

BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TỔ TRƯỞNG CHUYÊN MÔN Ở CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ QUẬN 12, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TRẦN HỮU NGUYỄN CHUÔNG¹, PHAN MINH TIẾN^{2,*}

¹Trường THCS An Phú Đông, quận 12, thành phố Hồ Chí Minh

¹Học viên Cao học, Trường Đại học Sư phạm, Đại học Huế

²Trường Đại học Sư phạm, Đại học Huế

*Email: tienpm58@gmail.com

Tóm tắt: Trong quá trình đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, Đảng ta khẳng định công tác phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý là giải pháp quan trọng, mang tính đột phá. Từ thực trạng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở các trường trung học cơ sở quận 12, thành phố Hồ Chí Minh, bài viết đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn nhằm góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý chuyên môn ở trường trung học cơ sở, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay và việc thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018.

Từ khóa: Tổ trưởng chuyên môn, trường trung học cơ sở quận 12, thành phố Hồ Chí Minh.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI khẳng định: “Phát triển giáo dục là quốc sách hàng đầu. Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục 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 quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý là khâu then chốt” [3].

Ở trường Trung học cơ sở (THCS), đội ngũ tổ trưởng chuyên môn (TTCM) có một vai trò rất quan trọng [1], là một trong những yếu tố quyết định đến hiệu quả hoạt động của TCM, góp phần quan trọng vào chất lượng GD, dạy học của nhà trường. TTCM là lực lượng trực tiếp triển khai những yêu cầu về mục tiêu, nội dung, phương pháp GD và dạy học... trong công cuộc đổi mới giáo dục phổ thông, là cầu nối giúp hiệu trưởng (HT) trong việc chỉ đạo hoạt động chuyên môn và các hoạt động khác trong nhà trường một cách chặt chẽ, sâu sát, kịp thời nhằm đạt mục tiêu GD đề ra. Chính vì vậy, việc phát triển đội ngũ TTCM ở trường THCS là một trong những nội dung trọng tâm của HT để thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà trường, nâng cao chất lượng dạy học, đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục, đặc biệt là trong việc triển khai thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018 [2].

Quận 12 là một quận có vị trí quan trọng về kinh tế, văn hóa, chính trị, quốc phòng an ninh của thành phố Hồ Chí Minh. So với các quận trong thành phố, quận 12 là một trong những quận có mật độ dân số cao, kinh tế - xã hội phát triển. Sự nghiệp giáo dục trên địa bàn quận trong những năm qua đã có nhiều thành tựu, trong đó có giáo dục THCS. Toàn quận có 14 trường THCS, với 663 lớp và 17.525 HS [4], cơ bản đáp ứng nhu cầu học tập của con em người dân trên địa bàn; điều kiện cơ sở vật chất được chú trọng đầu tư theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, chất lượng giáo dục THCS ngày càng được nâng cao [5]. Tuy vậy, trước yêu cầu đổi mới giáo dục, việc nâng cao chất lượng dạy học ở nhà trường là một thách thức có tính cấp thiết. Thực tế cho thấy, một bộ phận TTCM ở các trường THCS quận 12 còn hạn chế về trình độ chuyên môn, năng lực

sự phạm, năng lực quản lý tổ chuyên môn (TCM), chưa đáp ứng tốt với yêu cầu đổi mới giáo dục THCS hiện nay. Vì vậy, việc xây dựng đội ngũ TTCM có phẩm chất tốt, có năng lực chuyên môn vững vàng, có khả năng quản lý TCM giỏi, nhiệt tình, mẫu mực, năng động, sáng tạo là thách thức lớn trong công tác phát triển đội ngũ TTCM ở trường THCS.

2. KHÁCH THỂ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Khách thể nghiên cứu: Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát ý kiến của 37 lãnh đạo, chuyên viên Phòng GD & ĐT, HT, PHT; 92 TTCM và GV của 14/14 trường THCS quận 12, thành phố Hồ Chí Minh.

Phương pháp nghiên cứu: Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp chính là điều tra bằng bảng hỏi để khảo sát thực trạng đội ngũ TTCM các trường THCS. Gồm có các bộ phiếu: phiếu điều tra dành cho CBQL Phòng GD & ĐT, HT, PHT các trường THCS và Phiếu điều tra dành cho TTCM của 14/14 trường THCS. Các câu hỏi trong bảng hỏi được thiết kế theo thang Likert 3 hoặc 4 bậc, tương ứng với mức điểm từ 1 đến 3 hoặc 4. Dữ liệu từ phiếu hỏi được phân tích theo thống kê mô tả, sử dụng tỉ lệ %, điểm trung bình (ĐTB). Ngoài ra, chúng tôi cũng sử dụng phương pháp phỏng vấn để làm rõ thêm các kết quả nghiên cứu và thông tin từ báo cáo tổng kết tình hình giáo dục THCS của Phòng GD & ĐT quận 12, thành phố Hồ Chí Minh.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Thực trạng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở các trường THCS Quận 12, thành phố Hồ Chí Minh

3.1.1. Số lượng

Năm học 2019-2020 đội ngũ TTCM các trường THCS trên địa bàn quận 12 có 92 người [4]. Có 100% TTCM đã đạt chuẩn về trình độ đào tạo, trong đó số TTCM đạt trên chuẩn chiếm tỉ lệ trên 50,0%. Xét về số lượng, nhìn chung đội ngũ TTCM đảm bảo yêu cầu, nhưng xét về đặc điểm phát triển kinh tế - xã hội và phát triển giáo dục của địa phương thì số lượng này là chưa đủ vì: có quá nhiều môn học thuộc về năng khiếu, nên tự chọn nên phải đòi hỏi tăng cường công tác quản lý mà chủ yếu là tăng cường con người làm công tác quản lý chuyên môn.

3.1.2. Cơ cấu đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

3.1.2.1. Cơ cấu xã hội

Cơ cấu giới tính: Cơ cấu giới tính có sự chênh lệch đáng kể, TTCM là nam ít hơn nhiều so với TTCM nữ (Nam: 31; Nữ: 61). Điều này có thể lý giải ở cấp THCS, số GV nữ đông hơn GV nam, nên TTCM ở các khối lớp phần nhiều là nữ.

Cơ cấu chính trị: TTCM là đảng viên 61 người, chiếm tỉ lệ trên 50,0%; tỉ lệ này cao so với mặt bằng chung của toàn thành phố. Cơ cấu về trình độ chính trị của đội ngũ TTCM chủ yếu là trình độ sơ cấp, chưa có TTCM nào đạt trình độ trung cấp chính trị trở lên.

3.1.2.2. Cơ cấu về chuyên môn

Kết quả khảo sát cho thấy, tất cả TTCM hiện nay đều đạt chuẩn, tất cả TTCM đều có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên, chiếm tỉ lệ 100%; Tỉ lệ TTCM có chứng chỉ ngoại ngữ, tin học, thiết kế giáo án điện tử hiện là 100%. Ngày nay, với sự phát triển của khoa học công nghệ, lượng thông tin phát triển nhanh chóng, các chứng chỉ nêu trên hết sức cần thiết đối với TTCM, đặc biệt nhất là trong đổi mới phương pháp dạy học, điều này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến quá trình chỉ đạo TCM hoạt động, ảnh hưởng đến sinh hoạt tổ, ảnh hưởng đến chất lượng từng thành

viên trong tổ, nên chất lượng dạy và học khó đáp ứng được yêu cầu, đây là vấn đề đặt ra cho người HT các THCS cần phải có một cách nhìn cụ thể và hướng về tương lai trong quá trình quy hoạch, lựa chọn, tạo điều kiện để TTCM hoàn thành nhiệm vụ.

3.1.2.3. Cơ cấu về độ tuổi

Độ tuổi phổ biến nhất của đội ngũ TTCM tập trung vào khoảng 31 tuổi đến 50 tuổi, chiếm tỉ lệ 82.6%; đây là độ tuổi tốt nhất trong sự nghiệp dạy học và trong quản lý. Dưới 31 tuổi chiếm tỉ lệ 0%; điều này cho thấy, khi bổ nhiệm TTCM có phần nào chú trọng vào thâm niên trong giảng dạy. Trên 50 tuổi, số lượng TTCM đã giảm rất nhiều. Số năm làm TTCM có sự kế thừa, số lượng TTCM được bổ nhiệm làm tổ trưởng dưới 10 năm chiếm tỉ lệ 32.6%; từ 10 đến 20 năm chiếm tỉ lệ 51%; từ 21 đến 30 năm chiếm hơn 16%.

3.1.3. Thực trạng về chất lượng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường THCS Quận 12

Bảng 1. Đánh giá của cán bộ quản lý về thực trạng về chất lượng của đội ngũ TTCM các trường THCS

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá (%)				ĐTB
		Chưa đạt yêu cầu	Đạt yêu cầu	Khá	Tốt	
1	Phẩm chất chính trị, đạo đức và lối sống	2.7	8.1	32.4	56.8	3.43
2	Phát triển chuyên môn, nghiệp vụ	2.7	0.0	45.9	51.4	3.46
3	Quản trị tổ chuyên môn	0.0	29.7	27.0	43.2	3.14
4	Xây dựng môi trường giáo dục	54.1	5.4	13.5	27.0	2.14
5	Phát triển quan hệ nhà trường, gia đình và xã hội	2.7	10.8	24.3	62.2	3.46
6	Sử dụng ngoại ngữ, ứng dụng CNTT	37.8	10.8	27.0	24.3	2.38

Ghi chú: ĐTB: $1 \leq \text{ĐTB} \leq 4$

Bảng 2. Đánh giá của Giáo viên về thực trạng về chất lượng của đội ngũ TTCM các trường THCS

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá (%)				ĐTB
		Tốt	Khá	Đạt yêu cầu	Chưa đạt yêu cầu	
1	Phẩm chất chính trị, đạo đức và lối sống	0.0	1.1	42.4	56.5	3.55
2	Phát triển chuyên môn, nghiệp vụ	0.0	3.3	33.7	63.0	3.60
3	Quản trị tổ chuyên môn	0.0	3.3	35.9	60.9	3.58
4	Xây dựng môi trường giáo dục	29.3	29.3	27.2	18.5	2.33
5	Phát triển quan hệ nhà trường, gia đình và xã hội	0.0	12.0	40.2	47.8	3.36
6	Sử dụng ngoại ngữ, ứng dụng CNTT	27.2	19.6	43.5	9.8	2.36

Ghi chú: ĐTB: $1 \leq \text{ĐTB} \leq 4$

Kết quả đánh giá của Lãnh đạo Phòng GD & ĐT, BGH các trường THCS cho thấy, đội ngũ TTCM ở các trường THCS Quận 12, thành phố Hồ Chí Minh có phẩm chất chính trị, đạo đức và lối sống, thể hiện TTCM có quan điểm, lập trường tư tưởng vững vàng (ĐTB: 3.43); Nhìn chung, trình độ chuyên môn, năng lực quản lý ở mức khá, thể hiện: Phát triển chuyên môn, nghiệp vụ (ĐTB: 3.46); Quản trị tổ chuyên môn (ĐTB 3.14); Phát triển quan hệ nhà trường, gia

đình và xã hội (ĐTB: 3.46). Tuy vậy, về xây dựng môi trường giáo dục và sử dụng ngoại ngữ, ứng dụng CNTT chỉ đạt mức trung bình (ĐTB 2.14 và 2.38).

Theo đánh giá của TTCM, GV trường THCS, đội ngũ TTCM ở các trường THCS Quận 12, thành phố Hồ Chí Minh khá tốt về các mặt: phẩm chất chính trị, đạo đức và lối sống (ĐTB: 3.55); phát triển chuyên môn, nghiệp vụ (ĐTB: 3.60); quản trị tổ chuyên môn (ĐTB: 3.58); phát triển quan hệ nhà trường, gia đình và xã hội (ĐTB: 3.36). Tuy vậy, một số tiêu chí chỉ đạt mức trung bình: Sử dụng ngoại ngữ, ứng dụng CNTT (ĐTB: 2,36). Xây dựng môi trường giáo dục (ĐTB 2,33). Có sự tương đồng trong đánh giá của lãnh đạo Phòng GD & ĐT, BGH, GV và tự đánh giá của đội ngũ TTCM.

Để tìm hiểu cụ thể hơn, chúng tôi đã tiến hành khảo sát về thực trạng năng lực chuyên môn, năng lực quản lý của đội ngũ TTCM các trường THCS, kết quả thể hiện ở bảng sau:

Bảng 3. *Thực trạng về năng lực chuyên môn, năng lực quản lý của đội ngũ TTCM các trường THCS*

STT	NỘI DUNG	Đối tượng	Mức độ (Tỉ lệ %)				ĐTB
			Chưa đạt yêu cầu	Đạt yêu cầu	Khá	Tốt	
1.1. NĂNG LỰC QUẢN LÝ							
1.1	Có năng lực dự báo, thiết kế, tổ chức thực hiện kế hoạch	CBQL	0.0	0.0	66.7	33.3	3.33
		GV	0.0	5.0	19.9	75.2	3.70
1.2	Có năng lực quản lý, xây dựng đội ngũ, xây dựng tập thể đoàn kết, vững mạnh	CBQL	0.0	6.7	40.0	53.3	3.47
		GV	0.0	4.3	27.0	68.8	3.65
1.3	Có tầm nhìn rộng, khả năng nắm bắt, tổng hợp, xử lý thông tin chính xác, kịp thời	CBQL	0.0	6.7	80.0	13.3	3.07
		GV	0.0	5.7	29.8	64.5	3.59
1.4	Có năng lực tổng kết kinh nghiệm, nghiên cứu khoa học	CBQL	0.0	6.7	60.0	33.3	3.27
		GV	0.0	3.5	39.7	56.7	3.53
1.5	Năng lực xây dựng đội ngũ, xây dựng tập thể TCM đoàn kết, thống nhất	CBQL	0.0	0.0	26.7	73.3	3.73
		GV	0.0	2.8	25.5	71.6	3.69
1.6	Năng lực tham mưu cho BGH	CBQL	0.0	0.0	53.3	46.7	3.47
		GV	0.0	5.0	30.5	64.5	3.60
1.7	Có năng lực ứng xử, giao tiếp, vận động, phối hợp các lực lượng trong và ngoài nhà trường tham gia công tác giáo dục	CBQL	0.0	0.0	40.0	60.0	3.60
		GV	0.0	2.8	24.1	73.0	3.70
1.8	Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý TCM	CBQL	0.0	0.0	73.3	26.7	3.27
		GV	0.0	2.1	32.6	65.2	3.63
2. NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN							
2.1	Có trình độ hiểu biết vững vàng về chuyên môn	CBQL	0.0	0.0	26.7	73.3	3.73
		GV	1.4	0.0	19.1	79.4	3.77
2.2	Có năng lực tự học, tự bồi dưỡng	CBQL	0.0	0.0	53.3	46.7	3.47
		GV	1.4	0.7	17.7	80.1	3.77
2.3	Có năng lực cố vấn, bồi dưỡng tay nghề cho giáo viên	CBQL	0.0	0.0	33.3	66.7	3.67
		GV	2.1	3.5	27.7	66.7	3.59
2.4	Nhạy bén, tích cực trong đổi mới phương pháp dạy học	CBQL	6.7	0.0	60.0	33.3	3.20
		GV	2.1	2.1	29.1	66.7	3.60

Ghi chú: ĐTB: $1 \leq \text{ĐTB} \leq 4$; DLC: Độ lệch chuẩn

3.2. Các biện pháp phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở các trường THCS quận 12, thành phố Hồ Chí Minh

3.2.1. Nâng cao nhận thức cho đội ngũ cán bộ quản lý, tổ trưởng chuyên môn về công tác phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường THCS

Trong công tác phát triển đội ngũ TTCM ở các trường THCS, cần quán triệt sâu sắc các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp lớn của Đảng nhằm phát triển đội ngũ CBQL nói chung, đội ngũ TTCM nói riêng nhằm đáp ứng những yêu cầu mới đang đặt ra, cũng như có những hiểu biết khoa học về yêu cầu đối với đội ngũ và công tác phát triển đội ngũ TTCM ở trường THCS. Đối với HT các trường THCS cần phải nhận thức được đặc trưng lao động của người TTCM, để từ đó có những giải pháp phù hợp thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ TTCM cả về chất lượng lẫn về số lượng.

Tăng cường sự phối hợp giữa các cơ quan chỉ đạo, quản lý và cơ quan chủ quản của cán bộ dự nguồn; tăng cường sự lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý của các ban ngành, đoàn thể nhằm nâng cao chất lượng nội dung, hình thức, khả năng chi phối thông tin nhằm thực hiện tốt nhất các phương thức để nâng cao nhận thức.

Trong kế hoạch hàng năm về phát triển giáo dục THCS của Quận, cần phải luôn coi trọng vấn đề xây dựng và phát triển đội ngũ TTCM, xem đây là một trong những nội dung chính của kế hoạch. Phòng GD&ĐT Quận tham mưu cho UBND Quận phối hợp với chính quyền địa phương làm tốt công tác tuyên truyền để các cấp, các ngành nhận thức một cách đúng đắn việc xây dựng và phát triển đội ngũ TTCM.

Đối với đội ngũ TTCM, việc quán triệt một cách sâu sắc về vai trò nhiệm vụ của người TTCM để bản thân đội ngũ TTCM hiểu rõ nhiệm vụ, trên cơ sở đó ý thức được trách nhiệm và phấn đấu đạt chuẩn quy định về các mặt thông qua việc CBQL sinh hoạt cùng TCM, trao đổi thảo luận, họp hội đồng sư phạm, thông tin tuyên truyền một cách công khai, dân chủ, ra các thông báo.

Để tăng cường nhận thức cho đội ngũ TTCM, HT các trường THCS tham mưu với Phòng GD&ĐT bồi dưỡng đội ngũ TTCM thông qua các lớp tập huấn, hội nghị, các lớp bồi dưỡng, hội thảo, sinh hoạt TCM.

Thông qua các cuộc họp Hội đồng sư phạm, sinh hoạt chuyên môn, HT cần tuyên truyền, phổ biến, cung cấp các văn bản quy định, Điều lệ trường THCS cho các thành viên trong trường hiểu biết và thực hiện. HT cần tập trung thực hiện tốt các vấn đề như sau: Tổ chức, chỉ đạo học tập nghiên cứu, nâng cao nhận thức của đội ngũ TTCM, GV; Cụ thể hóa các chủ trương, chỉ thị, nghị quyết của cấp trên thành những quy định nội bộ phù hợp với đặc điểm nhà trường trong sự đồng thuận của tập thể Hội đồng sư phạm và cha mẹ HS; Tạo điều kiện về thời gian và vật chất để TTCM tham gia kiểm tra GV trong tổ thi hành các chế định GD&ĐT.

Để thực hiện tốt việc nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của công tác phát triển đội ngũ TTCM trường THCS cần phải tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, sự quản lý của cơ quan các cấp có liên quan để kịp thời chỉ đạo và phối hợp thực hiện tốt nhiệm vụ này.

3.3.2. Xây dựng tiêu chuẩn, tiêu chí về phẩm chất, năng lực của tổ trưởng chuyên môn đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục THCS

Để xây dựng tiêu chuẩn, tiêu chí về phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống, kiến thức, kỹ năng, năng lực QL của người TTCM, HT cần bám sát: Luật GD; Luật viên chức; Nghị quyết 29-NQ/TW ngày 4 tháng 11 năm 2013; Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 ban hành kèm

theo quyết định 711/QĐ-TTg ngày 13 tháng 6 năm 2012[8]; Điều lệ trường trung học, Ban hành kèm theo Thông tư 32/2020/TT-BGDĐT ngày 5/09/2020 của Bộ trưởng BGDĐT [4]; Chuẩn nghề nghiệp GV trung học và thực trạng của trường THCS; Chuẩn HT THCS Ban hành kèm theo Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT, Ngày 20 tháng 7 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT.

HT phổ biến các tiêu chuẩn trên đến TTCM trong các buổi họp liên tịch, họp TCM, họp Hội đồng sư phạm để tập thể GV và bản thân TTCM có hiểu biết và cách nhìn nhận chính xác về tiêu chí của các tiêu chuẩn nhằm giúp thực hiện tốt hơn công việc của mình.

Căn cứ vào tiêu chuẩn trên để TTCM có kế hoạch tự rèn luyện và là cơ sở đánh giá toàn diện đội ngũ TTCM.

HT cụ thể hóa các tiêu chuẩn TTCM dựa vào hoạt động đặc trưng của TCM ở trường THCS. Trong đó, đặc biệt quan tâm đến các tiêu chuẩn về *phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; về trình độ, năng lực chuyên môn; về năng lực lãnh đạo, quản lý;*

về năng lực tổ chức, phối hợp với các đoàn thể, cha mẹ HS...

Để thực hiện tốt công tác này, cần đảm bảo các yêu cầu sau:

Tiêu chuẩn TTCM cần phải chi tiết hóa và cụ thể hóa. Các nhiệm vụ phải được chuyển thành việc làm cụ thể và phù hợp với thực tế.

HT đánh giá TTCM theo các tiêu chí xây dựng nhưng phải thông qua các nguồn thông tin như: dự giờ trực tiếp, kiểm tra sổ sách, qua việc chấm trả bài của HS, qua bạn bè đồng nghiệp để đảm bảo tính khách quan.

3.3.3. Quy hoạch phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn phù hợp với yêu cầu mở rộng mạng lưới trường, lớp THCS của Quận 12

Để công tác quy hoạch đội ngũ TTCM đạt được kết quả tốt, người HT phải thực hiện các bước sau:

Lập quy hoạch phát triển đội ngũ TTCM: Để thực hiện công tác quy hoạch, phát triển đội ngũ TTCM đạt kết quả tốt, HT các trường THCS cần phải làm tốt công tác dự báo về quy mô phát triển giáo dục THCS của quận. Để làm được việc đó, trước tiên người HT phải liên hệ với phòng thống kê quận nắm rõ tình hình phát triển dân số trên địa bàn quận. Thực hiện công tác dự báo cần phải chú ý đến các vấn đề sau:

Về tỷ lệ tăng dân số hàng năm: theo số liệu thống kê, tỉ lệ tăng dân số hàng năm từ 0,9% - 1,0% và theo phương hướng của quận ủy đến năm 2022, tỷ lệ tăng dân số tự nhiên còn 0,9%. Điều đó cho thấy rằng, dân số tự nhiên của quận tăng không đáng kể.

Về quy mô trường lớp: với thực trạng giáo dục THCS và tỷ lệ tăng dân số như hiện nay thì quy mô trường THCS trên địa bàn quận 12 tương đối ổn định.

Về đội ngũ TTCM: nhìn chung năng lực quản lý tổ của đội ngũ TTCM ở các trường THCS trên địa bàn quận 12 tương đối an tâm về vấn đề quản lý của lãnh đạo PGD, cũng như CBQL của các trường. Tuy nhiên trong 5 năm tới, đội ngũ TTCM quận cần bổ sung khoảng 20 người để bố trí vào các chức danh bị khuyết do có một số TTCM nghỉ hưu.

Tổ chức thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ TTCM: Căn cứ vào công tác dự báo, kết quả khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ TTCM, chúng tôi đề xuất công tác xây dựng quy hoạch đội ngũ TTCM các trường THCS quận 12 như sau: Các HT phải làm tốt công tác quy hoạch,

phải lập kế hoạch theo dõi, kiểm tra, đánh giá thường xuyên để phát hiện những giáo viên có năng lực; bồi dưỡng tạo nguồn TTCM và những TTCM có năng lực tốt để phát triển.

3.3.4. Tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ tổ trưởng chuyên môn đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và phù hợp với điều kiện các trường THCS

a. Tuyển chọn đội ngũ tổ trưởng chuyên môn kế cận

Trong quá trình tuyển chọn đội ngũ TTCM kế cận phải chọn những giáo viên tích cực tham gia các phong trào và đạt thành tích cao, nhất là phong trào hội giảng: hội giảng cấp quận, cấp thành phố đạt các danh hiệu như giáo viên giỏi cấp trường, giáo viên giỏi cấp quận, thành phố; đồng thời có phẩm chất đạo đức tốt, có uy tín, nhiệt tình trong công tác và có sức khỏe tốt. Đó là cơ sở vững chắc cho việc đề bạt và thuận lợi cho công tác quản lý chỉ đạo sau này. Tuy nhiên, để có thể có quyết định lựa chọn đúng đắn đội ngũ TTCM kế cận thì người HT phải tạo môi trường và điều kiện công tác thích hợp để họ phát huy được phẩm chất, năng lực của mình.

Ngoài những yếu tố trên, để đảm bảo tính khách quan, trung thực. Chính xác trong việc tuyển chọn, quy hoạch đội ngũ TTCM tạo nguồn thì người HT cần phải thường xuyên thăm dò ý kiến, lắng nghe dư luận trong tập thể.

b. Thực hiện dân chủ và hợp lý chế độ bổ nhiệm lại, miễn nhiệm tổ trưởng chuyên môn

Căn cứ theo Điều lệ trường Trung học và tình hình thực tế của đơn vị, HT xem xét, tuyển chọn và bổ nhiệm chức danh TTCM dựa vào các tiêu chí của TTCM đã xác lập.

Việc bổ nhiệm chức danh TTCM cần được tiến hành một cách thận trọng, dân chủ, khách quan, khoa học, chính xác; đảm bảo nguyên tắc đúng người, đúng việc nhằm nâng cao hiệu quả quản lí. Theo chúng tôi, HT bổ nhiệm TTCM cần theo quy trình sau: Tham khảo ý kiến trong CBQL → Lấy tín nhiệm trong TCM → HT ra quyết định.

Lựa chọn và bổ nhiệm người giữ chức vụ TTCM là một việc làm quan trọng, có ảnh hưởng đến chất lượng hoạt động chuyên môn của toàn đơn vị, kéo theo sự thay đổi biểu đồ chất lượng giáo dục của toàn trường, là nguồn nhân tố tích cực để làm cơ sở chọn lựa phát triển thành CBQL sau này. Do đó, HT cần nghiên cứu kĩ, phối hợp với các bộ phận có liên quan, thăm dò ý kiến quần chúng, cập nhật các thông tin có liên quan làm cơ sở để bổ nhiệm. Đặc biệt, HT cần có kế hoạch chiến lược trong việc phát hiện và bồi dưỡng lực lượng kế thừa.

3.3.5. Nâng cao hiệu quả công tác bồi dưỡng cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

a. Nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

HT tạo điều kiện cho TTCM dự học các lớp Bồi dưỡng chính trị, học tập Nghị quyết của Đảng, các chuyên đề về Học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh; Thông qua các buổi họp ở trường, bồi dưỡng những vấn đề cơ bản về chủ trương, đường lối chính sách phát triển kinh tế xã hội và GD&ĐT của địa phương, của Đảng và Nhà nước; Triển khai và cung cấp đầy đủ các văn bản, chủ trương, chính sách, quyết định, nghị định, thông tư,... của Đảng và nhà nước, của ngành, của địa phương và các cơ quan liên quan để TTCM nghiên cứu nhằm nâng cao nhận thức và hiểu biết. Đây chính là những cơ sở pháp lí để định hướng và điều chỉnh mọi hoạt động của nhà trường; đồng thời là căn cứ để đổi mới mục tiêu, nội dung, chương trình, PPDH mà TTCM cần nắm vững và vận dụng vào công việc; Đây mạnh phong trào tự học, tự bồi dưỡng của đội ngũ TTCM. CBQL và TTCM là lực lượng tiên phong, tiêu biểu đi đầu trong tự học, tự bồi dưỡng để thực sự trở thành chuẩn mực cho GV trong TCM noi theo; Chăm

lo xây dựng bầu không khí tâm lý trong tập thể sư phạm; thường xuyên phát hiện và nêu gương người tốt, việc tốt; biểu dương khen thưởng kịp thời những cố gắng dù nhỏ của TTCM và GV trong TCM; Việc bồi dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức cho đội ngũ TTCM phải tiến hành thường xuyên, liên tục. Cần có sự quan tâm lãnh đạo của chi bộ nhà trường và sự phối hợp với các cấp ngành có liên quan như: Đảng ủy địa phương, ngành GD&ĐT, Trung tâm bồi dưỡng chính trị; cử TTCM đi học các lớp bồi dưỡng chính trị; qua nhiều kênh khác nhau: nghe báo cáo Nghị quyết, nghe báo cáo thời sự định kì, đọc báo chí, bồi dưỡng theo chuyên đề.

b. Nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

HT phổ biến văn bản của các ngành, các cấp có liên quan quy định về công tác chuyên môn để TTCM nắm thật rõ mà triển khai đến các thành viên trong tổ thực hiện; HT dự giờ và kiểm tra các hoạt động khác của TTCM để đóng góp ý kiến giúp TTCM làm tốt hơn công tác giảng dạy và điều hành TCM. HT thực hiện phân cấp quản lý rõ ràng để TTCM dự giờ, góp ý kiến cho tiết dạy của các thành viên trong tổ; Sắp xếp thời gian hợp lý, dành nhiều thời gian để TTCM chăm lo cho giảng dạy và hoạt động ở tổ; Phát động phong trào đăng kí tự bồi dưỡng trong toàn thể GV. Qua đó, HT đặc biệt chú trọng đến phần đăng kí tự bồi dưỡng của các TTCM để góp ý, định hướng nhằm hoàn thiện dần năng lực chuyên môn của từng TTCM; Giới thiệu và tạo điều kiện cho các TTCM tham gia học tập nâng cao trình độ chuyên môn trên chuẩn như Đại học, Sau Đại học. Xây dựng có hiệu quả phong trào viết bài trên các tạp chí chuyên ngành. Khuyến khích việc nâng cao trình độ ngoại ngữ, tin học. Khai thác những nguồn thông tin đa dạng, phong phú trên Internet, từ những phần mềm hỗ trợ đắc lực cho việc soạn giảng và ngoại khóa chuyên môn; Tạo môi trường làm việc thân thiện, chia sẻ, lắng nghe và thấu hiểu.

Để làm được điều này, bên cạnh việc xây dựng đội ngũ TTCM và tập thể GV thành một tập thể biết học hỏi, HT phải làm tốt công tác nâng cao nhận thức cho TTCM về tầm quan trọng của kiến thức và kỹ năng sư phạm đối với bản thân của từng TTCM, từ đó đẩy mạnh tính tự học, tự bồi dưỡng của TTCM.

c. Nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

Bồi dưỡng năng lực xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch của nhà trường, TCM cho đội ngũ TTCM; Bồi dưỡng cho TTCM về nghiệp vụ kiểm tra việc thực hiện quy chế chuyên môn; Hướng dẫn TTCM kỹ năng xây dựng các hồ sơ của TCM, hồ sơ cá nhân, những quy định khi thiết lập các văn bản hành chính,... Giới thiệu các văn bản chỉ đạo về chuyên môn như: Thông tư số 26/2020/TT-BGDĐT sửa đổi, bổ sung một số điều của Quy chế đánh giá, xếp loại học sinh THCS và học sinh THPT ban hành kèm theo Thông tư số 58/2011/TT-BGDĐT ngày 12 tháng 12 năm 2011; Chuẩn nghề nghiệp GV Trung học; Tiêu chuẩn đánh giá xếp loại tiết dạy của GV; Chuẩn kiến thức kỹ năng các môn học; Nội dung hướng dẫn giảm tải chương trình các môn học ở THCS;... để TTCM nghiên cứu, nắm vững.

Nội dung, hình thức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ TTCM có thể: Cử TTCM tham gia các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ QL dành cho TTCM. HT cần tham mưu với Lãnh đạo PGD&ĐT liên kết mở lớp bồi dưỡng nghiệp vụ QL TTCM hoặc cử TTCM tham gia các lớp QLGD do các trường đại học mở. Bồi dưỡng thông qua các hình thức: lớp tập huấn, hội nghị chuyên đề, đưa các vấn đề về QL TCM tại trường, địa phương ra thảo luận nhằm nâng cao năng lực QL của ĐN TTCM. Tăng cường các hoạt động giao lưu, trao đổi kinh nghiệm QL với các trường THCS lân cận, nếu điều kiện kinh phí cho phép có thể liên kết với các trường có chất lượng tốt để tham quan, học hỏi nhằm bổ túc những kiến thức QL mà đơn vị còn thiếu, các biện pháp có thể cải

tiền được để áp dụng vào trường học của mình. ĐN TTCM qua các văn bản HT cung cấp, tìm hiểu thêm tiến hành tự bồi dưỡng, tự học.

3.3.6. Tăng cường công tác giám sát, kiểm tra, đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

Để kiểm tra đội ngũ TTCM, HT cần phải xây dựng kế hoạch và nội dung kiểm tra một cách khoa học, các tiêu chí đánh giá phải cụ thể và chi tiết, cần tránh kiểm tra định tính, công tác kiểm tra phải phù hợp với tình hình thực tiễn của nhà trường, phù hợp với các quy định hiện hành về công tác kiểm tra. Bên cạnh đó, HT cần phải có sự cân nhắc kỹ về thành phần tham gia đoàn kiểm tra: đủ thành phần, uy tín, có năng lực chuyên môn vững vàng. Nội dung công tác kiểm tra ĐN TTCM phải tập trung vào phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống, kiến thức, kỹ năng và năng lực QL của người TTCM trong quá trình thực hiện công tác giảng dạy của bản thân và điều hành công việc tổ, kết quả công việc được giao.

Trong quá trình kiểm tra, phải kết hợp giữa kiểm tra định kì và kiểm tra đột xuất; kết hợp giữa đánh giá năng lực TTCM như là một GV với công tác QL của một TTCM... Cần phải chú ý nắm được thông tin trước, trong và sau khi kiểm tra để có sự khuyến khích động viên, nêu được những nhận xét, gợi ý giúp cho TTCM thực hiện ngày càng tốt hơn nhiệm vụ của mình; đồng thời phát hiện, phổ biến các kinh nghiệm tốt, những định hướng mới và kiến nghị với các cấp QL nhằm hoàn thiện dần hoạt động của TTCM, góp phần phát triển nhà trường. Kết quả kiểm tra, đánh giá phải được gắn với quá trình xếp loại thi đua theo đợt, học kì, năm học nhằm khuyến khích động viên TTCM, qua đó đề xuất các hình thức khen thưởng tương xứng.

Trong quá trình thực hiện kiểm tra, đánh giá, người HT phải luôn lưu ý: khách quan, công tâm; công bằng, trung thực, chính xác, khoa học và không trù dập. Phải luôn chú ý lắng nghe, tôn trọng và khuyến khích những sáng tạo dù nhỏ nhất trong quá trình QL TCM của TTCM, đồng thời chỉ ra những tồn tại cần khắc phục trong thời gian tới về các mặt để TTCM cùng tổ viên hoàn thiện và hoàn thành công việc đang thực hiện.

3.3.7. Tổ chức các điều kiện hỗ trợ cho hoạt động của đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

a. Tăng cường cung cấp hệ thống văn bản để tổ trưởng chuyên môn thực hiện nhiệm vụ thuận lợi

Hệ thống văn bản về GD&ĐT cần cung cấp cho TTCM liên quan đến trường THCS gồm: Luật GD, các chính sách, các chế độ GD, các nghị quyết, quyết định, điều lệ, quy chế, chương trình GD&ĐT, chuẩn nghề nghiệp GV ... HT cần cụ thể hoá chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, những chỉ đạo từ Bộ GD&ĐT bằng những quy định cụ thể, phù hợp với thực tế của nhà trường; HT tổ chức, chỉ đạo nghiên cứu, học tập các văn bản liên quan đến GD&ĐT cấp trung học qua các lớp bồi dưỡng trong hè, trong họp Hội đồng sư phạm, hội thảo, chuyên đề nhằm nâng cao nhận thức cho TTCM và tập thể sư phạm; Cung cấp tài liệu khoa học QL, QLGD, tài liệu liên quan đến chỉ đạo hoạt động TCM. Khuyến khích TTCM tự học qua các phương tiện thông tin đại chúng.

b. Thực hiện các chế độ, chính sách động viên khuyến khích đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

HT giao quyền cho TTCM, tạo điều kiện để TTCM phát huy hết vai trò người đứng đầu trong tổ để thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao. tri cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường một cách hợp lý làm cho cả hệ thống có sức mạnh tổng hợp lớn nhất. Xây dựng và hoàn thiện các chính sách đãi ngộ, chế độ khen thưởng TTCM trường THCS. Đồng thời tạo môi trường văn hóa trường học lành mạnh tạo điều kiện cho việc phát triển đội ngũ TTCM. Tăng cường cơ sở vật chất, trang thiết bị cho công tác quản lý của tổ chuyên môn. Đầu tư xây dựng

mỗi tổ có phòng sinh hoạt riêng, đảm bảo phòng để cho tổ chuyên môn tổ chức hội họp, trưng bày thành tích của tổ và hồ sơ của tổ chuyên môn. Đầu tư thích đáng cho việc đào tạo, bồi dưỡng TTCM, giáo viên ưu tú thành TTCM giỏi bằng các nguồn đầu tư ngân sách nhà nước. Thực hiện chính sách lựa chọn, bố trí, sử dụng và quản lý TTCM trường THCS phù hợp với sở trường, năng lực. Các chế độ chính sách của Nhà nước đối với TTCM như lương, phụ cấp chức vụ, phụ cấp thâm niên, chế độ làm việc thêm giờ, chế độ kiêm nhiệm, chế độ tham quan, nghỉ phép... cần phải được thực hiện chính xác, kịp thời và đầy đủ. Xây dựng chính sách, tạo động lực cho đội ngũ TTCM yên tâm công tác và phát huy hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của mình...

c. Xây dựng quy chế phối hợp giữa tổ trưởng chuyên môn và các tổ chức đoàn thể trong nhà trường, xây dựng tốt mối quan hệ tổ trưởng chuyên môn với các lực lượng giáo dục ngoài xã hội

HT chỉ đạo xây dựng quy chế phối hợp giữa TTCM và tổ trưởng công đoàn trên cơ sở dân chủ, hợp tác, bình đẳng để tạo điều kiện cho nhau nhằm hoàn thành nhiệm vụ được giao, đồng thời phát huy được tác dụng của tổ chuyên môn và tổ công đoàn trong hoạt động. TCM là một tổ chức quản lý có nhiệm vụ hỗ trợ và bồi dưỡng cho các thành viên phát triển tay nghề, tổ Công đoàn lại có vai trò chăm lo về đời sống và tinh thần cho GV. Rõ ràng, mỗi quan hệ hoạt động của hai tổ này có liên quan khăng khít nhau, không thể thiếu sự bổ sung cho nhau. Do đó, HT cần định hướng cơ cấu tổ Công đoàn theo đơn vị TCM để TTCM và tổ trưởng công đoàn có điều kiện bàn bạc, thống nhất, phối hợp trong hoạt động. TTCM phối hợp với Đoàn thanh niên trong việc QL đoàn viên - GV trong tổ, phát huy sự nhiệt tình, sáng tạo của tuổi trẻ, đi đầu trong phong trào đẩy mạnh đổi mới PPDH, đưa ứng dụng công nghệ thông tin vào trong quá trình dạy học, sử dụng các phương tiện dạy học hiện đại, đồng thời đi đầu trong công tác làm đồ dùng dạy học cho tổ và cho nhà trường.

4. KẾT LUẬN

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục hiện nay, công tác phát triển đội ngũ TTCM là một trong những công tác quản lý quan trọng ở nhà trường THCS. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng, đội ngũ TTCM ở các trường THCS quận 12, thành phố Hồ Chí Minh bên cạnh những ưu điểm, vẫn còn có những hạn chế về trình độ chuyên môn, năng lực quản lý TCM. Từ thực trạng trên, chúng tôi xác lập các biện pháp khoa học, khả thi để phát triển đội ngũ TTCM ở các trường THCS. Tuy mỗi biện pháp có vị trí, vai trò và chức năng khác nhau, có tính độc lập tương đối với nhau nhưng có mối quan hệ biện chứng với nhau. Việc thực hiện đồng bộ các biện pháp sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công tác phát triển đội ngũ TTCM ở các trường THCS, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục THCS và việc thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018 ở địa phương.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020). *Điều lệ trường THCS và THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học* (Ban hành kèm theo Thông tư 32/2020/TT-BGDĐT ngày 5/09/2020 của Bộ trưởng BGDDT), Hà Nội.
- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018). *Chương trình giáo dục phổ thông tổng thể (Ban hành kèm theo Thông tư 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 của Bộ trưởng BGDDT)*, Hà Nội.
- [3] Đảng Cộng sản Việt Nam (2011). *Văn kiện Đại hội Đại biểu Toàn quốc lần thứ XI*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

- [4] Phòng Giáo dục và Đào tạo Quận 12 (2021). *Báo cáo thống kê năm học 2020-2021*. TP Hồ Chí Minh.
- [5] Ủy ban Nhân dân Quận 12 (2021). *Báo cáo quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của Quận 12, 2011 - 2020*. TP Hồ Chí Minh.

Title: MEASURES FOR DEVELOPING PROFESSIONAL TEAM LEADERS IN SECONDARY SCHOOLS OF DISTRICT 12, HO CHI MINH CITY

Abstract: In the process of radically and comprehensively changing education and training, the Vietnamese Communist Party asserted that developing the teacher and manager is an essential and breakthrough solution. From the current situation of professional leader teams in secondary schools in District 12, Ho Chi Minh City, the article proposes measures to develop the professional leader teams to improve the efficiency of professional management in secondary school, meeting the requirement of the current educational change and implementing the 2018 general education curriculum.

Keywords: Professional team leaders, secondary schools in District 12, Ho Chi Minh City.