận thức chưa đầy đủ về mục đích ý nghĩa đổi mới PPDH, nhất là GV lớn tuổi. Công tác tổ chức các chuyên đề thảo luận về đổi mới PPDH của TCM còn nhiều bất cập. Nhận thức của một số GV về đổi mới PPDH còn hạn chế, có tâm lý ngại thay đổi và không muốn thay đổi, không thấy rõ hiệu quả của đổi mới PPDH.

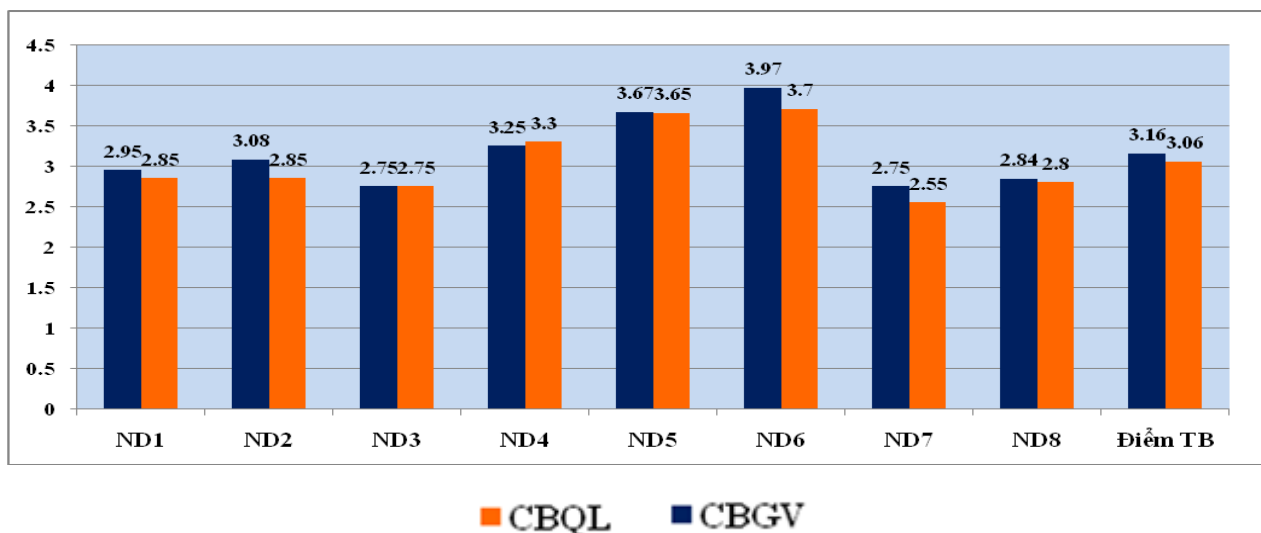
- Nội dung QL phát triển chương trình môn học (CBQL đánh giá 3,7 điểm, GV đánh giá 2,86 điểm) là nội dung được CBQL quan tâm chỉ đạo. Ngay từ đầu

năm học Lãnh đạo trung tâm đã yêu cầu GV xây dựng kế hoạch DH, chỉ đạo các TCM và GV nghiên cứu: phân phối chương trình, sách giáo khoa, đối tượng HS để xây dựng kế hoạch giảng dạy phù hợp. Tuy nhiên một số GV chưa nhận thức được tầm quan trọng của phát triển chương trình môn học đối với sự tồn tại phát triển của đơn vị, cũng như ảnh hưởng của nó đến chất lượng đầu ra của quá trình đào tạo, có tâm lý ngại thay đổi và không muốn thay đổi. Bên cạnh đó các trung tâm chưa tạo điều kiện giúp GV biết cách phát triển chương trình môn học, bằng cách hướng dẫn GV, cho GV tham gia bồi dưỡng, tạo điều kiện cho GV được thể hiện mình, chưa để người dạy có quyền chủ động điều chỉnh trong phạm vi nhất định phù hợp với điều kiện cụ thể nhằm đạt được mục tiêu đề ra; đặc biệt công tác kiểm tra, đánh giá để thấy được mức độ phù hợp của chương giảng dạy với đối tượng HS của các trung tâm để từ đó có biện pháp quản lý phù hợp.

#### 2.4.4. Thực trạng quản lý công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giáo viên

**Bảng 2.9: Đánh giá về thực trạng quản lý bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giáo viên**

TT	Nội dung	CBQL đánh giá						CBGV đánh giá					
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB	Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB
1	Bồi dưỡng theo chuyên đề về chuyên môn	0	5	7	8	0	2,85	0	12	45	16	0	2,95
2	Bồi dưỡng phương pháp giảng dạy	0	4	9	7	0	2,85	1	11	54	7	0	3,08
3	Bồi dưỡng các năng lực sư phạm	0	2	11	7	0	2,75	0	5	45	23	0	2,75
4	Bồi dưỡng dài hạn	2	6	8	4	0	3,3	2	23	45	5	0	3,25
5	Bồi dưỡng ngắn hạn trong hè	2	9	9	0	0	3,65	10	29	34	0	0	3,67
6	Qua dự giờ, phân tích giảng dạy	2	10	8	0	0	3,7	24	23	26	0	0	3,97
7	Tự học, tự bồi dưỡng	0	2	7	11	0	2,55	0	1	53	19	0	2,75
8	Tham quan, học hỏi kinh nghiệm các trường tiên tiến	0	1	14	5	0	2,8	0	9	43	21	0	2,84
<b>Điểm TB</b>							<b>3,06</b>						<b>3,16</b>



**Biểu đồ 2.4: Đánh giá về thực trạng quản lý bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giáo viên**

Qua khảo sát cho thấy công tác QL việc bồi dưỡng, tự bồi dưỡng GV ở các Trung tâm GDNN-GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên cũng mới chỉ đạt ở mức độ nhất định (CBQL đánh giá 3,06 điểm, CBGV đánh giá 3,16 điểm).

- Nội dung được CBQL và GV đánh giá quản lý tốt nhất là dự giờ, phân tích giảng dạy (3,7 điểm và 3,97 điểm). Ban lãnh đạo, TTCM thường xuyên dự giờ GV theo kế hoạch và dự giờ đột xuất. Việc nhận xét, rút kinh nghiệm, đánh giá sau tiết dự được thực hiện nghiêm túc.

- Bên cạnh đó, công tác QL đối với việc: “Bồi dưỡng theo chuyên đề về CM”, “Bồi dưỡng phương pháp giảng dạy”, “Tự học, tự bồi dưỡng”, “Tham quan, học hỏi kinh nghiệm các trường tiên tiến”, được CBQL và GV đánh giá ở mức độ TB (dưới 3,0 điểm), nguyên nhân chủ yếu vẫn là do sự quan tâm chỉ đạo của đội ngũ CBQL chưa thực sự sát sao, chưa đồng bộ, nhiều khi còn nặng về hình thức, thậm chí chỉ làm vì nhiệm vụ, không có tính chủ động, không có kế hoạch, chiến lược lâu dài, công tác kiểm tra đánh giá kết quả những nội dung tự bồi dưỡng và bồi dưỡng theo chuyên đề của Sở GD&ĐT, trung tâm, TTCM tổ chức chưa được Giám đốc trung tâm chú ý thực hiện.

+ Nội dung bồi dưỡng theo chuyên đề, GV thực hiện đăng kí từ đầu năm nhưng chỉ mang tính hình thức, nhiều GV khi được hỏi không nhớ nội dung đã đăng kí bồi dưỡng, trung tâm không tiến hành kiểm tra đánh giá những nội dung GV đã đăng kí bồi dưỡng.

+ Việc xây dựng kế hoạch tự bồi dưỡng của GV được Giám đốc trung tâm chỉ đạo thực hiện ngay từ đầu năm học, Giám đốc trung tâm giao cho phó Giám đốc phụ trách CM duyệt kế hoạch tự bồi dưỡng của GV. Quy chế làm việc của trung tâm cũng quy định rõ định mức số tiết dự giờ học tập kinh nghiệm của GV trong tháng và việc dự giờ các tiết thao giảng, thi GVĐG cấp trung tâm là bắt buộc. Trung tâm đã tạo điều kiện để GV tham gia học tập nâng cao trình độ, bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm. Vì đối tượng HS ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện đa số có học lực TB, yếu, kém, nếu GV không liên tục học hỏi, cập nhật kiến thức thì việc mai một kiến thức là không tránh khỏi nếu không được thường xuyên bồi dưỡng, cập nhật kiến thức. Một bộ phận GV lớn tuổi có tâm lý ngại thay đổi, chủ yếu giảng dạy theo phương pháp: đọc - chép, chậm cải tiến phương pháp giảng dạy, chưa bắt kịp yêu cầu GD và sự phát triển của giới trẻ hiện nay. Đặc biệt việc áp dụng CNTT vào quá trình DH. Điều này gây những khó khăn không nhỏ trong quá trình QL hoạt động dạy học theo tinh thần đổi mới phương pháp hiện nay của Bộ GD&ĐT. Một bộ phận GV trẻ tuy kiến thức được đào tạo khá cơ bản, khả năng nắm bắt công nghệ DH mới khá nhanh, song kinh nghiệm giảng dạy còn ít, hoặc một số GV còn chưa yên tâm công tác, có ý định chỉ làm tạm thời một vài năm lại chuyển công tác, nên hiệu quả công tác không cao.

+ Để nội dung bồi dưỡng CM có hiệu quả Giám đốc trung tâm cũng cần quan tâm đến các hình thức bồi dưỡng khác nhau. Trong các hình thức bồi dưỡng có hình thức bồi dưỡng dài hạn, mà thực chất là đào tạo ở trình độ sau đại học cho đội ngũ GV của mình. Khi cử GV đi học dài hạn, Lãnh đạo trung tâm

cũng cần chú ý việc bố trí công việc, vì số lượng GV của trung tâm ít nên việc cử GV đi học gây khó khăn rất nhiều trong việc bố trí thời khóa biểu, GV vừa đi học vừa tham gia giảng dạy ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng giảng dạy.

Trung tâm hầu như không có kế hoạch về sử dụng kinh phí dành cho công tác bồi dưỡng GV: Động viên, khích lệ phong trào tự học, tự bồi dưỡng; chính sách ưu tiên cho những GV có tinh thần tự học, tự bồi dưỡng cao (hỗ trợ kinh phí đi học, tạo điều kiện về thời gian, động viên tinh thần, có chính sách động viên kịp thời). Bên cạnh đó một số GV có sức ì lớn, không tích cực học tập nâng cao trình độ nên kiến thức ngày càng mai một. Do việc kiểm tra, đánh giá kết quả hàng năm đối với GV chưa thường xuyên, chưa chặt chẽ nên ý thức tự học, tự bồi dưỡng trong GV chưa cao.

#### **2.4.5. Thực trạng công tác quản lý hoạt động chuyên môn của TCM**

Để đánh giá thực trạng QL hoạt động sinh hoạt CM của TCM, tác giả tiến hành xin ý kiến đánh giá của 20 CBQL. Kết quả khảo sát được ghi nhận như sau:

**Bảng 2.10: Đánh giá của CBQL về quản lý hoạt động chuyên môn của TCM**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Quản lý lao động của đội ngũ GV.	1	10	7	2	0	<b>3,5</b>
2	Quản lý hồ sơ của TCM.	5	9	6	0	0	<b>3,95</b>
3	Quản lý việc thực hiện chương trình, kế hoạch giáo dục của TCM.	2	8	8	2	0	<b>3,5</b>
4	Quản lý việc giúp đỡ, bồi dưỡng của các thành viên TCM.	0	3	12	5	0	<b>2,9</b>
5	QL công tác sinh hoạt chuyên đề bồi dưỡng HS giỏi, phụ đạo HS yếu, kém.	0	3	13	4	0	<b>2,95</b>
6	QL việc kiểm tra đánh giá cho điểm của TCM.	3	9	8	0	0	<b>3,75</b>
7	QL hoạt động NCKH của GV và NCKH kỹ thuật của HS.	0	2	13	5	0	<b>2,85</b>
8	QL hoạt động dự giờ, thao giảng, hội giảng.	3	14	3	0	0	<b>4,0</b>
9	QL việc học tập của TCM với các trường bạn.	0	1	13	6	0	<b>2,75</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,35</b>



Kết quả khảo sát có điểm TB 3,35 điểm, cụ thể:

- Việc “QL hoạt động dự giờ, hội giảng, thao giảng của TCM” được đánh giá với điểm trung bình cao nhất (4,0 điểm). Nguyên nhân là do hoạt động này được xây dựng kế hoạch chi tiết từ triển khai của trung tâm đến TCM, có thể lệ, yêu cầu thực hiện, hướng dẫn và các trung tâm đã dành thời gian thỏa đáng cho hoạt động này. Việc tổ chức hội giảng, thao giảng của TCM được tiến hành riêng đồng loạt với tất cả các TCM, không bị đan xen với các hoạt động GD khác và bố trí thời gian đủ để rút kinh nghiệm, đánh giá giờ dạy.

- Hoạt động “QL hồ sơ chuyên môn của TCM” được cán bộ QL và GV đánh giá với số điểm cao thứ hai (3,95 điểm). Trung tâm đã thực hiện chỉ đạo TCM kiểm tra hồ sơ CM của GV và TCM, cụ thể: Có yêu cầu về các loại hồ sơ cần làm của GV, thống nhất mẫu cho từng loại hồ sơ và có hướng dẫn chấm điểm, xếp loại. Về QL ngày công, giờ công và tham gia các hoạt động GD của trung tâm các tổ đều có theo dõi và phân công nhiệm vụ trong tổ phù hợp với năng lực của cá nhân, định mức công việc tương đối đồng đều, không để xảy ra tình trạng người thì được giao quá nhiều việc, người thì ít việc.

- Việc “QL thực hiện chương trình, kế hoạch giáo dục của TCM” được đánh giá với số điểm 3,37. Mức điểm này được đánh giá khá cao là do các TCM đã tiến hành xây dựng được chương trình kế hoạch cụ thể và được Lãnh đạo trung tâm duyệt ngay từ đầu năm học. Trong quá trình thực hiện được sự giám sát chặt chẽ từ tổ đến Lãnh đạo trung tâm. Đảm bảo các chương trình, kế hoạch có tính khả thi và đạt hiệu quả cao.

- Về “Công tác QL việc giúp đỡ, bồi dưỡng các thành viên của TCM”, nội dung này được đánh giá khá thấp 2,9 điểm. Nguyên nhân là do Giám đốc chưa chỉ đạo các TCM kiểm tra việc GV giúp đỡ GV để đánh giá mức độ tiến bộ của GV được giúp đỡ và đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của GV được giao giúp đỡ đồng nghiệp.

- Nội dung QL hoạt động NCKH được đánh giá với kết quả thấp nhất 2,85 điểm, nói lên CBQL chưa quan tâm đúng mức đến hoạt động này hoặc khoán trắng cho cấp dưới, do vậy hiệu quả QL chưa cao và còn mang tính hình thức. Việc xây dựng kế hoạch, các biện pháp tổ chức thực hiện kế hoạch NCKH chưa thực hiện tốt. Một yếu tố không nhỏ gây ảnh hưởng đến kết quả của hoạt động NCKH đó là: Trung tâm không có hoặc chưa bố trí nguồn kinh phí dành cho hoạt động NCKH. Do không có kinh phí nên không phát động phong trào, không cử CBGV đi tập huấn, học tập kinh nghiệm, không mua trang thiết bị,... Công tác kiểm tra, đánh giá thực hiện kế hoạch hoạt động NCKH ở các trung tâm đã đạt được một số kết quả nhất định như: Các trung tâm đã xây dựng tiêu chí kiểm tra, đánh giá; tiến hành đánh giá, rút kinh nghiệm hàng năm. Tuy nhiên còn yếu ở một số khâu như: Hội đồng đánh giá gồm những thành viên trong Ban thi đua của trung tâm, là người chưa có nhiều kinh nghiệm, không cùng CM dẫn đến việc đánh giá nhiều khi chỉ dựa vào hình thức mà không kiểm tra được tính chính xác của sáng kiến kinh nghiệm; tiêu chí đánh giá xây dựng chưa cụ thể nên dẫn tới việc đánh giá đôi khi còn theo cảm tính.

- Theo đánh giá của cán bộ QL các trung tâm, hoạt động QL việc học tập của TCM với các trường bạn được đánh giá thấp nhất 2,75 điểm. Việc tổ chức GV đi dự giờ đồng nghiệp ở các trường bạn còn rất ít, việc báo cáo và phổ biến kết quả học tập hầu như chưa được thực hiện. Ngoài việc tham gia các lớp tập huấn chuyên đề do Sở GD&ĐT tổ chức: Tập huấn công tác của TTCM, GD về ứng phó với biến đổi khí hậu, tập huấn về chuyên môn (ôn thi THPT, thay đổi sách giáo khoa, thay đổi phân phối chương trình)... các trung tâm không tổ chức được các chuyên đề để giao lưu học tập với các trường bạn; bên cạnh đó thì kinh phí dành cho hoạt động này là một yếu tố quan trọng cũng chưa được quan tâm.

Để khảo sát thực trạng công tác QL hoạt động sinh hoạt CM của TCM, tác giả tiến hành khảo sát, xin ý kiến của 73 CBGV đối với các nội dung:

#### 2.4.5.1. Công tác quản lý lao động của đội ngũ giáo viên

Một trong các nội dung QL hoạt động sinh hoạt CM của TCM là QL lao động của đội ngũ GV. Qua khảo sát thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.11: Đánh giá của CBGV về quản lý lao động của đội ngũ GV**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	QL việc thực hiện ngày giờ công.	21	40	12	0	0	<b>4,12</b>
2	QL việc thực hiện chương trình, kế hoạch DH, kế hoạch GD.	3	47	23	0	0	<b>3,73</b>
3	QL học tập, bồi dưỡng CM nghiệp vụ, để nâng cao chất lượng giảng dạy	0	15	43	15	0	<b>3,0</b>
4	QL chất lượng DH và kết quả của các lớp được phân công giảng dạy.	10	26	35	2	0	<b>3,6</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,61</b>

- Từ kết quả khảo sát hoạt động QL lao động của đội ngũ GV của TCM cho thấy việc “QL ngày công, giờ công” của TCM được đánh giá cao nhất (4,12 điểm). Đây là nội dung hoạt động của TCM được các trung tâm QL chặt chẽ, có ghi chép, theo dõi của TCM và đây là một tiêu chí dùng để đánh giá xếp loại thi đua.

- Việc “QL thực hiện chương trình, kế hoạch DH, kế hoạch GD” của TCM đánh giá ở mức điểm cao thứ hai (3,73 điểm). Do có sự chỉ đạo đồng bộ thống nhất của trung tâm.

- Nội dung “QL học tập, bồi dưỡng CM nghiệp vụ, để nâng cao chất lượng giảng dạy” vẫn là khâu yếu - GV đánh giá 3,0 điểm. Việc học tập bồi dưỡng CM nghiệp vụ của GV chưa được kiểm tra đánh giá nghiêm túc; chất lượng giảng dạy của các lớp chưa được đem ra để đánh giá chất lượng lao động của GV.

Năng lực CM của từng GV chính là căn cứ quan trọng nhất để phân công giảng dạy cho GV. Do đó khi phân công giảng dạy cho GV, Giám đốc trung tâm phải xem xét năng lực thực tế của từng người, cũng như triển vọng phát triển của GV đó. Khi phân công giảng dạy cần chú ý sao cho tất cả GV ngoài số giờ giảng

dạy trên lớp có thể tham gia các hoạt động khác để gắn bó với tập thể sư phạm, có điều kiện tiếp xúc rộng rãi với HS, phụ huynh HS. Ngoài năng lực giảng dạy là căn cứ chính, người QL trung tâm phải lưu ý đến tâm tư nguyện vọng cá nhân của từng GV, cũng như sở trường, hoàn cảnh hiện tại của GV, ... có như vậy việc phân công đúng khả năng của từng GV, đúng nguyện vọng cá nhân mới tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng của mình, hoàn thành tốt công việc được phân công. Ngược lại sẽ phát sinh nhiều vấn đề tư tưởng, tình cảm, hay tạo sức ì của cá nhân sẽ ảnh hưởng không tốt đến các hoạt động của đơn vị. Vì vậy, Giám đốc trung tâm cần thận trọng lắng nghe ý kiến của GV và TTCM trước khi ra quyết định cuối cùng.

#### 2.4.5.2. Về quản lý hồ sơ chuyên môn

Hồ sơ CM của GV là phương tiện phản ánh quá trình QL có tính khách quan và cụ thể, giúp Giám đốc trung tâm nắm chắc hơn, cụ thể hơn tình hình thực hiện nhiệm vụ CM của GV. Qua khảo sát, thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.12: Đánh giá của CBGV về quản lý hồ sơ CM**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Quy định cụ thể về hồ sơ cá nhân	16	34	23	0	0	<b>3,9</b>
2	Chỉ đạo TTCM định kỳ kiểm tra hồ sơ cá nhân	20	33	20	0	0	<b>4,0</b>
3	Kiểm tra đột xuất hồ sơ cá nhân	2	22	35	14	0	<b>3,16</b>
4	Nhận xét cụ thể, yêu cầu điều chỉnh sau kiểm tra	34	24	15	0	0	<b>4,26</b>
5	Sử dụng kết quả kiểm tra trong việc đánh giá GV	31	36	6	0	0	<b>4,34</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,93</b>

Từ kết quả đánh giá công tác QL hồ sơ CM của GV và TTCM cho thấy, đây là hoạt động được đánh giá thực hiện tốt nhất trong các hoạt động QL

TCM (3,93 điểm). Từ đầu năm học Lãnh đạo trung tâm đã ban hành các quy định về hồ sơ CM như kế hoạch DH của cá nhân, giáo án, sổ báo giảng, sổ dự giờ, sổ sinh hoạt CM ... Đó là những căn cứ pháp lý để TCM thực hiện.

Tuy nhiên công tác kiểm tra đột xuất hồ sơ của GV chưa được tiến hành thường xuyên. Việc kiểm tra còn mang tính hình thức, chưa chú trọng đến nội dung, đặc biệt là các góp ý sâu về CM, chất lượng bài soạn vì hầu hết GV ở các trung tâm không cùng CM.

#### 2.4.5.3. Về quản lý việc thực hiện chương trình, kế hoạch giáo dục của TCM

Thực hiện chương trình, kế hoạch của TCM là nhiệm vụ có tầm quan trọng đặc biệt của TCM, từng TCM có thực hiện đúng chương trình, kế hoạch sẽ giúp cho trung tâm hoàn thành chương trình, kế hoạch. Kết quả khảo sát thu được trong bảng 2.13.

**Bảng 2.13: Đánh giá của CBGV về quản lý việc thực hiện chương trình, kế hoạch GD của TCM**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Chỉ đạo TCM xây dựng kế hoạch và quy định về thực hiện nội dung, chương trình dạy học.	0	27	46	0	0	<b>3,37</b>
2	Thực hiện chương trình, kế hoạch dạy học; kế hoạch giáo dục phù hợp và sát với điều kiện thực tế.	9	33	31	0	0	<b>3,7</b>
3	Kiểm tra thực hiện các nội dung tích hợp vào chương trình dạy học.	0	12	49	12	0	<b>3,0</b>
4	Chỉ đạo nhóm CM rà soát chương trình, kế hoạch giáo dục theo định kỳ.	7	43	23	0	0	<b>3,78</b>
5	Sử dụng kết quả kiểm tra thực hiện nội dung, chương trình dạy học làm tiêu chí đánh giá thực hiện quy chế CM của GV.	22	39	12	0	0	<b>4,14</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,60</b>

Kết quả bảng 2.13 cho thấy, GV đánh giá công tác QL việc thực hiện chương trình, kế hoạch GD của TCM, cụ thể:

- Công tác QL việc “Sử dụng kết quả kiểm tra thực hiện nội dung, chương trình dạy học làm tiêu chí đánh giá thực hiện quy chế CM của GV” được đánh giá thực hiện tốt nhất (4,14 điểm), qua đó cho thấy hoạt động này được Lãnh đạo các trung tâm quan tâm và lấy kết quả thực hiện hoạt động này làm tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của GV.

- Việc “Chỉ đạo TCM xây dựng kế hoạch và quy định về thực hiện nội dung, chương trình DH” được GV trung tâm đánh giá với điểm TB 3,37 điểm.

- Lãnh đạo trung tâm thực hiện “Chỉ đạo nhóm chuyên môn rà soát chương trình, kế hoạch giáo dục theo định kỳ” có lúc chưa kịp thời, nội dung này được đánh giá với số điểm ở mức khá 3,78.

- Nội dung các TCM “Kiểm tra thực hiện các nội dung tích hợp vào chương trình DH” được đánh giá với số điểm thấp nhất 3,00 điểm. Việc tích hợp nội dung: Bảo vệ môi trường, GD kỹ năng sống, giá trị sống, biến đổi khí hậu, ... vào các môn học hay hoạt động ngoại khóa còn yếu. Kết quả kiểm tra các nội dung này của TCM chỉ dừng lại ở mức nhắc nhở đối với các tổ viên.

#### 2.4.5.4. Về quản lý việc giúp đỡ, bồi dưỡng các thành viên của tổ chuyên môn

**Bảng 2.14: Đánh giá của CBGV về quản lý việc giúp đỡ, bồi dưỡng các thành viên của TCM**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Xây dựng kế hoạch có lộ trình và kết quả thực hiện cụ thể.	0	15	43	15	0	<b>3,0</b>
2	Kế hoạch bồi dưỡng, giúp đỡ đảm bảo phát huy thế mạnh của từng thành viên	0	19	47	7	0	<b>3,16</b>
3	QL chỉ đạo TCM kiểm tra, theo dõi việc thực hiện bồi dưỡng giúp đỡ	0	15	41	17	0	<b>2,97</b>
4	Đánh giá kết quả thực hiện bồi dưỡng, giúp đỡ của TCM	0	14	37	22	0	<b>2,89</b>
5	Sử dụng kết quả bồi dưỡng vào việc đánh giá nâng cao CM, nghiệp vụ của các thành viên.	0	11	45	17	0	<b>2,92</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>2,99</b>

Về công tác QL việc giúp đỡ, bồi dưỡng các thành viên của TCM, các nội dung trong lĩnh vực này đều được đánh giá với điểm TB thấp.

- Nội dung được đánh giá cao nhất đó là nội dung “Bồi dưỡng, giúp đỡ đảm bảo phát huy thế mạnh của từng thành viên”. Lãnh đạo trung tâm đã chỉ đạo các TCM thực hiện việc phân công GV giúp đỡ GV có năng lực giảng dạy còn yếu, GV mới ra trường; GV có trình độ CNTT tốt giúp đỡ GV yếu về CNTT, ... Các thành viên trong TCM kể cả Lãnh đạo trung tâm đều được giúp đỡ và giúp đỡ người khác.

- Nội dung “Quản lý chỉ đạo TCM kiểm tra theo dõi việc thực hiện bồi dưỡng, giúp đỡ GV” được đánh giá với điểm TB là 2,97.

- Công tác đánh giá kết quả thực hiện bồi dưỡng, giúp đỡ của TCM được đánh giá với mức điểm thấp nhất (2,89 điểm). Nguyên nhân là do Giám đốc trung tâm chưa chỉ đạo các TCM kiểm tra, theo dõi việc thực hiện GV giúp đỡ GV để đánh giá mức độ tiến bộ của GV được giúp đỡ và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của GV được phân công giúp đỡ.

#### 2.4.5.5. Về quản lý hoạt động bồi dưỡng HS khá, giỏi, phụ đạo HS yếu kém

**Bảng 2.15: Đánh giá của CBGV về quản lý hoạt động bồi dưỡng HS của TCM**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Quản lý việc lập kế hoạch bồi dưỡng, phụ đạo HS.	11	28	34	0	0	<b>3,68</b>
2	Tổ chức khảo sát, đánh giá, phân loại HS	4	9	41	23	0	<b>2,81</b>
3	Giao chuyên đề sâu cho từng thành viên của TCM	0	15	41	17	0	<b>2,97</b>
4	Chỉ đạo GV phụ đạo HS yếu, kém	0	12	36	25	0	<b>2,82</b>
5	Tiếp thu ý kiến phản hồi từ HS	0	18	40	15	0	<b>3,04</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,11</b>

- Căn cứ vào kết quả đánh giá cho thấy, trung tâm đã thực hiện khá tốt việc xây dựng kế hoạch bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém. Nội dung này được đánh giá cao nhất với điểm TB 3,68. Lãnh đạo trung tâm đã xây dựng kế

hoạch thực hiện từ đầu năm học. Kế hoạch đều có điều chỉnh kịp thời để phù hợp với điều kiện thực tế, được các tổ viên góp ý và được trung tâm phê duyệt. Các TCM trên cơ sở kế hoạch của trung tâm xây dựng kế hoạch thực hiện.

- TCM đã thực hiện việc phân công GV tham gia bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém. Các nội dung ôn tập được thể hiện trong kế hoạch của GV. Nhưng thực tế chất lượng GD qua nhiều năm chưa được cải thiện, do đó nội dung này được đánh giá với số điểm 2,97.

- Nội dung khảo sát, đánh giá phân loại HS được đánh giá điểm thấp nhất 2,81 điểm. Nguyên nhân là do việc đánh giá phân loại HS chưa phản ánh đúng thực tế. Việc đánh giá phân loại HS chủ yếu dựa các bài kiểm tra thường xuyên, định kỳ.

- Nội dung tiếp thu ý kiến của HS được GV trung tâm đánh giá với 3,04 điểm. Các trung tâm chưa có kênh tiếp thu ý kiến phản hồi của HS riêng biệt.

#### 2.4.5.6. Về quản lý việc kiểm tra đánh giá kết quả học tập của HS của TCM

Kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của HS là khâu cuối cùng trong hoạt động của TCM, nó là căn cứ để điều chỉnh hoạt động của TCM và QL hoạt động TCM. Thông qua kết quả kiểm tra của HS để đánh giá hoạt động GD, đánh giá năng lực giảng dạy của GV và năng lực học tập của HS. Kết quả khảo sát thực trạng QL hoạt động đổi mới kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của HS:

**Bảng 2.16: Đánh giá của CBGV về quản lý việc kiểm tra đánh giá kết quả học tập của HS của TCM**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	QL chỉ đạo xây dựng ngân hàng đề kiểm tra, ngân hàng câu hỏi thi.	0	11	35	27	0	<b>2,78</b>
2	Chỉ đạo GV cho điểm kết hợp giữa đánh giá bài làm với theo dõi sự tiến bộ của HS.	14	33	26	0	0	<b>3,84</b>
3	Chỉ đạo GV hướng dẫn HS biết tự đánh giá và đánh giá kết quả học tập của bạn.	0	5	31	37	0	<b>2,56</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,06</b>



Đây là hoạt động được GV đánh giá công tác QL chỉ đạt 3,06 điểm. Trong đó:

- Nội dung “Chỉ đạo GV cho điểm kết hợp giữa đánh giá bài làm của HS với sự tiến bộ của HS” được đánh giá cao nhất với 3,84 điểm. Tuy nhiên còn một số GV chỉ chấm điểm đơn thuần dựa trên kết quả bài làm mà chưa theo dõi sự chuyên cần của HS để có những động viên, khích lệ HS.

- Nội dung “Chỉ đạo GV hướng dẫn HS biết đánh giá kết quả học tập của bản thân và của bạn” được đánh giá với số điểm thấp nhất 2,56 điểm. Nguyên nhân là do nhiều GV chưa hướng dẫn HS tự tổng kết điểm theo từng tháng để từ đó đề ra hướng phấn đấu cho bản thân, bản thân HS học kém dẫn đến tự ti không giám thể hiện chính kiến của mình.

- Nội dung “QL chỉ đạo xây dựng ngân hàng đề kiểm tra, ngân hàng câu hỏi thi” cũng được đánh giá ở mức độ thấp 2,78 điểm.

#### 2.4.5.7. Về quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học của giáo viên và nghiên cứu khoa học kỹ thuật của học sinh

Thực trạng về QL hoạt động NCKH của giáo viên và NCKH kỹ thuật của học sinh, qua khảo sát ý kiến của CBGV được tóm tắt trong bảng thống kê sau:

**Bảng 2.17: Đánh giá của CBGV về quản lý hoạt động NCKH của GV và NCKH của HS**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	TCM tổ chức các hoạt động sinh hoạt chuyên đề về nghiên cứu khoa học, sáng kiến cải tiến kỹ thuật.	0	12	47	14	0	<b>2,97</b>
2	Tổ chức hướng dẫn HS tập NCKH.	0	8	24	41	0	<b>2,55</b>
3	Báo cáo đề cương và kết quả nghiên cứu trong sinh hoạt chuyên đề.	0	10	25	38	0	<b>2,62</b>
4	Tổ chức đánh giá các hoạt động nghiên cứu khoa học của GV và tập nghiên cứu khoa học của HS.	0	15	45	13	0	<b>3,03</b>
5	Thực hiện nhân rộng kết quả nghiên cứu khoa học trong TCM.	0	2	36	35	0	<b>2,55</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>2,74</b>

Kết quả khảo sát cho thấy công tác QL hoạt động “NCKH của GV và NCKH của HS” được đánh giá thực hiện ở mức độ TB (2,74 điểm)

- Nội dung “Tổ chức đánh giá các hoạt động NCKH của GV và tập NCKH của HS” được đánh giá thực hiện tốt nhất (3,03 điểm)

- Nội dung QL “TCM tổ chức các hoạt động sinh hoạt chuyên đề về NCKH, sáng kiến cải tiến kỹ thuật”; “Báo cáo đề cương và kết quả nghiên cứu trong sinh hoạt chuyên đề” chưa được Giám đốc trung tâm quan tâm sát sao. Đầu năm học Giám đốc trung tâm chỉ đạo GV đăng kí đề tài sáng kiến nhưng chưa tổ chức kiểm tra tiến độ thực hiện, trong thực tế hầu hết GV đầu tư viết sáng kiến kinh nghiệm trong thời gian rất ngắn nên chất lượng không cao.

- Công tác “Tổ chức hướng dẫn HS tập NCKH”; “Nhân rộng và phổ biến kết quả nghiên cứu khoa học trong TCM” còn rất hạn chế nên nội dung này được đánh giá với số điểm thấp nhất 2,55 điểm.

#### 2.4.5.8. Về quản lý hoạt động dự giờ, thao giảng, hội giảng

Hoạt động dự giờ, thao giảng, hội giảng vốn là thế mạnh của các TCM, nhưng trong thực tế hoạt động này được QL như thế nào? Tác giả tiến hành xin ý kiến của 73 CBGV.

**Bảng 2.18: Đánh giá của CBGV về quản lý hoạt động dự giờ, thao giảng, hội giảng**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	QL xây dựng kế hoạch dự giờ, hội giảng, thao giảng trong năm học.	15	45	13	0	0	<b>4,03</b>
2	Xây dựng tiêu chí cụ thể cho các giờ hội giảng, thao giảng theo hướng đổi mới.	13	33	27	0	0	<b>3,81</b>
3	Có kế hoạch dự giờ, hội giảng, thao giảng cho TCM theo tháng.	23	35	15	0	0	<b>4,11</b>
4	Tổ chức đánh giá, rút kinh nghiệm giờ dạy, hội giảng, thao giảng của TCM.	7	54	12	0	0	<b>3,93</b>
5	Biểu dương, nhân rộng điển hình trong tổ, nhóm chuyên môn.	8	28	37	0	0	<b>3,6</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,9</b>

Từ bảng 2.18, kết quả đánh giá của GV cho thấy:

- Công tác QL xây dựng “Kế hoạch dự giờ, hội giảng, thao giảng cho TCM” được thực hiện tốt nhất với số điểm TB là 4,11. Các TCM đã xây dựng kế hoạch thực hiện trên cơ sở kế hoạch trung tâm.

- Các TCM đã tiến hành lên lịch dự giờ theo từng tuần, tháng. Việc dự giờ học tập kinh nghiệm của GV đều phải đăng kí trước, có sự giám sát kiểm tra của TCM và của Lãnh đạo trung tâm.

- Công tác “Tổ chức đánh giá, rút kinh nghiệm sau các tiết dự giờ, thao giảng, hội giảng” được thực hiện nghiêm túc trong TCM. Tuy nhiên việc “Xây dựng các tiêu chí đánh giá giờ dạy theo hướng đổi mới” chỉ được đánh giá ở mức độ khá (3,81 điểm), do các TCM chưa dành nhiều thời gian đầu tư cho hoạt động này. Việc “Biểu dương, khen thưởng, nhân rộng điển hình trong tổ, nhóm chuyên môn” được đánh giá (3,6 điểm), hoạt động này được đánh giá thực hiện nhiều lúc chưa kịp thời nên chưa có tác dụng động viên, khích lệ CBGV, kinh phí dành cho hoạt động này cũng rất hạn hẹp.

#### 2.4.5.9. Về quản lý việc giao lưu, trao đổi của TCM với các trường bạn

Để tìm hiểu thực trạng nội dung quản lý việc giao lưu, trao đổi của TCM với các trường bạn được đánh giá như thế nào? Tác giả xin ý kiến của 73 CBGV, thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.19: Đánh giá của CBGV về QL việc giao lưu, trao đổi của TCM với các trường bạn**

TT	Nội dung đánh giá	Số lượng người cho điểm					Điểm TB
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Xây dựng kế hoạch giao lưu, trao đổi CM ngay từ đầu năm học.	0	8	36	29	0	<b>2,71</b>
2	Thực hiện sinh hoạt CM theo cụm	0	13	23	37	0	<b>2,67</b>
3	Lựa chọn các chủ đề, giao lưu, sinh hoạt cụm CM thiết thực với tình hình của trung tâm.	0	0	37	25	11	<b>2,36</b>
4	TCM xây dựng kế hoạch có phân công nhiệm vụ cụ thể chi tiết.	0	20	25	13	15	<b>2,68</b>
5	Chủ động đề xuất những vấn đề mới, khó đối với TCM trong giao lưu, sinh hoạt cụm CM.	0	0	23	34	16	<b>2,1</b>
6	Thực hiện việc trao đổi các đề kiểm tra, khảo sát với các trường bạn.	0	11	25	31	6	<b>2,56</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>2,51</b>

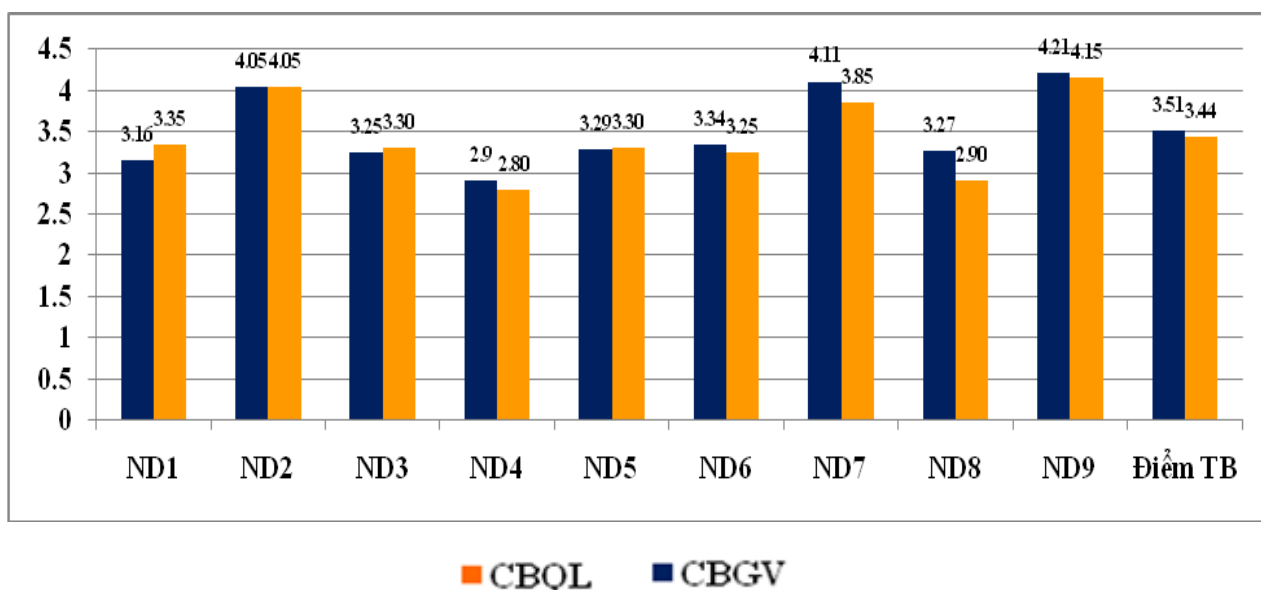
Đây là hoạt động của TCM được GV đánh giá công tác QL làm chưa tốt (2,51 điểm). GV rất ít có cơ hội học tập kinh nghiệm giảng dạy, nghiệp vụ sư phạm của các trường bạn. Lãnh đạo các trung tâm từ đầu năm đã xây dựng kế hoạch học tập của TCM với các trường bạn, nhưng trong quá trình thực hiện thường không triển khai được, chủ yếu trong các đợt thi GV giỏi cấp trường hoặc các đợt tập huấn theo chuyên đề đổi mới PPDH do Sở GD&ĐT tổ chức GV mới có cơ hội học hỏi kinh nghiệm từ GV của các trường bạn.

#### 2.4.6. Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn

Việc kiểm tra, đánh giá hoạt động của TCM là biện pháp nhằm nâng cao chất lượng DH trong trung tâm. Thực trạng của công tác này thực hiện ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên như thế nào? tác giả xin ý kiến của 20 CBQL và 73 CBGV, kết quả được thể hiện qua biểu đồ sau:

**Bảng 2.20: Đánh giá của CBQL và CBGV về thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn**

TT	Nội dung	CBQL đánh giá						CBGV đánh giá					
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB	Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	Điểm TB
1	Kiểm tra việc xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch hoạt động CM của tổ và của GV.	2	17	45	9	0	<b>3,16</b>	2	17	45	9	0	<b>3,16</b>
2	Kiểm tra việc chuẩn bị bài dạy của GV thông qua giáo án.	27	23	23	0	0	<b>4,05</b>	27	23	23	0	0	<b>4,05</b>
3	Kiểm tra giờ dạy trên lớp thông qua dự giờ, phản ánh của HS.	0	34	23	16	0	<b>3,25</b>	0	34	23	16	0	<b>3,25</b>
4	Kiểm tra việc bồi dưỡng CM nghiệp vụ của GV thông qua đồng nghiệp, sinh hoạt chuyên đề, viết SKKN.	0	17	32	24	0	<b>2,90</b>	0	17	32	24	0	<b>2,90</b>
5	Kiểm tra các loại hồ sơ TCM và hồ sơ GV hàng tháng.	6	32	12	23	0	<b>3,29</b>	6	32	12	23	0	<b>3,29</b>
6	Đánh giá việc thực hiện kế hoạch CM của tổ trưởng thông qua các hoạt động kiểm tra.	3	23	43	4	0	<b>3,25</b>	3	23	43	4	0	<b>3,34</b>
7	Đánh giá việc thực hiện kế hoạch của GV thông qua các buổi sinh hoạt tổ, việc thực hiện nề nếp lên lớp.	19	43	11	0	0	<b>4,11</b>	19	43	11	0	0	<b>4,11</b>
8	Đánh giá GV thông qua kết quả học tập của HS.	0	32	29	12	0	<b>3,27</b>	0	32	29	12	0	<b>3,27</b>
9	Đánh giá GV qua sự tín nhiệm của tập thể.	27	34	12	0	0	<b>4,21</b>	27	34	12	0	0	<b>4,21</b>
<b>Điểm TB</b>							<b>3,44</b>						<b>3,51</b>



***Biểu đồ 2.5: Đánh giá của CBQL và CBGV***

***về thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn***

Kiểm tra, đánh giá là một trong những chức năng quan trọng của QL. Đặc biệt trong QL hoạt động CM thì kiểm tra đánh giá của Giám đốc trung tâm có ý nghĩa rất quan trọng. Công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của TCM của Giám đốc trung tâm được CBQL và GV đánh giá thực hiện ở mức độ khá: (3,44 và 3,51 điểm).

- Qua biểu đồ 2.5 có thể thấy nội dung QL: “Đánh giá GV qua sự tín nhiệm của tập thể” được CBQL và GV đánh giá thực hiện tốt nhất với 4,15 điểm và 4,21 điểm. Đây là nội dung được đánh giá công tác QL thực hiện nghiêm túc, trong các buổi sinh hoạt TCM, các thành viên trong tổ luôn thẳng thắn chỉ ra những tồn tại trong hoạt động của mỗi cá nhân và góp ý biện pháp khắc phục; hàng tháng đều có đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Xếp thứ hai là nội dung QL: “Kiểm tra việc chuẩn bị bài dạy của giáo viên thông qua giáo án” được CBQL và GV đánh giá (4,05 điểm). Tuy nhiên trong thực tế công tác kiểm tra việc chuẩn bị bài dạy của GV thông qua giáo án mới chỉ đánh giá được GV lên lớp có soạn bài đầy đủ, còn chất lượng của bài soạn chưa được kiểm tra sát sao, nguyên nhân chủ yếu là do đội ngũ GV của trung tâm quá mỏng, đa số không cùng CM.

- Nội dung “Đánh giá việc thực hiện kế hoạch của GV thông qua các buổi sinh hoạt tổ, việc thực hiện nề nếp lên lớp” được đánh giá thực hiện ở mức khá cao (3,85 điểm và 4,11 điểm).

- Nội dung QL việc: “Kiểm tra việc xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch hoạt động CM của tổ và của GV”; “Việc thực hiện kế hoạch CM của tổ trưởng thông qua các hoạt động kiểm tra”; “Kiểm tra giờ dạy trên lớp thông qua dự giờ, phản ánh của học sinh”; “Kiểm tra các loại hồ sơ TCM và hồ sơ GV” được đánh giá với mức điểm TB.

- Thấp nhất là hoạt động QL việc “Kiểm tra việc bồi dưỡng CM nghiệp vụ của GV thông qua đồng nghiệp, sinh hoạt chuyên đề, viết sáng kiến kinh nghiệm” và “Đánh giá GV thông qua kết quả học tập của HS”. Thực tế nội dung này chưa được Giám đốc trung tâm quan tâm, việc đánh giá GV chủ yếu là qua hoạt động dự giờ, thao giảng; qua việc kiểm tra hồ sơ của TCM và của Ban lãnh đạo. Kể cả việc đánh giá tổ trưởng cũng chung chung, chỉ dừng lại ở việc nhận xét những hoạt động mà TCM đã thực hiện trong năm học, chưa có sự góp ý, tín nhiệm của tập thể. Vì thế dẫn đến có những GV làm tốt nhưng không được ghi nhận, bản thân không muốn phấn đấu. Điều này chứng tỏ công tác đánh giá, kiểm tra của Giám đốc trung tâm vẫn chưa toàn diện, khách quan.

## **2.5. Đánh giá chung**

### **2.5.1. Ưu điểm**

*Về công tác bổ nhiệm và quy hoạch TTCM:* Giám đốc các Trung tâm GDNN-GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên đã thực hiện khá tốt công tác bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó các TCM. Công tác bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó CM được thực hiện theo các quy trình chặt chẽ, khoa học.

*Về quản lý việc xây dựng và thực hiện kế hoạch của TCM:* Giám đốc các Trung tâm đã thực hiện triển khai xây dựng kế hoạch theo đúng các bước, hướng dẫn TCM và giáo viên về công tác xây dựng kế hoạch của TCM và các cá nhân. Các kế hoạch đều có mẫu hướng dẫn thực hiện chung, đảm bảo sự thống nhất trong trung tâm.

*Về công tác QL hoạt động dạy học:* Trung tâm đã thực hiện tốt công tác QL hồ sơ CM của GV. Công tác kiểm tra hồ sơ CM được thực hiện có hiệu quả, có kiểm tra định kỳ và kiểm tra đột xuất. Công tác QL việc dự giờ, hội giảng, thao giảng được tiến hành theo kế hoạch.

*Về QL hoạt động sinh hoạt của TCM:* TCM thực hiện khá nghiêm túc công tác QL hồ sơ CM của GV, việc xây dựng và thực hiện chương trình, kế hoạch DH, kế hoạch GD, công tác kiểm tra đánh giá cho điểm của TCM. Bên cạnh đó, công tác QL dự giờ, hội giảng, thao giảng được TCM thực hiện nghiêm túc.

*Về QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM:* Trung tâm đã thực hiện khá tốt công tác kiểm tra hồ sơ TCM và GV. Nội dung đánh giá việc thực hiện kế hoạch CM của tổ trưởng thông qua các hoạt động kiểm tra cũng được Giám đốc trung tâm quan tâm, chú ý.

### **2.5.2. Hạn chế**

Công tác xây dựng kế hoạch của TCM còn mang nặng tính hình thức, đối phó, các chỉ tiêu xây dựng còn chưa sát với thực tế. Công tác kiểm tra, rà soát, điều chỉnh việc thực hiện kế hoạch của TCM và tổ viên trong năm học chưa được thực sự có hiệu quả.

Nhận thức của GV về đổi mới PPDH còn nhiều hạn chế. Công tác bồi dưỡng thường xuyên của GV chưa được quan tâm đúng mức. Việc bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ chủ yếu thực hiện theo các chuyên đề của Sở, trung tâm chưa có những chuyên đề bồi dưỡng riêng. Công tác QL giờ dạy của GV chưa chặt chẽ, vẫn còn có hiện tượng GV ra sớm vào muộn.

Giám đốc trung tâm chưa bao quát hết hoạt động của TCM, công tác kiểm tra, đánh giá chưa thường xuyên dẫn đến việc xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch cá nhân chưa nghiêm túc. Việc nhắc nhở GV sửa chữa những sai sót trong quá trình thực hiện nhiệm vụ chưa kịp thời, Giám đốc trung tâm chưa kịp thời tư vấn, thúc đẩy các hoạt động của TCM. Việc xử lý GV vi phạm chưa kiên quyết, còn cả nể.

Do chưa được bồi dưỡng về nghiệp vụ QL nên phương pháp làm việc của TTCM chưa khoa học, chưa hình dung hết công việc quản lý TCM. Việc kiểm tra, đánh giá hoạt động CM của TCM chưa sâu sát, còn mang nặng tính hình thức. Tài liệu bồi dưỡng nghiệp vụ QL hoạt động TCM ít, nội dung và hình thức hoạt động TCM còn nghèo nàn. Những vấn đề này ảnh hưởng lớn đến việc QL các hoạt động chung của trung tâm cũng như QL các hoạt động TCM của Giám đốc trung tâm.

### **2.5.3. Nguyên nhân**

Qua quá trình khảo sát thực trạng QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, thấy rằng công tác QL chuyên môn nói chung, công tác QL hoạt động TCM nói riêng của Giám đốc trung tâm tương đối bài bản, khoa học và có tác dụng nhất định. Nguyên nhân của những thành công là Giám đốc trung tâm đã nhận thức đúng đắn về quan điểm, đường lối, Chủ trương, Chính sách giáo dục của Đảng. Giám đốc trung tâm đã nghiên cứu và bám sát nội dung QL hoạt động TCM theo điều lệ trường phổ thông và các văn bản quy định của Bộ GD&ĐT. Các biện pháp Giám đốc trung tâm áp dụng vào thực tế cơ bản đã được nghiên cứu để phù hợp với tình hình thực tế của trung tâm.

Tuy nhiên, công tác QL hoạt động TCM của Giám đốc trung tâm cũng có những hạn chế nhất định mà qua phần đánh giá thực trạng đã nêu rõ. Nguyên nhân của những hạn chế đó là Giám đốc trung tâm chưa thật coi trọng việc QL chỉ đạo các hoạt động TCM, đôi khi lồng ghép việc QL chỉ đạo hoạt động TCM với các hoạt động khác. Công tác kiểm tra hoạt động của TCM chưa thường xuyên; cán bộ QL ít dự sinh hoạt với TCM để nắm bắt thông tin.

Với những đánh giá thực trạng, phân tích làm rõ nguyên nhân của những hạn chế trong việc thực hiện các biện pháp QL hoạt động TCM, vấn đề đặt ra cho công tác QL hoạt động TCM của Giám đốc các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện như sau:



TCM là tổ ghép nên GV không có điều kiện trao đổi kinh nghiệm cũng như kiến thức CM. Tổ chức các hoạt động CM không thể đi sâu vào từng môn do lực lượng quá mỏng. Vì vậy, cần có biện pháp QL, chỉ đạo hoạt động TCM mang tính đồng bộ, đặc biệt có thể tạo điều kiện cho GV trong trung tâm được tham gia thường xuyên các hoạt động CM có chất lượng.

## **Kết luận chương 2**

Qua kết quả khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, theo các nội dung: Bổ nhiệm và quy hoạch TTCM; QL việc xây dựng và thực hiện kế hoạch của TCM; QL hoạt động dạy học của TCM; QL công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của GV; QL hoạt động sinh hoạt của TCM; QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của TCM và của GV.

Giám đốc trung tâm đã thực hiện tốt công tác bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó các TCM; triển khai xây dựng kế hoạch theo đúng các bước, hướng dẫn TCM và GV về công tác xây dựng thực thi kế hoạch của tổ, nhóm chuyên môn.

Về cơ bản, TTCM đã thực hiện tốt công tác QL hồ sơ CM của tổ và của GV; quan tâm thỏa đáng đến đổi mới PPDH ở các TCM, đã có những quan tâm nhất định đến việc bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng đổi mới PPDH; xây dựng và thực hiện đầy đủ chương trình, kế hoạch dạy học, kế hoạch giảng dạy, công tác kiểm tra đánh giá cho điểm của TCM. Bên cạnh đó, công tác QL dự giờ, hội giảng, thao giảng được TCM thực hiện có hiệu quả và có chất lượng.

Tuy nhiên công tác QL hoạt động TCM cũng còn nhiều điểm hạn chế, đó là năng lực QL của đội ngũ tổ trưởng, tổ phó CM; công tác xây dựng, thực hiện kế hoạch; QL hoạt động DH; QL hoạt động sinh hoạt của TCM cũng còn hạn chế. Trên cơ sở thực tiễn đó, cần có những biện pháp tăng cường QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên để tiếp tục đưa trung tâm phát triển theo định hướng phát triển chiến lược đã xây dựng.

### **Chương 3**

## **BIỆN PHÁP QUẢN HOẠT ĐỘNG TỔ CHUYÊN MÔN Ở CÁC TRUNG TÂM GDNN - GDTX CẤP HUYỆN TỈNH THÁI NGUYÊN**

### **3.1. Nguyên tắc đề xuất biện pháp**

#### ***3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu***

Các biện pháp được đề xuất phải thực hiện được mục tiêu chính là nâng cao hiệu quả hoạt động TCM, góp phần nâng cao chất lượng GD&ĐT ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện, tỉnh Thái Nguyên.

#### ***3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa và tính phát triển***

Các biện pháp đưa ra phải hướng đến mục đích là nhằm phát huy những mặt mạnh, những điểm mới của hoạt động TCM và công tác QL hoạt động TCM của Giám đốc các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện hiện nay, trên cơ sở đó xây dựng, bổ sung phát triển công tác QL hoàn thiện hơn; khắc phục những tồn tại trong công tác QL hoạt động TCM nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ của trung tâm trong giai đoạn mới.

#### ***3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính khoa học***

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận về các biện pháp QL nhằm nâng cao chất lượng hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện và kết quả nghiên cứu, khảo sát thực trạng QL hoạt động của TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện cho thấy, Giám đốc các trung tâm đã có nhiều cố gắng để QL hoạt động của TCM. Tuy nhiên, việc QL của Giám đốc trung tâm đối với hoạt động TCM vẫn còn nhiều hạn chế. Nguyên nhân chủ yếu là do chưa có các biện pháp đồng bộ, còn nhiều hạn chế trong việc tổ chức thực hiện và phối hợp các biện pháp nhằm tác động một cách toàn diện.

Để đề ra được các biện pháp QL hoạt động của TCM có hiệu quả, Giám đốc trung tâm phải căn cứ vào cơ sở lý luận, căn cứ vào thực trạng của trung tâm làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch, tổ chức và chỉ đạo các hoạt động của TCM.

### ***3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi***

Các giải pháp đề xuất phải phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện cụ thể của trung tâm, phải nằm trong khả năng huy động tài chính của trung tâm, phù hợp với năng lực quản lý của CBQL, trình độ của GV ở Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

### ***3.1.5. Đảm bảo tính hiệu quả***

Các biện pháp đề xuất phải đạt hiệu quả cao trong QL hoạt động TCM nhằm nâng cao chất lượng giáo dục của trung tâm.

Hiệu quả của các biện pháp đề xuất được xác định bằng việc giải quyết tốt những tồn tại có trong công tác QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên.

Mặt khác, cải tiến đòi hỏi phải đầu tư, hỗ trợ từ các nguồn lực khác ở địa phương. Cải tiến nhằm làm cho tốt hơn, nếu không cải tiến trở thành tốn kém và vô ích. Do vậy cần chú trọng đến tính hiệu quả trong thực hiện cải tiến công tác QL hoạt động TCM.

Tính hiệu quả trong QL hoạt động TCM được thể hiện như: Sự phù hợp, thuận lợi hơn cho Giám đốc trung tâm, GV và HS; thiết thực phục vụ cho đổi mới GD hiện nay, trực tiếp là đổi mới phương pháp QL trong các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.

## **3.2. Các biện pháp quản lý hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên**

### ***3.2.1. Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên***

#### ***3.2.1.1. Mục tiêu của biện pháp***

- Nâng cao ý thức thực hiện nhiệm vụ và quyền hạn của GV. Đưa hoạt động TCM vào nền nếp kỷ cương, làm cho mọi thành viên trong tập thể sư phạm trung tâm nhận thức đầy đủ việc thực hiện nghiêm túc chương trình, kế hoạch giảng dạy của bộ môn.

- Giúp CBQL các trung tâm nhận thức được ý nghĩa của việc xây dựng kế hoạch, hiểu được nội dung và cách thức thực hiện kế hoạch hoạt động của trung tâm và TCM.

### 3.2.1.2. Nội dung và cách tiến hành

Công tác xây dựng kế hoạch là nhiệm vụ quan trọng của TTCM. Kế hoạch TCM được xây dựng dựa trên kế hoạch của trung tâm, thể hiện chương trình hành động của tổ. Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch của TCM trong năm học gồm những nội dung sau:

- Kế hoạch năm học của TCM; Kế hoạch hoạt động trong năm học của GV; kế hoạch học kỳ; Kế hoạch hàng tháng.

- Kế hoạch cho từng loại hoạt động: Kế hoạch thực hiện các chuyên đề đổi mới PPDH; Kế hoạch hội giảng; Kế hoạch dự giờ; Kế hoạch bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém; Kế hoạch tổ chức hoạt động ngoại khóa; Kế hoạch nâng cao chất lượng CM, nghiệp vụ cho đội ngũ GV trong tổ; Kế hoạch sử dụng thiết bị; Kế hoạch ôn thi tốt nghiệp.

Để công tác xây dựng và thực hiện kế hoạch có hiệu quả, Giám đốc trung tâm phải chỉ đạo những vấn đề sau:

- Thống nhất quy trình, các bước, nội dung, biện pháp xây dựng kế hoạch năm học cùng với các tổ trưởng, tổ phó.

- Chỉ đạo tổ trưởng và thành viên trong tổ nghiên cứu kỹ các văn bản chỉ đạo của Ngành, nhiệm vụ năm học, các chỉ tiêu cơ bản của trung tâm. Chú trọng đến tính khả thi của từng mục tiêu cụ thể.

- Phân tích được những điểm mạnh, điểm yếu của TCM và từng cá nhân.

- Tổ trưởng lập kế hoạch phân công nhiệm vụ cho từng thành viên từ đó lập kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học của cá nhân.

- Giám đốc trung tâm QL việc thực hiện kế hoạch của tổ thể hiện trong việc phân công nhiệm vụ hợp lý, phân công trách nhiệm của từng thành viên phù hợp với năng lực, điều kiện của từng thành viên. Thông qua sinh hoạt CM hàng tuần, có hướng điều chỉnh thích hợp.

Để lập kế hoạch cá nhân có hiệu quả, Giám đốc cần tổ chức hội nghị quán triệt các chỉ thị thực hiện nhiệm vụ, các văn bản hướng dẫn của Bộ, của ngành, kế hoạch phát triển chiến lược của trung tâm nhằm xác định được mục tiêu trọng tâm, nhiệm vụ cụ thể của kế hoạch, các văn bản về chương trình, nhiệm vụ năm học; kế hoạch CM của trung tâm; tình hình thực tế của nhà trường về đội ngũ GV, HS, cơ sở vật chất, thiết bị, đồ dùng dạy học; những yêu cầu của trung tâm đối với chất lượng DH, GD.

Tổ chức khảo sát đánh giá chất lượng đầu năm học, xem xét đến kết quả của năm học trước, trên cơ sở kết quả đạt được của từng khối lớp mà giao chỉ tiêu phần đầu cho từng bộ môn. Từ đó GV phải đăng ký chỉ tiêu phần đầu trong kế hoạch. Kế hoạch phải được Giám đốc trung tâm phê duyệt.

Kế hoạch hoạt động của TCM tập trung vào các nội dung: Thực hiện kế hoạch dạy học, sinh hoạt CM, nghiên cứu khoa học, kiểm tra đánh giá GV, ...

TTCM xây dựng bản dự kiến kế hoạch dựa trên những yêu cầu của nhà trường. Tiến hành họp TCM để thống nhất nội dung cơ bản kế hoạch của tổ. Cụ thể, cần bàn bạc, thống nhất các nội dung cơ bản sau:

- Nhận định chung về đặc điểm tình hình (số lượng, chất lượng GV; điều kiện hỗ trợ hoạt động dạy học của tổ, ...); phân tích những thuận lợi, khó khăn và những tác động của nó đến các hoạt động của tổ.

- Dự kiến các chỉ tiêu cần đạt được: Cần xác định đúng các chỉ tiêu về chất lượng đại trà của HS; kết quả đạt được trong công tác bồi dưỡng HS giỏi; số lượng, chất lượng về thao giảng, dự giờ, các hoạt động hội thảo, ngoại khóa, bồi dưỡng CM nghiệp vụ; đánh giá chất lượng, xếp loại GV cuối kỳ, cuối năm, ...

- Xác định các biện pháp, giải pháp để thực hiện mục tiêu đã dự kiến.

- Phân công nhiệm vụ, thời gian thực hiện và hoàn thành công việc: Dự kiến phân công nhiệm vụ cho GV trong tổ; phân công bồi dưỡng HS giỏi, phụ đạo HS yếu kém; phân công thực hiện các hoạt động khác,...; dự kiến kinh phí, thời gian để hoàn thành các công việc đề ra.

### *3.2.1.3. Điều kiện thực hiện*

- Giám đốc trung tâm cần cung cấp đầy đủ các văn bản hướng dẫn, các tài liệu hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ năm học của Bộ, Sở GD&ĐT đến các phó Giám đốc, TTCM; tổ chức nghiên cứu, học tập và quán triệt thực hiện, có định hướng cho TCM trong xây dựng kế hoạch CM.

- Kế hoạch TCM phải thống nhất với kế hoạch hoạt động chung của trung tâm và phù hợp với mục tiêu, nội dung, chức năng, nhiệm vụ của TCM.

- Để kế hoạch có tính khả thi và sát thực tế thì kết quả khảo sát phải phản ánh đúng thực tế chất lượng các lớp, tình hình của trung tâm.

- Cần bồi dưỡng kỹ năng lập kế hoạch và quản lý cho TTCM.

### **3.2.2. Bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn**

#### *3.2.2.1. Mục tiêu của biện pháp*

- Giúp Giám đốc trung tâm xây dựng được kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ TTCM, lựa chọn được những GV có năng lực CM, phẩm chất chính trị tốt.

- Trang bị cho đội ngũ TTCM những vấn đề về lý luận và kỹ năng cơ bản trong việc QL, điều hành hoạt động của TCM.

#### *3.2.2.2. Nội dung và cách tiến hành*

Công tác bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ TTCM phải có kế hoạch, lộ trình và phải được thực hiện thường xuyên. Để các tổ trưởng đáp ứng được yêu cầu cao của công việc, Giám đốc trung tâm phải có kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ này. Việc bồi dưỡng TTCM bao gồm các nội dung sau:

- *Nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức nhà giáo cho đội ngũ TTCM*

+ TTCM là người trực tiếp điều hành các hoạt động của TCM, là lực lượng nòng cốt quyết định chất lượng GD của trung tâm. Vì vậy, bồi dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức cho đội ngũ TTCM là nhằm nâng cao nhận thức về thế giới quan, nhân sinh quan, phương pháp luận khoa học của người QL để từ đó họ có nhận thức đúng đắn hơn về sứ mệnh và trách nhiệm của mình.

+ Giám đốc trung tâm cần tạo điều kiện cho TTCM được tham gia các lớp bồi dưỡng về lý luận chính trị; cung cấp đầy đủ, kịp thời các văn bản của Đảng, Nhà nước, của ngành và các cơ quan liên quan. Đây chính là những cơ sở pháp lý để định hướng và điều chỉnh mọi hoạt động của trung tâm, đồng thời là căn cứ về đổi mới mục tiêu, nội dung, chương trình, PPDH của từng môn học cụ thể mà TTCM cần phải nghiên cứu, nắm vững để vận dụng trong công việc.

+ Thường xuyên bồi dưỡng, nhắc nhở đội ngũ TTCM giữ gìn đạo đức nghề nghiệp, lối sống mẫu mực để tạo uy tín trong đồng nghiệp, HS và nhân dân; có ảnh hưởng tốt trong trung tâm và ngoài xã hội. Thông qua các tổ chức đoàn thể và các kênh thông tin trong trung tâm, Giám đốc trung tâm phải nhạy bén trong việc nắm bắt tình hình, diễn biến tư tưởng, quan điểm lập trường của đội ngũ TTCM, từ đó có những biện pháp tác động để chấn chỉnh kịp thời.

*- Nâng cao nghiệp vụ QL cho đội ngũ TTCM*

Để bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ TTCM, Giám đốc trung tâm cần thực hiện các biện pháp sau đây:

+ Trang bị cho đội ngũ TTCM đầy đủ các văn bản quy định về trách nhiệm và quyền hạn của TTCM, các tài liệu nghiên cứu về lĩnh vực QL nhà trường, quản lý TCM.

+ Tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho TTCM theo từng chuyên đề. Vì vậy, ngay từ đầu năm học Lãnh đạo trung tâm phải xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cụ thể (thời điểm, thời gian, nội dung, phương pháp bồi dưỡng) để triển khai một cách đồng bộ, có hệ thống. Trong đó, cần lưu ý bồi dưỡng các nội dung quan trọng sau: Các chức năng QL trong nhà trường; hướng dẫn xây dựng kế hoạch và QL thực hiện kế hoạch của GV và TCM; tổ chức, chỉ đạo TCM sinh hoạt chuyên đề, ngoại khóa; thanh tra, kiểm tra, đánh giá, xếp loại GV, HS; QL và sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, phương tiện, đồ dùng dạy học; QL công tác bồi dưỡng và tự bồi dưỡng về CM, nghiệp vụ của GV; công tác phối hợp với các tổ chức, đoàn thể trong và ngoài trung tâm.

- *Nâng cao năng lực sư phạm, trình độ chuyên môn nghiệp vụ TTCM.*

Trọng tâm của công tác quản lý TCM là QL hoạt động dạy học, do đó người Giám đốc trung tâm phải xem việc nâng cao năng lực sư phạm, trình độ CM cho đội ngũ TTCM là một việc làm thường xuyên nhằm nâng cao chất lượng DH trong trung tâm. Để làm tốt công tác này, Giám đốc trung tâm cần thực hiện một số biện pháp sau:

+ Xây dựng kế hoạch, tạo điều kiện thuận lợi về thời gian và kinh phí cho đội ngũ TTCM nâng cao trình độ như: Đào tạo trên chuẩn, tham gia bồi dưỡng chuyên đề do Sở và Bộ GD&ĐT tổ chức.

+ Bồi dưỡng cho đội ngũ TTCM năng lực sử dụng các phương tiện dạy học hiện đại, đặc biệt là việc ứng dụng CNTT vào trong giảng dạy và QL.

+ Bồi dưỡng cho đội ngũ TTCM năng lực tự học, tự bồi dưỡng. Nội dung tự học, tự bồi dưỡng phải thiết thực, có chất lượng, có mục đích cụ thể nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực QL.

+ Bồi dưỡng cho đội ngũ TTCM năng lực nghiên cứu khoa học, khuyến khích việc ứng dụng các sáng kiến kinh nghiệm vào thực tiễn.

+ Tổ chức, chỉ đạo đội ngũ TTCM học tập nghiên cứu, thảo luận các chuyên đề dạy học theo phương pháp đổi mới.

+ Tạo điều kiện cho đội ngũ TTCM có cơ hội học hỏi, trao đổi CM với đồng nghiệp của các trường THPT trong huyện.

### *3.2.2.3. Điều kiện thực hiện*

- Giám đốc trung tâm phải thường xuyên quan tâm, phát hiện và khích lệ sự sáng tạo trong hoạt động CM của đội ngũ TTCM, giúp họ tự tin đề xuất ý tưởng của mình trong đổi mới dạy học, giáo dục.

- Giám đốc trung tâm phải đánh giá đúng năng lực phẩm chất của TTCM.

- Hàng năm xây dựng kế hoạch bồi dưỡng phát triển đội ngũ CBQL nói chung và đội ngũ TTCM nói riêng.

- Giám đốc trung tâm căn cứ vào hệ thống các tiêu chí để lựa chọn được TTCM có năng lực, tâm huyết với công việc.



- Để xây dựng được một đội ngũ TTCM giỏi về CM, mạnh về khả năng QL điều hành hoạt động của tổ, Giám đốc trung tâm phải hết sức khách quan và minh bạch trong việc lựa chọn con người cụ thể. Để tránh lựa chọn theo cảm tính, chủ quan, Giám đốc trung tâm cần dựa vào sự tín nhiệm của các thành viên trong TCM đối với một cá nhân nào đó mà Giám đốc trung tâm định lựa chọn.

### ***3.2.3. Tăng cường quản lý hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới nội dung, phương pháp dạy học***

#### ***3.2.3.1. Mục tiêu của biện pháp***

Chỉ đạo TCM QL hoạt động DH theo định hướng đổi mới phương pháp nhằm phát huy tính tích cực, hứng thú, sáng tạo trong học tập của HS và vai trò chủ đạo của GV. Đổi mới PPDH không chỉ dừng ở ý tưởng mà phải coi đây là yêu cầu cấp thiết, các bộ môn thực hiện việc đổi mới PPDH từ những đặc điểm đặc trưng của bộ môn, đối tượng HS để từ đó nâng cao chất lượng giảng dạy của môn học.

#### ***3.2.3.2. Nội dung và cách tiến hành***

\* Với đặc điểm của môn Toán là môn học trừu tượng và mang tính tư duy cao, cần chỉ đạo bộ môn tăng cường khả năng tự học và sáng tạo; rèn luyện kỹ năng suy luận trong học Toán cho học sinh.

- Dạy học gắn liền với thực tiễn, dạy từ dễ đến khó, không yêu cầu quá cao về lý thuyết, tăng thời lượng thực hành. HS cần nắm được và vận dụng được để giải quyết các vấn đề của bài toán nêu ra. Đặc biệt với đối tượng HS tại các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện, đa số HS rỗng kiến thức do đó yêu cầu GV phải kiên trì, không nóng vội để ôn lại kiến thức cơ bản cho HS song song với truyền đạt kiến thức mới.

- GV cần luôn đổi mới phương pháp, tận dụng ưu thế của từng PPDH, sử dụng triệt để phương pháp gợi mở, nêu vấn đề. Rèn cho HS thói quen suy luận để tự phát hiện và giải quyết vấn đề.

- Tăng cường ứng dụng CNTT, sử dụng hợp lý và hiệu quả giáo án điện tử.

- Hình thức kiểm tra phải phù hợp với đối tượng HS; GV cần thường xuyên động viên khuyến khích để không làm mất sự hứng thú học tập của HS.

- Thống nhất nội dung ma trận đề kiểm tra trong nhóm CM (hoặc với phó Giám đốc phụ trách CM).

\* Đối với môn Vật lý và Hóa học

- Khai thác tối đa hiệu quả các bộ thí nghiệm, phòng học của bộ môn. GV cần thực hiện việc đăng ký và sử dụng tối đa các trang thiết bị hiện có, đề nghị mua bổ sung hóa chất hoặc những thiết bị thí nghiệm đã hỏng. Chấm dứt hiện tượng dạy chay, dạy không có thí nghiệm.

- Tăng cường dạy các tiết học có ứng dụng CNTT, đối với thí nghiệm không thể tiến hành trong điều kiện thông thường thì GV nên sử dụng các thí nghiệm mô phỏng, thí nghiệm ảo.

- Khai thác các nguồn tư liệu trên một số trang Web chuyên ngành, sưu tầm các tư liệu hình ảnh, sơ đồ, mô hình phục vụ cho dạy học của bộ môn.

\* Đối với môn Văn

- Để dạy một giờ học Văn có hiệu quả GV cần nắm chắc chuẩn kiến thức kỹ năng để xác định mục tiêu bài dạy, trên cơ sở đó lựa chọn đơn vị kiến thức trọng tâm, rèn luyện kỹ năng thực hành. Do đó để đổi mới PPDH, cần chỉ đạo GV đổi mới từ việc thiết kế giáo án. Các bước để thiết kế giáo án:

+ Xác định mục tiêu bài học, chuẩn kiến thức - kỹ năng.

+ Xác định cách tiến hành.

+ Định hướng các nội dung trọng tâm.

+ Xây dựng kế hoạch lên lớp cụ thể. Bên cạnh đó cần hướng dẫn học sinh chuẩn bị bài ở nhà - đây là nội dung quan trọng vì thời lượng của một tiết học là 45', nếu không chuẩn bị bài trước ở nhà, HS không nắm được tác phẩm thì cũng không thể nắm được bài.

- Chỉ đạo GV hướng dẫn HS hình thành và rèn kỹ năng đọc hiểu văn bản và tạo lập văn bản. Hướng dẫn HS nắm được đặc trưng thể loại văn bản.

- Chú trọng rèn kỹ năng thực hành, điều này cần được tiến hành từ đầu cấp học, rèn kỹ năng theo hệ thống: Từ phân tích đề, lập dàn ý, viết đoạn văn, trình bày bài văn.

\* Đối với môn Lịch sử

Đây là môn học đặc trưng với nhiều sự kiện, mốc thời gian khó học, khó nhớ. Do đó cần chỉ đạo:

- GV xây dựng các chủ đề, hướng dẫn HS tìm hiểu, chuẩn bị, hệ thống tài liệu.

- Tổ chức cho HS báo cáo trình bày trên lớp kết quả thu được sau hoạt động. Sau khi HS báo cáo, GV cần đưa ra nhận xét, điều chỉnh và chốt lại kiến thức, điều này giúp HS nhớ lâu các sự kiện lịch sử.

- Tăng cường ứng dụng CNTT trong việc khai thác sử dụng bản đồ, lược đồ, các địa danh lịch sử của đất nước và trên thế giới giúp HS không thấy khô khan khi môn học chỉ có những mốc về thời gian, về địa điểm, ...

\* Môn Địa lí

- Chỉ đạo GV tập trung vào 4 hướng sau:

+ Phát huy tính tích cực, tự giác, chủ động và tư duy sáng tạo của HS.

+ Bồi dưỡng phương pháp tự học của HS.

+ Rèn luyện kỹ năng vận dụng kiến thức vào thực tiễn.

+ Tác động đến tình cảm, đem lại niềm tin và hứng thú học tập cho HS.

- Chỉ đạo GV xây dựng kế hoạch chi tiết các tiết dạy có thể ứng dụng CNTT, chuẩn bị các nguồn tài liệu, xây dựng bài giảng.

\* Môn Giáo dục công dân

- Chỉ đạo GV xây dựng kế hoạch tổ chức các hoạt động ngoại khóa: Thi tìm hiểu các bộ luật như Luật Giao thông đường bộ; Trách nhiệm công dân trước vấn đề biển đảo của Tổ quốc, ... Xây dựng bài giảng bằng nhiều hình thức, giúp HS thấy hứng thú khi học môn này.

\* Các bộ môn còn lại tập trung tăng cường vào việc nâng cao chất lượng các giờ học trên lớp. Thực hiện 45 phút của tiết học có hiệu quả.

### *3.2.3.3. Điều kiện thực hiện*

- Trung tâm cần dành khoản kinh phí nhất định phục vụ các hoạt động đổi mới của TCM để từng bước nâng cao chất lượng GD, tạo động lực cho HS tham gia các hoạt động học tập.

- Mỗi GV cần xác định rõ ý thức, trách nhiệm, lương tâm và phải thực sự tâm huyết với công tác giảng dạy. Đầu tư thời gian tự học, tự nghiên cứu để nâng cao tay nghề, phương pháp giảng dạy; giúp HS thấy yêu thích môn học từ đó tự giác, tích cực trong học tập.

### **3.2.4. Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên**

#### *3.2.4.1. Mục tiêu của biện pháp*

- Nâng cao nhận thức và ý thức tự giác của TTCM và GV về công tác tự học, tự bồi dưỡng.

- Tạo điều kiện cho GV có cơ hội học hỏi, trao đổi kinh nghiệm lẫn nhau, có điều kiện để cập nhật kiến thức trong quá trình giảng dạy.

- Giúp Giám đốc trung tâm nắm được năng lực của GV để có biện pháp và quyết định QL đúng đắn trong công tác chỉ đạo hoạt động CM.

- Góp phần nâng cao chất lượng dạy và học để đáp ứng được yêu cầu đổi mới của giáo dục.

#### *3.2.4.2. Nội dung và cách tiến hành*

- Xây dựng nội dung bồi dưỡng phải thiết thực, phù hợp với yêu cầu đổi mới của Ngành GD đã đề ra.

- Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng trình độ CM nghiệp vụ cho đội ngũ; bồi dưỡng trình độ CM, PPDH; bồi dưỡng trình độ ngoại ngữ, tin học; bồi dưỡng kiến thức quản lý cho TTCM.

- Động viên, khuyến khích và có kế hoạch cử GV tham gia các lớp bồi dưỡng ngắn hạn, các lớp trên chuẩn cho đối tượng tổ trưởng, tổ phó, dự nguồn quy hoạch, GV có năng lực, có triển vọng phát triển. Cử CBGV tham gia các lớp bồi dưỡng thường xuyên, định kỳ về bồi dưỡng nghiệp vụ công tác QL của

TCM do Sở GD&ĐT tổ chức. Tuy nhiên việc cử GV đi học cần được xem xét kỹ lưỡng và theo kế hoạch. Không cử đi học quá tập trung vào một bộ phận hay TCM nào đó và cũng cần tính đến người thay thế, đảm nhiệm công việc khi tổ trưởng hoặc tổ phó đi học.

- Tổ chức thảo luận trong TCM về kế hoạch tự học, tự bồi dưỡng và đưa vào kế hoạch CM của cá nhân ngay từ đầu năm học.

- Lập kế hoạch DH cho cả năm và từng học kỳ nhằm cụ thể hóa chương trình GD cho phù hợp với đối tượng HS và lớp học. Động viên, khuyến khích và có kế hoạch cho các TCM làm đồ dùng dạy học và viết sáng kiến kinh nghiệm. Sử dụng hình thức kiểm tra khai thác và sử dụng tốt thiết bị, đồ dùng DH.

- Tham gia các lớp học đại học, trung cấp chính trị do trung tâm chính trị của huyện tổ chức để vừa có thể học tập nâng cao nhận thức về lý luận chính trị vừa có thể giảng dạy bình thường tại đơn vị.

- Đội ngũ các tổ trưởng, tổ phó CM hàng năm cần có kế hoạch tự học, tự bồi dưỡng cho cá nhân và trong đó có nội dung bồi dưỡng về CM và nghiệp vụ quản lý. Bản kế hoạch cần tự phân tích đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của bản thân và mục tiêu, giải pháp thực hiện cụ thể. Giám đốc là người trực tiếp duyệt kế hoạch và sẽ tư vấn những nội dung, kỹ năng còn yếu, thiếu và hướng khắc phục. Giám đốc trực tiếp theo dõi và đánh giá việc thực hiện, sự tiến bộ của đội ngũ tổ trưởng, tổ phó CM.

- Hàng năm, Giám đốc trung tâm cùng với TTCM phân loại, đánh giá năng lực của GV trong tổ để có kế hoạch giúp đỡ, bồi dưỡng GV. Muốn phân loại đúng GV, Giám đốc trung tâm phải tổng hợp nhiều kênh thông tin như: Dự giờ thăm lớp, sử dụng phiếu thăm dò HS, thông qua tổ, lấy ý kiến từ phía Hội cha mẹ HS,... qua đó phân loại trình độ CM, xác định yêu cầu bồi dưỡng đối với từng đối tượng cụ thể.

- Thường xuyên tổ chức các chuyên đề, hội thi về CM như: Hội thi thao giảng GV dạy giỏi cấp trường, chuyên đề đổi mới PPDH, thi làm đồ dùng DH,

sử dụng CNTT trong DH, các chuyên đề ngoại khoá có mời các chuyên gia, GVĐG các trường bạn, GV có kinh nghiệm làm báo cáo viên.

- Bổ sung tài liệu vào thư viện, tăng cường cơ sở vật chất để xây dựng thư viện chuẩn theo tinh thần của Bộ GD&ĐT đã đề ra, tạo điều kiện cho GV thường xuyên học tập, nghiên cứu.

- Thành lập Hội đồng khoa học của trung tâm bao gồm những thành viên có năng lực CM, có kinh nghiệm trong nghiên cứu để giúp GV lựa chọn đề tài, viết sáng kiến kinh nghiệm, đánh giá, xếp loại các sáng kiến kinh nghiệm. Kết hợp với công tác thi đua, khen thưởng để phát huy ý thức tự giác của GV. Lãnh đạo trung tâm cần mời thêm chuyên viên, GV có kinh nghiệm cùng tham gia đánh giá sáng kiến kinh nghiệm.

- Thường xuyên tổ chức các lớp học Tiếng Anh, Tin học ứng dụng để mọi GV đều có cơ hội để học tập nâng cao trình độ.

- Tổ chức các đợt tham quan, thực tế, giao lưu học hỏi kinh nghiệm điển hình về công tác quản lý TCM tại các trường bạn.

#### 3.2.4.3. Điều kiện thực hiện

- Giám đốc trung tâm phải là người xây dựng kế hoạch dài hạn, kế hoạch năm học trong đó có nội dung đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CB, GV, NV.

- Giám đốc trung tâm cần tạo điều kiện thuận lợi để TTCM, GV có thể tham gia các lớp bồi dưỡng CM, nghiệp vụ, định hướng các nội dung bồi dưỡng.

- Cán bộ GV cần nhận thức công tác tự bồi dưỡng phải xuất phát từ nhu cầu bản thân và có ý trí vươn lên của mỗi cá nhân; cần xác định rõ việc tự học là yêu cầu bắt buộc để có thể đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

- Giám đốc trung tâm phải có cơ chế về tài chính cụ thể và hợp lý cho công tác này. Đồng thời Giám đốc trung tâm, các tổ chức đoàn thể trong trung tâm phải làm tốt công tác xã hội hóa giáo dục để tăng cường cơ sở vật chất, trang thiết bị, tài liệu,... phục vụ công tác dạy học và nghiên cứu khoa học.

- Các cấp QL cần chú ý đầu tư ngân sách cho GD, đề trung tâm có điều kiện bổ sung cơ sở vật chất, trang thiết bị, tài liệu,... phục vụ cho DH.

### **3.2.5. Đổi mới quản lý nội dung sinh hoạt của tổ chuyên môn**

#### **3.2.5.1. Mục tiêu của biện pháp**

- Giúp giáo viên trong tổ học tập nắm vững mục tiêu chuyên môn, chương trình, nội dung môn học, các quy định của các cấp và của ngành, quy chế chuyên môn, các chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, Nhà nước nâng cao nhận thức mọi mặt cho GV, ...

- Xây dựng phong trào GV giúp đỡ GV để nâng cao chất lượng giảng dạy.

- Đưa hoạt động dự giờ, thao giảng trở thành nền nếp ổn định.

- Góp phần bồi dưỡng, nâng cao chất lượng đội ngũ của tập thể sư phạm trung tâm.

#### **3.2.5.2. Nội dung và cách tiến hành**

- *Tăng cường QL nền nếp hồ sơ CM của GV:*

Đội ngũ GV của trung tâm trẻ, ít kinh nghiệm trong giảng dạy vì vậy cần chỉ đạo tăng cường kiểm tra hồ sơ CM của GV:

+ Kiểm tra việc thực hiện quy chế CM, soạn giảng của GV.

+ Quản lý việc thực hiện chương trình kế hoạch giảng dạy theo đúng yêu cầu của chương trình. Thực hiện các yêu cầu về soạn bài, chú ý trao đổi kinh nghiệm về những bài có nhiều nội dung kiến thức mới, bài khó, bài thí nghiệm thực hành, sử dụng đồ dùng dạy học và yêu cầu đổi mới phương pháp giảng dạy.

+ Thực hiện kiểm tra các báo cáo của TCM, kiểm tra TTCM về việc kiểm tra thực hiện quy chế CM của GV, soạn bài của GV.

+ Tăng cường kiểm tra đột xuất hồ sơ, giáo án của GV, GV cần phải thực hiện bài soạn trước một tuần. Đối với GV mới dạy năm đầu tiên, yêu cầu giáo án phải viết tay.

+ Giám đốc trung tâm chỉ đạo TCM xây dựng mẫu giáo án thống nhất để thuận lợi trong công tác kiểm tra.

+ Qua công tác kiểm tra, Giám đốc trung tâm đánh giá những ưu điểm, mặt mạnh của công tác hồ sơ CM của trung tâm, rút kinh nghiệm những thiếu sót, hạn chế, để từ đó có hướng tư vấn giúp đỡ, có những giải pháp chỉ đạo nhằm phát huy ưu điểm, phổ biến kinh nghiệm tốt, nhân điển hình tiên tiến, đồng thời khắc phục hạn chế trong công tác QL hồ sơ CM.

- *Nâng cao chất lượng QL việc thực hiện chương trình, kế hoạch giáo dục của TCM:*

+ QL tốt việc thực hiện nội dung chương trình

+ Chỉ đạo việc thực hiện đầy đủ, không cắt xén nội dung chương trình.

Các hoạt động trên được thể hiện bằng kế hoạch và lịch học cụ thể, có sổ đầu bài theo dõi, QL, định kỳ 1 tuần phó Giám đốc phụ trách CM kiểm tra một lần, có nhận xét, đánh giá, rút kinh nghiệm.

+ QL thực hiện kế hoạch bài học theo phân phối chương trình:

Đảm bảo GV thực hiện kế hoạch đúng phân phối chương trình, cần tăng cường kiểm tra, chỉ đạo các TCM kiểm tra chuyên đề hồ sơ GV, trọng tâm kiểm tra giáo án, kế hoạch giảng dạy, sổ đầu bài, phân phối chương trình vào ngày thứ 2 hàng tuần; thực hiện kiểm tra ít nhất 1 lần/tháng.

Kết quả kiểm tra phải được thông báo đến người được kiểm tra để kịp thời khắc phục, rút kinh nghiệm cho bản thân. Kết quả kiểm tra cần được báo cáo kịp thời với Giám đốc trung tâm.

+ Xây dựng rõ những quy định về thực hiện chương trình, đưa ra những hình thức kỷ luật khi GV vi phạm cắt xén chương trình, không thực hiện tốt phân phối chương trình đã quy định. Môn chậm giờ phải được dạy bù ngay, tránh để hiện tượng dạy dồn vào cuối học kỳ, cuối năm học. Hoạt động phụ đạo HS yếu, kém; ôn thi HS giỏi; dạy bù,... phải được QL bằng sổ đầu bài và các loại sổ theo dõi của tổ.

+ Chỉ đạo TCM xây dựng và QL về thực hiện nội dung chương trình DH.

+ QL việc xây dựng và thực hiện thời khóa biểu.



Thời khóa biểu chính là kế hoạch DH chi tiết của trung tâm theo từng buổi, từng tuần, thời khóa biểu phải được xây dựng hợp lý, khoa học, các môn bố trí xen kẽ tránh trùng nhiều giờ để GV có thể bố trí xen kẽ dự giờ của nhau.

+ Sử dụng kết quả thực hiện mục tiêu, chương trình DH là một trong các tiêu chí đánh giá CM của GV.

+ Đối với các hoạt động GD như: Công tác chủ nhiệm, hoạt động ngoại khóa, tuyên truyền, Giám đốc trung tâm cần yêu cầu GV chủ nhiệm xây dựng kế hoạch từ đầu năm và thể hiện chi tiết hàng tháng, tuần. Đối với các hoạt động lớn cần có phê duyệt của Lãnh đạo trung tâm.

- *QL nâng cao chất lượng việc giúp đỡ, bồi dưỡng của các thành viên TCM*

Giám đốc trung tâm cần thực hiện phân công giúp đỡ GV trên cơ sở kế hoạch bồi dưỡng của cá nhân trong năm học và sự phân tích, góp ý của TCM về điểm mạnh, điểm yếu của từng cá nhân.

+ Chỉ đạo GV khi xây dựng kế hoạch tự bồi dưỡng cần tích hợp nội dung giúp đỡ đồng nghiệp vào kế hoạch. Những nội dung giúp đỡ đồng nghiệp cần công khai trong tổ và trong Hội đồng trung tâm để mọi thành viên trong trung tâm cùng theo dõi, đánh giá mức tiến bộ.

+ Chỉ đạo TCM đánh giá sự tiến bộ của các tổ viên, cần có minh chứng chứng minh sự tiến bộ đó. Việc GV giúp đỡ lẫn nhau không những nâng cao được chất lượng dạy học mà còn tạo mối quan hệ đoàn kết, gắn bó trong đơn vị.

- *Đối với hoạt động bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém*

+ QL kế hoạch bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém của TCM và GV.

+ QL hồ sơ và thực hiện giờ lên lớp của GV.

+ QL hoạt động chuyên đề bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém.

Các bước tiến hành: Chỉ đạo việc xây dựng kế hoạch; Tổ chức khảo sát đánh giá phân loại HS; Lựa chọn GV có năng lực, tâm huyết, trách nhiệm để thực hiện nhiệm vụ.

*- Tăng cường QL việc kiểm tra đánh giá của TCM*

+ Giám sát kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của HS: Nhằm ngăn chặn, phòng ngừa những yếu kém nảy sinh trong quá trình học tập của HS; hỗ trợ, thúc đẩy HS hứng thú học tập. Do vậy cần chỉ đạo giám sát kết quả học tập của HS, kịp thời phát hiện những biểu hiện yếu kém, sa sút về chất lượng học tập, để có biện pháp kịp thời điều chỉnh PPDH của đội ngũ GV, xem lại mức độ phù hợp của nội dung đề kiểm tra, thi, tinh thần trách nhiệm của GV trong giảng dạy, ý thức, thái độ học tập của HS.

+ Chỉ đạo TCM thực hiện tốt từ khâu ra đề kiểm tra đến việc tổ chức thi.

Nội dung đề kiểm tra phải đảm bảo theo chuẩn kiến thức, kỹ năng, phân hóa được đối tượng HS.

Thực hiện đa dạng hóa hình thức kiểm tra, đánh giá: Kiểm tra miệng việc học bài và làm bài ở nhà không nhất thiết phải thực hiện đầu tiết học; kết hợp kiểm tra trắc nghiệm khách quan với tự luận; hướng ra đề gợi mở, hạn chế việc ghi nhớ máy móc, hạn chế việc HS phải học thuộc lòng. Kiểm tra bằng hình thức giao bài về nhà cho HS để thúc đẩy quá trình học tập của HS.

+ Đánh giá kết quả học tập không chỉ xem xét về mặt kiến thức, mà còn chú ý về kỹ năng, khả năng tư duy, thái độ, cách nhìn nhận sự vật hiện tượng tự nhiên, xã hội qua mỗi bài giảng. Cần kết hợp nhiều hình thức đánh giá: GV đánh giá HS, HS đánh giá lẫn nhau, HS tự biết đánh giá bản thân; quá trình đánh giá phải được thực hiện thường xuyên, liên tục.

+ Chỉ đạo thúc đẩy đổi mới PPDH qua đổi mới kiểm tra đánh giá: Phải chú ý đến những xu hướng đổi mới trong DH. Việc đánh giá phải có tác động tích cực đến GV, HS. GV cần phải đổi mới PPDH để đảm bảo thực hiện được mục tiêu DH, mục đích học tập, yêu cầu về chuẩn kiến thức, kỹ năng HS đạt được. HS cần phải tích cực chủ động, có năng lực giải quyết vấn đề một cách linh hoạt và sáng tạo.

*- Tăng cường QL hoạt động dự giờ, thao giảng, hội giảng của TCM*

Để hoạt động thăm lớp, dự giờ của TCM đi vào nề nếp, Lãnh đạo trung tâm cần chỉ đạo TCM thực hiện những yêu cầu sau:

+ Xây dựng kế hoạch tổ chức hội giảng, thao giảng ngay từ đầu năm học. Ấn định thời gian, chủ đề của hội giảng theo hướng dẫn chỉ đạo của Sở GD&ĐT.

+ Tổ chức cho GV đóng góp xây dựng các tiêu chí đánh giá giờ dạy theo hướng đổi mới. Ứng với các chủ đề của hội giảng, thao giảng của trung tâm, Giám đốc trung tâm thống nhất các tiêu chí đánh giá giờ dạy cho phù hợp. Các giờ dạy có ứng dụng CNTT cũng cần có những tiêu chí đánh giá riêng cho sát với đặc trưng của kiểu bài này.

+ Chỉ đạo GV tham gia chuẩn bị tốt các bài giảng. TCM cùng với GV dạy cần tổ chức góp ý, thảo luận, trao đổi về bài dạy trước khi giảng chính thức. Đó chính là thể hiện sự chia sẻ về CM của các thành viên trong TCM, GV dạy chỉ là người thể hiện ý tưởng.

+ Biểu dương, khen thưởng những cá nhân có thành tích cao, có cố gắng trong giảng dạy. Từ những điển hình tốt đó, nhân rộng trong trung tâm.

#### *3.2.5.3. Điều kiện thực hiện*

- Giám đốc trung tâm cần phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn của Ban lãnh đạo với các TTCM trong quản lý nề nếp hoạt động của TCM. Không được lấn sân nhau cũng không thiếu trách nhiệm với công việc CM của tổ.

- TTCM phải có đủ năng lực và ý thức trách nhiệm để thực hiện đổi mới quản lý TCM.

- CBQL, TTCM ngoài năng lực CM tốt cần hiểu biết các lĩnh vực CM khác để nâng cao hiệu quả QL.

- Tạo điều kiện về thời gian, kinh phí để GV có cơ hội học tập kinh nghiệm giảng dạy.

#### ***3.2.6. Tăng cường quản lý công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM***

##### *3.2.6.1. Mục tiêu của biện pháp*

Đánh giá đúng thực trạng hoạt động của TCM, nâng cao ý thức và trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ CM của GV. Đồng thời, phát hiện những sai sót trong hoạt động của TCM để điều chỉnh các hoạt động đó kịp thời.

### 3.2.6.2. Nội dung và cách tiến hành

- Từ đầu năm học căn cứ vào kế hoạch tổng thể của nhà trường, Giám đốc trung tâm giao cho đồng chí phụ trách CM xây dựng cụ thể kế hoạch kiểm tra, đánh giá các hoạt động của TCM.

- Giám đốc trung tâm đi dự giờ đột xuất GV trên lớp để nắm bắt tình hình giảng dạy của GV.

- Giao cho TTCM đi dự giờ đột xuất và kiểm tra việc thực hiện chương trình của GV theo kế hoạch.

Để kiểm tra việc thực hiện chương trình của GV đòi hỏi Lãnh đạo trung tâm, TTCM môn phải nắm vững chương trình các môn học, nắm vững phương pháp dạy học đặc trưng của bộ môn và các kỹ thuật dạy học hiện đại.

- Kiểm tra định kỳ hồ sơ của GV.

Việc kiểm tra, đánh giá các hoạt động của TCM phải thực sự khách quan, chính xác và phải đứng trên mục đích chung của nhà trường, có như vậy TCM mới phát huy được hiệu quả và nâng cao chất lượng dạy học.

### 3.2.6.3. Điều kiện thực hiện

- Kế hoạch kiểm tra hoạt động của TCM phải xác định rõ mục đích kiểm tra, nội dung kiểm tra, hình thức và phương pháp kiểm tra.

- Kế hoạch kiểm tra phải được công khai trước Hội đồng sư phạm.

## 3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp

Luận văn đã đề xuất 06 biện pháp, trong mỗi biện pháp đều xác định rõ mục tiêu của biện pháp; nội dung và cách thực hiện; điều kiện thực hiện biện pháp. Các biện pháp có mối liên hệ biện chứng, gắn bó chặt chẽ, bổ sung và hỗ trợ cho nhau, tương tác lẫn nhau để tạo nên một chỉnh thể thống nhất.

Biện pháp 1: Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM (Giúp TCM phát huy tính tự chủ, năng động, sáng tạo, đảm bảo sự tương tác, hỗ trợ, phát triển giữa các thành viên trong tổ)

Biện pháp 2: Bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ TTCM (Giúp TTCM chủ động trong việc QL, điều hành hoạt động của TCM đạt chất lượng và hiệu quả cao nhất)

Biện pháp 3: Tăng cường công tác QL hoạt động DH của TCM theo định hướng đổi mới PPDH (Hoạt động DH có kết quả tốt thì chất lượng GD của trung tâm sẽ được nâng lên)

Biện pháp 4: Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng CM, nghiệp vụ cho GV (Đội ngũ TTCM, GV đóng vai trò quan trọng trong các hoạt động của TCM)

Biện pháp 5: Đổi mới công tác QL nội dung sinh hoạt của TCM (Sinh hoạt của TCM là hoạt động có tính chất quyết định đến chất lượng của TCM)

Biện pháp 6: Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM (Nâng cao ý thức và trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ CM của GV)

### **3.4. Thăm dò mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất**

Các biện pháp QL hoạt động TCM ở Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên là một tổng thể hoàn chỉnh, thống nhất có mối quan hệ chặt chẽ và đan xen lẫn nhau. Mỗi nhóm biện pháp đều có sự phụ thuộc lẫn nhau, hỗ trợ, bổ sung cho nhau và đều có vai trò nhất định trong QL hoạt động TCM của trung tâm. Để từng bước nâng cao chất lượng QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện, đòi hỏi các biện pháp này phải được nghiên cứu trong mối quan hệ tổng thể trên cơ sở vận dụng, khai thác thế mạnh riêng phù hợp với điều kiện thực tế của địa phương và đối tượng HS. Những nhóm biện pháp được đề xuất, qua nghiên cứu thực tế sẽ góp phần khắc phục những hạn chế trong công tác QL hoạt động TCM hiện nay. QL hoạt động TCM của trung tâm sẽ không hiệu quả nếu tách rời các nhóm biện pháp này.

Biện pháp 1: Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM.

Biện pháp 2: Bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ TTCM.

Biện pháp 3: Tăng cường công tác QL hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới PPDH.

Biện pháp 4: Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho GV.

Biện pháp 5: Đổi mới công tác QL nội dung sinh hoạt của TCM.

Biện pháp 6: Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM.

Để khảo sát mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp quản lý hoạt động TCM ở Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, tôi xin ý kiến của CBQL, tổ trưởng và GV của các trung tâm, kết quả khảo sát đánh giá theo 5 mức độ:

- **Tính cần thiết:** Không cần thiết: 1 điểm; ít cần thiết: 2 điểm; tương đối cần thiết: 3 điểm; cần thiết: 4 điểm; rất cần thiết: 5 điểm; Giá trị trung bình là  $\bar{X}$

- **Tính khả thi:** Không khả thi: 1 điểm, ít khả thi: 2 điểm, tương đối khả thi: 3 điểm, khả thi: 4 điểm, rất khả thi: 5 điểm; Giá trị trung bình là  $\bar{Y}$

- Tính điểm trung bình của các bảng theo công thức:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i K_i}{\sum K_i} = \frac{\sum X_i K_i}{n}$$

$\bar{X}$ : Điểm trung bình

$X_i$ : Điểm ở mức độ  $X_i$

$K_i$ : Số người cho điểm ở mức  $X_i$

$n$ : Số người tham gia đánh giá

Khảo sát CBQL, đối với việc đánh giá mức độ quan trọng: tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp nêu trên, chúng tôi thu được kết quả như sau:

**Bảng 3.1: Đánh giá của CBQL về mức độ cần thiết, tính khả thi của các biện pháp**

TT	Tên biện pháp	Tính cần thiết							Tính khả thi						
		1 điểm	2 điểm	3 điểm	4 điểm	5 điểm	Điểm TB	Xếp thứ bậc	1 điểm	2 điểm	3 điểm	4 điểm	5 điểm	Điểm TB	Xếp thứ bậc
1	Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM.	0	0	3	10	7	<b>4,2</b>	<b>1</b>	0	0	2	1	7	<b>4,25</b>	<b>1</b>
2	Bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ TTCM.	0	0	3	12	5	<b>4,10</b>	<b>3</b>	0	0	3	1	6	<b>4,15</b>	<b>3</b>
3	Tăng cường công tác QL hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới nội dung, PPDH.	0	0	4	14	2	<b>3,9</b>	<b>5</b>	0	0	3	4	3	<b>4,00</b>	<b>5</b>
4	Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng CM. nghiệp vụ cho GV.	0	0	5	9	6	<b>4,05</b>	<b>4</b>	0	0	4	1	5	<b>4,05</b>	<b>4</b>
5	Đổi mới QL nội dung sinh hoạt của TCM.	0	0	5	13	2	<b>3,85</b>	<b>6</b>	0	0	5	2	3	<b>3,90</b>	<b>6</b>
6	Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM.	0	0	4	9	7	<b>4,15</b>	<b>2</b>	0	0	3	0	8	<b>4,20</b>	<b>2</b>

Qua bảng tổng hợp 3.1 cho thấy:

- Các biện pháp đề xuất được CBQL đánh giá có tính cấp thiết và tính khả thi cao. Mức độ điểm giữa các biện pháp không có sự chênh lệch lớn, có sự tương quan tỉ lệ thuận với nhau. Tức là đánh giá về tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp có thể cùng cao hoặc cùng thấp. Điều đó chứng tỏ mối quan hệ giữa đánh giá tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện là chặt chẽ và cần thiết.

- Biện pháp “Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM” có số phiếu đánh giá rất cao tính cấp thiết và tính khả thi (4,2 và 4,25 điểm), điều này chứng tỏ các nhà QL nhận thức rõ tầm quan trọng của biện pháp này trong công tác QL TCM và biện pháp đã nêu phù hợp với yêu cầu thực tế.

- Xếp thứ 2 là biện pháp “Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM” được đánh giá tính cấp thiết và tính khả thi: 4,15 và 4,20 điểm. Biện pháp đổi mới việc QL kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM là vấn đề rất quan trọng. Kết quả kiểm tra, đánh giá TCM sẽ tác động trực tiếp và thúc đẩy quá trình hoạt động của TCM đã và sẽ diễn ra, làm thay đổi tư duy của nhà QL và đội ngũ TTCM, GV. Tuy nhiên phương pháp, phương tiện kiểm tra, đánh giá là rất quan trọng để thực hiện đánh giá có chất lượng, tất cả những yếu tố đó tùy thuộc vào chất lượng, năng lực của đội ngũ QL các cấp có tính quyết định.

- Biện pháp “Bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ TTCM” đứng ở vị trí thứ 3 với số điểm 4,1 và 4,15 điểm.

- Biện pháp “Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng CM. nghiệp vụ cho GV” xếp thứ 4 với 4,05 điểm.

- Biện pháp “Tăng cường công tác QL hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới nội dung, PPDH”; “Đổi mới QL nội dung sinh hoạt của TCM” có điểm đánh giá trung bình lần lượt đứng ở vị trí thứ 5 và thứ 6. Đây là biện pháp được đánh giá tính cần thiết và tính khả thi thấp hơn các biện pháp khác, là do kết quả của biện pháp này phụ thuộc khá nhiều vào đội ngũ GV của các trung tâm. Chính vì vậy để biện pháp này có hiệu quả cao đòi hỏi đội ngũ CBQL phải tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá thường xuyên để có biện pháp điều chỉnh kịp thời.



**Bảng 3.2: Đánh giá của CBGV về mức độ cần thiết, Tính khả thi của các biện pháp**

TT	Tên biện pháp	Tính cần thiết							Tính khả thi						
		1 điểm	2 điểm	3 điểm	4 điểm	5 điểm	Điểm TB	Xếp thứ bậc	1 điểm	2 điểm	3 điểm	4 điểm	5 điểm	Điểm TB	Xếp thứ bậc
1	Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM.	0	0	23	30	20	<b>3,96</b>	<b>5</b>	0	0	25	25	23	<b>3,97</b>	<b>6</b>
2	Bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ TTCM.	0	0	13	36	24	<b>4,15</b>	<b>2</b>	0	0	15	18	40	<b>4,34</b>	<b>1</b>
3	Tăng cường công tác QL hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới nội dung, PPDH.	0	0	12	41	20	<b>4,11</b>	<b>4</b>	0	0	9	35	29	<b>4,27</b>	<b>2</b>
4	Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng CM. nghiệp vụ cho GV	0	0	16	29	28	<b>4,16</b>	<b>1</b>	0	0	14	32	27	<b>4,18</b>	<b>3</b>
5	Đổi mới QL nội dung sinh hoạt của TCM.	0	0	21	37	15	<b>3,92</b>	<b>6</b>	0	0	14	40	19	<b>4,07</b>	<b>5</b>
6	Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM.	0	0	14	36	23	<b>4,12</b>	<b>3</b>	0	0	17	29	27	<b>4,14</b>	<b>4</b>

Qua bảng kết quả 3.2 cho thấy: Những GV được hỏi đều đánh giá khá cao tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đã chỉ ra.

- Biện pháp “Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng CM, nghiệp vụ cho GV” được đánh giá cao nhất, điểm đánh giá tính cần thiết và tính khả thi (4,16 và 4,18 điểm),

- Xếp thứ 2 là biện pháp “Bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ TTCM” với số điểm 4,15 và 4,34 điểm.

- Biện pháp “Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM” đứng ở vị trí thứ 3 với số điểm 4,12 và 4,14.

- Biện pháp “Tăng cường công tác QL hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới nội dung, PPDH” với 4,11 và 4,27 điểm, xếp thứ 4

- Biện pháp “Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM” – 3,96 và 3,97 điểm; “Đổi mới công tác QL nội dung sinh hoạt của TCM” – 3,92 và 4,07 điểm có điểm đánh giá TB lần lượt đứng ở vị trí thứ 5 và thứ 6. Đây là biện pháp mà CBGV đánh giá có tính cấp thiết và khả thi thấp hơn các biện pháp khác, chính vì vậy những nhà QL cần đặc biệt quan tâm để hoạt động của TCM ở các lĩnh vực này thực sự có chất lượng, bởi vì chỉ 1 nội dung TCM làm không tốt sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ kết quả hoạt động của trung tâm.

Như vậy, qua khảo sát cho thấy 6 biện pháp tác giả đề xuất đều rất cần thiết và có tính khả thi khá cao. Tuy nhiên trong thực tế vận dụng đòi hỏi CBQL phải vận dụng linh hoạt từng biện pháp, phải có trình độ về lý luận đồng thời phải rất am hiểu thực tiễn của trung tâm để vận dụng.

### **Kết luận chương 3**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực trạng hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, tác giả đã đưa ra 6 biện pháp QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GTDX cấp huyện, đó là: Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM; Bồi dưỡng

năng lực QL cho đội ngũ TTCM; Tăng cường công tác QL hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới nội dung, PPDH; Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng CM, nghiệp vụ cho GV; Đổi mới QL nội dung sinh hoạt của TCM; Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM.

Các biện pháp trên có quan hệ tương hỗ, bổ sung cho nhau. Mỗi biện pháp đều có cách thức thực hiện khác nhau với những điều kiện khác nhau, nhưng cùng hướng tới mục tiêu là nâng cao hiệu quả QL hoạt động TCM của trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên. Các biện pháp trên vừa có nội dung mang tính tình thế, vừa có các nội dung mang tính lâu dài, các biện pháp QL truyền thống, biện pháp quản lý hiện đại.

Để khảo sát tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp nêu trên, tác giả đã xây dựng mẫu phiếu trưng cầu ý kiến của 20 CBQL, 73 đồng chí TTCM và GV ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện. Qua khảo sát và xử lý số liệu cho thấy các biện pháp quản lý hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên được đề xuất đều có tính cần thiết và tính khả thi.

## KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

### 1. Kết luận

Từ kết quả nghiên cứu thu được, có thể rút ra các kết luận sau:

TCM là nơi trực tiếp thực hiện các hoạt động GD của trung tâm đến GV và HS. Thông qua TCM, Giám đốc trung tâm thực hiện QL về công tác quy hoạch và bổ nhiệm TTCM; QL việc xây dựng và thực hiện kế hoạch TCM; QL hoạt động dạy học của TCM; QL công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của GV; QL hoạt động sinh hoạt CM của TCM; QL công tác kiểm tra, đánh giá sinh hoạt của TCM. TCM là tập thể sư phạm gần nhất của người GV, có tác dụng giúp đỡ nhau bồi dưỡng nâng cao tay nghề, phát triển về CM và nghiệp vụ sư phạm. Chất lượng hoạt động của các TCM có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng dạy và học của trung tâm.

QL hoạt động TCM là yêu cầu thiết thực và có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao chất lượng GD của trung tâm, do vậy cần thiết phải nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực trạng về hoạt động TCM và QL hoạt động TCM và các biện pháp QL hoạt động TCM phù hợp với thực tiễn, khả thi và cần thiết đối với các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên trong giai đoạn hiện nay.

Qua khảo sát thực trạng QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên cho thấy: TTCM đã thực hiện tốt công tác QL hồ sơ CM của tổ và của GV; quan tâm thỏa đáng đến đổi mới PPDH ở các TCM, đã có những quan tâm nhất định đến việc bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng đổi mới PPDH; xây dựng và thực hiện đầy đủ chương trình, kế hoạch dạy học, kế hoạch giảng dạy, công tác kiểm tra đánh giá cho điểm của TCM. Bên cạnh đó, công tác QL dự giờ, hội giảng, thao giảng TCM thực hiện có hiệu quả và có chất lượng.

Tuy nhiên công tác QL hoạt động của TCM cũng còn bộc lộ những hạn chế, đó là năng lực QL của đội ngũ tổ trưởng, tổ phó CM; công tác xây dựng, thực hiện kế hoạch; QL hoạt động dạy học; QL hoạt động sinh hoạt của TCM cũng còn hạn chế. Trên cơ sở thực tiễn đó, cần có những biện pháp tăng cường QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái

Nguyên đề tiếp tục đưa trung tâm phát triển theo định hướng phát triển chiến lược đã xây dựng.

QL hoạt động TCM là yêu cầu thiết thực và có ý nghĩa quan trọng việc nâng cao chất lượng GD của trung tâm. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn, luận văn đã đề xuất 6 biện pháp QL hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên trong giai đoạn hiện nay:

Biện pháp 1: Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM.

Biện pháp 2: Bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ TTCM.

Biện pháp 3: Tăng cường công tác QL hoạt động DH của TCM theo định hướng đổi mới nội dung, PPDH.

Biện pháp 4: Đổi mới các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng CM, nghiệp vụ cho GV.

Biện pháp 5: Đổi mới QL nội dung sinh hoạt của TCM.

Biện pháp 6: Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM.

Các biện pháp đã đề xuất có tính toàn diện, các giải pháp chặt chẽ và đồng bộ sẽ góp phần nâng cao chất lượng hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên. Ý kiến của các nhà QL, các TTCM, GV đã đánh giá cao mức độ cấp thiết cũng như tính khả thi của 6 biện pháp nói trên.

## **2. Khuyến nghị**

### **2.1. Đối với UBND huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh Thái Nguyên**

- Có kế hoạch xây dựng và bổ sung cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học cho các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.

- Tham mưu với cấp có thẩm quyền Ban hành quy chế hoạt động thống nhất giữa các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện.

### **2.2. Đối với Sở GD & ĐT, tỉnh Thái Nguyên**

- Tăng cường tổ chức bồi dưỡng để nâng cao trình độ nghiệp vụ công tác quản lý, năng lực quản lý cho TTCM, tổ phó CM.

- Tạo điều kiện hơn nữa cho các tổ trưởng, tổ phó CM được tham gia các lớp tập huấn về công tác CM (như đổi mới PPDH, đổi mới kiểm tra đánh giá,...).

- Tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra đối với các trường học để kịp thời uốn nắn những sai sót, trao đổi và rút kinh nghiệm với GV các trung tâm.

### **2.3. Đối với các Trung tâm GDNN - GDTX**

- Cần phân cấp rõ ràng trong QL TCM để thấy rõ được đâu là phần việc của Giám đốc trung tâm, tổ trưởng, GV, tránh tình trạng ôm đồm công việc, chỉ đạo chồng chéo.

- Cần phát huy hơn nữa vai trò tự chủ, tự chịu trách nhiệm của TCM trong các hoạt động. Phát huy sự chủ động, sáng tạo trong công tác điều hành tập thể sư phạm của trung tâm.

- Xây dựng đội ngũ tổ trưởng phải ổn định, có năng lực quản lý tốt phù hợp với điều kiện của trung tâm.

- Bố trí TCM phải hợp lý, không nên để TCM có quá nhiều bộ môn khác nhau gây khó khăn cho công tác chỉ đạo CM và QL của tổ trưởng.

- Tăng cường QL, kiểm tra hoạt động TCM một cách thường xuyên.

- Đẩy mạnh các phong trào thi đua học tập và giảng dạy theo chiều sâu, có tuyên dương, khen thưởng kịp thời đối với cá nhân và tập thể điển hình.

- Thường xuyên có kế hoạch đầu tư, mua sắm trang thiết bị để phục vụ cho hoạt động CM.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2012), *Kết luận số 51-KL/TW ngày 29/10/2012 Hội nghị lần thứ sáu khóa XI*.
2. Đặng Quốc Bảo (1977), *Một số khái niệm về quản lý giáo dục*, Trường CBQLGD, Hà Nội.
3. Đặng Quốc Bảo (2011), *Một số vấn đề GD Việt Nam đầu thế kỷ XXI*, Tạp chí GD số 258 Kỳ 2.
4. Đặng Quốc Bảo, Bùi Việt Phú (2012), *Một số góc nhìn về phát triển và quản lý giáo dục*, NXB Giáo dục Việt Nam.
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2007), Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm GDTX, Quyết định số 01/2007/QĐ-BGDĐT ngày 02 tháng 01 năm 2007.
6. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2008), Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm Kỹ thuật tổng hợp - Hướng nghiệp, Quyết định số 44/2008/QĐ-BGDĐT ngày 30 tháng 7 năm 2008.
7. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011), *Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*, Thông tư số 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28 tháng 3 năm 2011.
8. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2013), *Chương trình hành động của ngành Giáo dục thực hiện Chiến lược phát triển giáo dục Việt Nam 2011 - 2020*.
9. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2015), *Điều lệ Trung tâm Giáo dục nghề nghiệp*, Thông tư 57/2015/TT-BLĐTBXH ngày 25 tháng 12 năm 2015.
10. Bộ Lao động Thương binh và xã hội - Bộ Giáo dục và Đào tạo - Bộ Nội vụ (2015), *Hướng dẫn sáp nhập Trung tâm Dạy nghề, Trung tâm Giáo dục thường xuyên, Trung tâm Kỹ thuật tổng hợp - Hướng nghiệp công lập cấp huyện thành Trung tâm Giáo dục nghề nghiệp - Giáo dục thường xuyên*, Thông tư liên tịch số 39/2015/TTLT-BLĐTBXH-BGDĐT-BNV ngày 19/10/2015.
11. Các Mác - Angghen ( 1993 ), *Toàn tập*, NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội.

12. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2012), *Đại cương khoa học quản lý*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
13. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2012), *Đại cương khoa học quản lý*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
14. Triệu Thị Chính (2010), *Quản lý hoạt động tổ chuyên môn của Hiệu trưởng trường phổ thông dân tộc nội trú tỉnh Hà Giang*.
15. Trần Khánh Đức (2010), *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*, NXB Giáo dục Việt Nam.
16. Phạm Minh Hạc (1986), *Một số vấn đề về giáo dục và khoa học giáo dục*, NXB giáo dục.
17. Phạm Minh Hạc (1999), *Giáo dục Việt Nam thế kỷ XXI*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
18. Đặng Xuân Hải (2012), *Quản lý sự thay đổi*, Tài liệu giảng dạy Cao học QLGD, trường ĐHGĐ - Đại học Quốc gia Hà Nội.
19. Bùi Thị Diễm Hằng (2015), *Quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở trường trung học phổ thông Cát Hải, thành phố Hải Phòng*.
20. Lê Đại Hành (2010), *Một số biện pháp quản lý hoạt động của tổ chuyên môn ở các trường tiểu học thành phố Thanh Hóa*.
21. Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich (1992), *Những vấn đề cốt lõi của quản lý*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
22. Đặng Vũ Hoạt - Hà Thế Ngữ (1998), *Giáo dục học tập I, tập II*, NXB Giáo dục Hà Nội.
23. Nguyễn Văn Hộ - Đặng Quốc Bảo (1997), *Khái lược về Khoa học Quản lý*
24. Phạm Bá Huy (2012), *Biện pháp quản lý tổ chuyên môn của Hiệu trưởng trường trung học phổ thông Thị xã Chí Linh tỉnh Hải Dương*.
25. Trần Kiểm (2010), *Khoa học tổ chức và quản lý trong giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
26. Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Trọng Hậu, Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Sỹ Thư (2012), *Quản lý giáo dục - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.



27. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2012), *Lý luận quản lý và quản lý giáo dục*. Tài liệu giảng dạy Cao học QLGD, trường ĐHGĐ - Đại học Quốc gia Hà Nội.
28. M.I. Kôđacôp (1984), *Cơ sở lý luận của khoa học quản lý*, Trường Cán bộ QLGD và Viện Khoa học Giáo dục, Hà Nội.
29. Nguyễn Ngọc Quang (1989), *Những khái niệm cơ bản về lý luận Quản lý giáo dục*, Học viện cán bộ quản lý giáo dục, Hà Nội.
30. Nguyễn Thế Quang (2007), *Một số biện pháp quản lý nhằm nâng cao chất lượng hoạt động tổ chuyên môn ở các trường THPT thành phố Hà Đông - Tỉnh Hà Tây*.
31. Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (2007), *Luật GD năm 2005*. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
32. Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (2014), *Luật Giáo dục nghề nghiệp*, Luật số 74/2014/QH13 ngày 27 tháng 11 năm 2014.
33. Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Thái Nguyên, *Báo cáo tổng kết năm học 2014 - 2015, 2015 - 2016*.
34. Sở GD&ĐT tỉnh Thái Nguyên (2013), *Chỉ đạo chuyên môn các trung tâm GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên*.
35. Trung tâm từ điển (2005), *Từ điển tiếng Việt*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
36. Văn kiện đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI (2011), NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội.

**PHỤ LỤC 1**  
**PHIẾU TRUNG CẦU Ý KIẾN**  
**(Dành cho cán bộ quản lý và giáo viên)**

Để đánh giá thực trạng “**Hoạt động tổ chuyên môn**” ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, xin thầy/cô vui lòng cho biết ý kiến của mình về những vấn đề sau: (Bằng cách đánh dấu “X” vào ô trong phiếu - Mức độ đánh giá: 5, 4, 3, 2, 1 điểm tương ứng với tốt, Khá, trung bình, yếu, kém)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá					Ghi chú
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Thực hiện kế hoạch giảng dạy theo phân phối chương trình của Bộ, Sở GD.						
2	Hoạt động bồi dưỡng nâng cao năng lực cho HS khá, giỏi và phụ đạo HS yếu, kém theo quy định của Bộ, Sở và trung tâm.						
3	Hoạt động đổi mới PPDH để nâng cao chất lượng dạy và học trong trung tâm.						
4	Hoạt động thao giảng, thi GV giỏi các cấp.						
5	Phối hợp với các tổ chức đoàn thể trong trung tâm tổ chức các hoạt động ngoại khoá cho GV và HS.						

**PHỤ LỤC 2**  
**PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN**  
**(Dành cho CBQL VÀ GV)**

Để đánh giá thực trạng công tác “**Quản lý hoạt động tổ chuyên môn**” ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, xin thầy/cô vui lòng cho biết ý kiến của mình về những vấn đề sau: (Bằng cách đánh dấu “X” vào ô trong phiếu - Mức độ đánh giá: 5, 4, 3, 2, 1 điểm tương ứng với tốt, Khá, trung bình, yếu, kém)

**1. Quản lý quy hoạch, bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn**

TT	Nội dung hoạt động quản lý	Mức độ đánh giá					Ghi chú
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Xây dựng và quy hoạch TTCM được tiến hành hàng năm.						
2	Bổ nhiệm TTCM theo nhiệm kỳ của HT, có điều chỉnh hàng năm.						
3	Bổ nhiệm TTCM dựa trên trình độ chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm.						
4	Bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn trên cơ sở thăm dò mức độ tín nhiệm của các thành viên TCM.						
5	Bổ nhiệm TTCM dựa trên hệ thống các năng lực quản lý.						

**2. Quản lý việc xây dựng và thực hiện kế hoạch hoạt động của TCM**

TT	Nội dung hoạt động quản lý	Mức độ đánh giá					Ghi chú
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Hướng dẫn TCM và GV xây dựng kế hoạch hoạt động theo năm học.						
2	Quán triệt các văn bản chỉ đạo của cấp trên, kế hoạch chiến lược của trung tâm.						
3	Tổ chức duyệt kế hoạch hoạt động TCM.						
4	Chỉ đạo giám sát, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch của TCM.						

**3. Quản lý hoạt động dạy học của tổ chuyên môn**

TT	Nội dung hoạt động quản lý	Mức độ đánh giá					Ghi chú
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	QL thực hiện mục tiêu, chương trình DH.						
2	QL đổi mới PPDH của các môn học.						
3	QL việc dự giờ, hội giảng, thao giảng của TCM						
4	Quản lý hoạt động đánh giá kết quả học tập của HS.						
5	Quản lý phát triển chương trình môn học.						
6	Quản lý việc thực hiện quy chế CM.						

#### 4. Quản lý công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giáo viên

TT	Nội dung hoạt động quản lý	Mức độ đánh giá					Ghi chú
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Bồi dưỡng theo chuyên đề về CM.						
2	Bồi dưỡng phương pháp giảng dạy.						
3	Bồi dưỡng các năng lực sư phạm.						
4	Bồi dưỡng dài hạn.						
5	Bồi dưỡng ngắn hạn trong hè.						
6	Qua dự giờ, phân tích giảng dạy.						
7	Tự học, tự bồi dưỡng.						
8	Tham quan, học hỏi kinh nghiệm các trường tiên tiến.						

#### 5. Quản lý công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chuyên môn

TT	Nội dung hoạt động quản lý	Mức độ đánh giá					Ghi chú
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	Kiểm tra việc xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch hoạt động CM của tổ và của GV.						
2	Kiểm tra việc chuẩn bị bài dạy của GV thông qua giáo án.						
3	Kiểm tra giờ dạy trên lớp thông qua dự giờ, phản ánh của HS.						
4	Kiểm tra việc bồi dưỡng CM nghiệp vụ của GV thông qua đồng nghiệp, sinh hoạt chuyên đề, viết sáng kiến kinh nghiệm.						
5	Kiểm tra các loại hồ sơ TCM và hồ sơ GV hàng tháng.						
6	Đánh giá việc thực hiện kế hoạch CM của tổ trường thông qua các hoạt động kiểm tra.						
7	Đánh giá việc thực hiện kế hoạch của GV thông qua các buổi sinh hoạt tổ, việc thực hiện nề nếp lên lớp.						
8	Đánh giá GV thông qua kết quả học tập của HS						
9	Đánh giá GV qua sự tin nhiệm của tập thể						

*Xin chân thành cảm ơn!*

**PHỤ LỤC 3**  
**PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN**  
**(Dành cho cán bộ quản lý)**

Để đánh giá thực trạng công tác “**Quản lý hoạt động sinh hoạt chuyên môn của tổ chuyên môn**” ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, xin thầy/cô vui lòng cho biết ý kiến của mình về những vấn đề sau: (Bằng cách đánh dấu “X” vào ô trong phiếu - Mức độ đánh giá: 5, 4, 3, 2, 1 điểm tương ứng với tốt, Khá, trung bình, yếu, kém)

**6. Quản lý hoạt động sinh hoạt chuyên môn của tổ chuyên môn**

TT	Nội dung hoạt động quản lý	Mức độ đánh giá					Ghi chú
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
1	QL lao động của đội ngũ GV.						
2	QL hồ sơ của TCM.						
3	QL việc thực hiện chương trình, kế hoạch GD của TCM.						
4	QL việc giúp đỡ, bồi dưỡng của các thành viên của TCM.						
5	QL công tác sinh hoạt chuyên đề bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém.						
6	QL việc kiểm tra đánh giá cho điểm của TCM						
7	QL hoạt động NCKH của GV và NCKH thuật của HS.						
8	QL hoạt động dự giờ, thao giảng, hội giảng.						
9	QL việc học tập của TCM với các trường bạn.						

*Xin chân thành cảm ơn!*

**PHỤ LỤC 4**  
**PHIẾU TRUNG CẦU Ý KIẾN**  
**(Dành cho cán bộ giáo viên)**

Để đánh giá thực trạng công tác “**Quản lý hoạt động sinh hoạt chuyên môn của tổ chuyên môn**” ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên, xin thầy/cô vui lòng cho biết ý kiến của mình về những vấn đề sau: (Bằng cách đánh dấu “X” vào ô trong phiếu - Mức độ đánh giá: 5, 4, 3, 2, 1 điểm tương ứng với tốt, Khá, trung bình, yếu, kém)

**6. Quản lý hoạt động sinh hoạt chuyên môn của tổ chuyên môn**

TT	Nội dung hoạt động quản lý	Mức độ đánh giá					Ghi chú
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Kém	
<b>6.1</b>	Quản lý lao động của đội ngũ GV.						
	QL việc thực hiện ngày giờ công.						
	QL việc thực hiện chương trình, kế hoạch DH, kế hoạch GD.						
	QL học tập, bồi dưỡng CM nghiệp vụ, đề nâng cao chất lượng giảng dạy.						
	QL chất lượng DH và kết quả của các lớp được phân công giảng dạy.						
<b>6.2</b>	QL hồ sơ của TCM.						
	Quy định cụ thể về hồ sơ cá nhân.						
	Chỉ đạo TCM định kỳ kiểm tra hồ sơ cá nhân						
	Kiểm tra đột xuất hồ sơ cá nhân.						
	Nhận xét cụ thể, yêu cầu điều chỉnh sau kiểm tra.						
	Sử dụng kết quả kiểm tra trong việc đánh giá GV.						
<b>6.3</b>	QL việc thực hiện chương trình, kế hoạch GD của TCM.						
	Chỉ đạo TCM xây dựng kế hoạch và quy định về thực hiện nội dung, chương trình dạy học.						
	Thực hiện chương trình, kế hoạch dạy học; kế hoạch giáo dục phù hợp và sát với điều kiện thực tế.						

	Kiểm tra thực hiện các nội dung tích hợp vào chương trình dạy học.						
	Chỉ đạo nhóm CM rà soát chương trình, kế hoạch giáo dục theo định kỳ.						
	Sử dụng kết quả kiểm tra thực hiện nội dung, chương trình dạy học làm tiêu chí đánh giá thực hiện quy chế CM của GV.						
<b>6.4</b>	QL việc giúp đỡ, bồi dưỡng của các thành viên của TCM.						
	Xây dựng kế hoạch có lộ trình và kết quả thực hiện cụ thể.						
	Kế hoạch bồi dưỡng, giúp đỡ đảm bảo phát huy thế mạnh của từng thành viên.						
	Quản lý chỉ đạo TCM kiểm tra, theo dõi việc thực hiện bồi dưỡng giúp đỡ GV.						
	Đánh giá kết quả thực hiện bồi dưỡng, giúp đỡ của TCM.						
	Sử dụng kết quả bồi dưỡng vào việc đánh giá nâng cao CM, nghiệp vụ của các thành viên.						
<b>6.5</b>	Quản lý công tác sinh hoạt chuyên đề bồi dưỡng HS khá, giỏi; phụ đạo HS yếu, kém						
	Quản lý việc lập kế hoạch bồi dưỡng, phụ đạo HS.						
	Tổ chức khảo sát, đánh giá, phân loại HS.						
	Giao chuyên đề sâu cho từng thành viên của TCM.						
	Chỉ đạo GV phụ đạo HS yếu, kém.						
	Tiếp thu ý kiến phản hồi từ HS.						
<b>6.6</b>	Quản lý việc kiểm tra đánh giá cho điểm của TCM.						
	QL chỉ đạo xây dựng ngân hàng đề kiểm tra, ngân hàng câu hỏi thi.						
	Chỉ đạo GV cho điểm kết hợp giữa đánh giá bài làm với theo dõi sự tiến bộ của HS						
	Chỉ đạo GV hướng dẫn HS biết tự đánh giá và đánh giá kết quả học tập của bạn.						
<b>6.7</b>	Quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học của GV và nghiên cứu khoa học kỹ thuật của HS						
	TCM tổ chức các hoạt động sinh hoạt chuyên đề về nghiên cứu khoa học, sáng						

	kiến cải tiến kỹ thuật.						
	Tổ chức hướng dẫn HS tập nghiên cứu khoa học.						
	Báo cáo đề cương và kết quả nghiên cứu trong sinh hoạt chuyên đề.						
	Tổ chức đánh giá các hoạt động nghiên cứu khoa học của GV và tập nghiên cứu khoa học của HS.						
	Thực hiện nhân rộng kết quả nghiên cứu khoa học trong TCM.						
<b>6.8</b>	Quản lý hoạt động dự giờ, thao giảng, hội giảng						
	QL xây dựng kế hoạch dự giờ, hội giảng, thao giảng trong năm học.						
	Xây dựng tiêu chí cụ thể cho các giờ hội giảng, thao giảng theo hướng đổi mới.						
	Có kế hoạch dự giờ, hội giảng, thao giảng cho TCM theo tháng.						
	Tổ chức đánh giá, rút kinh nghiệm giờ dạy, hội giảng, thao giảng của TCM.						
	Biểu dương, nhân rộng điển hình trong tổ, nhóm chuyên môn.						
<b>6.9</b>	Quản lý việc học tập của TCM với các trường tiên tiến.						
	Xây dựng kế hoạch giao lưu, trao đổi CM ngay từ đầu năm học.						
	Thực hiện sinh hoạt chuyên môn theo cụm.						
	Lựa chọn các chủ đề, giao lưu, sinh hoạt cụm CM thiết thực với tình hình của trung tâm.						
	TCM xây dựng kế hoạch có phân công nhiệm vụ cụ thể chi tiết.						
	Chủ động đề xuất những vấn đề mới, khó đối với TCM trong giao lưu, sinh hoạt cụm CM.						
	Thực hiện việc trao đổi các đề kiểm tra, khảo sát với các trường bạn.						

*Xin chân thành cảm ơn!*



**PHỤ LỤC 5**  
**PHIẾU HỎI Ý KIẾN CBQL VÀ GV**  
**VỀ TÍNH CẦN THIẾT VÀ TÍNH KHẢ THI CỦA CÁC BIỆN PHÁP**

**1. Khảo sát về mức độ cần thiết của các biện pháp quản lý hoạt động TCM ở các Trung tâm GDNN - GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên**

Mức độ đánh giá tính cần thiết	Kí hiệu	Điểm
Không cần thiết	KCT	1
Ít cần thiết	ICT	2
Tương đối cần thiết	TĐCT	3
Cần thiết	CT	4
Rất cần thiết	RCT	5

TT	Tên biện pháp	Mức độ				
		RCT	CT	TĐCT	ICT	KCT
1	Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ TTCM.					
2	Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM.					
3	Tăng cường công tác quản lý hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới phương pháp DH.					
4	Tăng cường các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng CM, nghiệp vụ cho GV					
5	Đổi mới công tác quản lý nội dung sinh hoạt của TCM.					
6	Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động TCM.					

**2. Khảo sát về mức độ khả thi của các biện pháp quản lý hoạt động TCM ở các Trung tâm GDTX cấp huyện tỉnh Thái Nguyên**

<b>Mức độ đánh giá tính khả thi</b>	<b>Kí hiệu</b>	<b>Điểm</b>
Không khả thi	KKT	1
Ít khả thi	IKT	2
Tương đối khả thi	TĐKT	3
Khả thi	KT	4
Rất khả thi	RKT	5

<b>TT</b>	<b>Tên biện pháp</b>	<b>RKT</b>	<b>KT</b>	<b>TĐKT</b>	<b>IKT</b>	<b>KKT</b>
1	Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ TTCM.					
2	Đổi mới công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động TCM.					
3	Tăng cường công tác quản lý hoạt động dạy học của TCM theo định hướng đổi mới PPDH.					
4	Tăng cường các hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên.					
5	Đổi mới công tác QL nội dung sinh hoạt của TCM.					
6	Tăng cường QL công tác kiểm tra, đánh giá giáo hoạt động TCM.					

*Xin chân thành cảm ơn!*