

Biện pháp quản lý xây dựng tập thể sư phạm tích cực ở các trường trung học phổ thông Thành phố Hồ Chí Minh

Lê Anh Tuấn *

*Trường THPT Bình Chánh, huyện Bình Chánh, TP Hồ Chí Minh

Received: 10/7/2024; Accepted: 16/7/2024; Published: 2/8/2024

Abstract: The management of building a positive pedagogical collective has been implemented by principals of high schools in Ho Chi Minh City and achieved some positive results, but there are still many shortcomings. Therefore, the article proposes six management measures to build a positive pedagogical collective related to the management functions under the responsibility of the principal in high schools in Ho Chi Minh City. These measures address limitations in management of building a positive pedagogical collective of the school, within the overall school management activities of the principals of high schools in Ho Chi Minh City.

Keywords: Positive pedagogical collective, principal, teacher, high school.

1. Đặt vấn đề

Ở các trường trung học phổ thông (THPT) trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM), đối với công tác quản lý (QL) xây dựng tập thể sư phạm (TTSP) tích cực, cán bộ QL và giáo viên (GV) đánh giá chưa được thực hiện tốt trên nhiều nội dung QL cụ thể do các nguyên nhân: một bộ phận cán bộ, GV, nhân viên chưa nhận thức đúng tầm quan trọng của xây dựng TTSP tích cực; công tác lập kế hoạch chưa bám sát điều kiện thực tế của trường, một số trường không có kế hoạch xây dựng TTSP tích cực; quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch thiếu tính đồng bộ giữa các khâu, các bộ phận và chưa giám sát chặt chẽ quá trình này; công tác chỉ đạo thực hiện chưa sát sao, chưa có tác dụng kích lệ sự tận tâm trong quá trình thực hiện công việc; công tác thanh tra, kiểm tra chưa có lộ trình và chưa được thực hiện nghiêm túc. Đó là những vấn đề cần được nghiên cứu, tìm hướng giải quyết để QL xây dựng TTSP tích cực tại các trường THPT TPHCM hiệu quả hơn.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Hoàn thiện hệ thống quy chế hoạt động của TTSP tích cực

Ở biện pháp này, Hiệu trưởng phải: Căn cứ vào các quy định của Luật Viên chức, Luật Lao động, Điều lệ trường THPT, quy chế chuyên môn để xây dựng quy chế xây dựng TTSP tích cực của nhà trường; Tổ chức thảo luận các vấn đề liên quan đến quy chế xây dựng TTSP tích cực trong đội ngũ lãnh đạo nhà trường, điều chỉnh sao cho phù hợp với tình hình đơn vị để thống nhất trong đội ngũ cốt cán, làm cơ sở để tổ chức hội nghị cho cán bộ, GV, nhân viên

toàn trường thảo luận để đi đến thống nhất thành nghị quyết chung cho toàn bộ hội đồng sư phạm nhà trường, tạo nên sự dân chủ, đoàn kết trong nội bộ nhà trường, thống nhất cao với quy chế xây dựng TTSP tích cực của trường; Cụ thể hóa và thực hiện đúng, đủ chế độ chính sách nhằm đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần của đội ngũ cán bộ, GV, nhân viên sao cho phù hợp với mức sống trên địa bàn TPHCM.

Để thực hiện tốt biện pháp này, Hiệu trưởng và mọi thành viên trong TTSP phải nắm vững Luật Viên chức, Luật Lao động, Luật GD, Điều lệ trường THPT, các chế độ chính sách của người lao động, mục tiêu của GD TGH, các văn bản quy định về TTSP.

2.2. Chú trọng hoàn thiện các định hướng phát triển, tầm nhìn và kế hoạch chiến lược cho TTSP tích cực

Định hướng phát triển, tầm nhìn và kế hoạch chiến lược xây dựng TTSP tích cực tại các trường THPT TPHCM cần được xây dựng theo các bước sau:

Bước 1: Thu thập và phân tích thông tin về TTSP nhà trường, Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng, vừa làm việc cá nhân, vừa làm việc tập thể, cùng thu thập dữ liệu và tiến hành phân tích, tổng hợp các thông tin, làm rõ nhu cầu xây dựng TTSP tích cực của trường, biểu hiện và giai đoạn phát triển của TTSP tích cực hiện tại, mức độ đáp ứng của TTSP hiện tại đối với kế hoạch phát triển nhà trường, thời điểm cần cải thiện đối với từng biểu hiện cụ thể, nguồn lực phục vụ xây dựng TTSP tích cực của trường.

Bước 2: Viết dự thảo định hướng phát triển, tầm nhìn xây dựng TTSP tích cực. Dự thảo phải mô tả

một cách cụ thể, rõ ràng, chính xác và đầy đủ các đặc điểm thực trạng TTSP, trong đó phải chỉ ra những điểm mạnh, những tồn tại, khó khăn trong hoạt động xây dựng TTSP tích cực, từ đó xác định cụ thể các nội dung của định hướng phát triển, tầm nhìn xây dựng TTSP tích cực của nhà trường trong giai đoạn sắp tới.

Bước 3: Lập kế hoạch chiến lược xây dựng TTSP tích cực. Căn cứ vào phác thảo định hướng phát triển, tầm nhìn xây dựng TTSP tích cực đã lập, Hiệu trưởng yêu cầu các đơn vị, cá nhân có liên quan trong nhà trường phụ thuộc vào nhiệm vụ được giao của mình xây dựng kế hoạch chiến lược riêng cho bộ phận mà mình QL.

Bước 4: Tổ chức thảo luận chung về định hướng phát triển, tầm nhìn và kế hoạch chiến lược xây dựng TTSP tích cực. Hiệu trưởng cho phổ biến các định hướng phát triển, tầm nhìn và kế hoạch chiến lược này trong nội bộ nhà trường và thu thập ý kiến đóng góp, thảo luận của cán bộ, GV, nhân viên. Các ý kiến thảo luận của cán bộ, GV, nhân viên, phải được Hiệu trưởng và các đơn vị, cá nhân lập kế hoạch chiến lược ghi nhận, tổng hợp và phân tích, đánh giá.

Bước 5: Hoàn chỉnh định hướng phát triển, tầm nhìn và kế hoạch chiến lược xây dựng TTSP tích cực và kí duyệt. Sau khi đảm bảo đủ, đúng các định hướng phát triển, tầm nhìn, kế hoạch chiến lược xây dựng TTSP tích cực, Hiệu trưởng là người kí duyệt và chịu trách nhiệm về các văn bản này.

2.3. Chỉ đạo xây dựng văn hóa làm việc tập thể và bầu không khí tâm lý tích cực cho TTSP

Biện pháp này được thực hiện nhằm cụ thể hoá nhiệm vụ xây dựng văn hóa làm việc tập thể và bầu không khí tâm lý tích cực đến từng đơn vị, cá nhân tại các trường THPT TPHCM nhằm đảm bảo mọi người thực hiện đúng nhiệm vụ của mình, không bị áp lực công việc khi phải đảm nhận các nhiệm vụ khác.

Căn cứ vào các kế hoạch xây dựng TTSP tích cực đã lập, căn cứ vào cơ cấu tổ chức nhà trường, Hiệu trưởng thực hiện trao quyền và giao nhiệm vụ cho các đơn vị, cá nhân trong TTSP tích cực với các nhiệm vụ phù hợp chức năng, quyền hạn, chuyên môn của mình.

Để thực hiện hiệu quả biện pháp, một số điều kiện cần đảm bảo là: Hiệu trưởng nắm bắt rõ tình hình nhân sự trong nhà trường và năng lực của các đơn vị, cá nhân; Cơ cấu tổ chức của nhà trường chặt chẽ, phân cấp và phân công rõ ràng; Kế hoạch chiến lược xây dựng TTSP tích cực và các kế hoạch cụ thể có

phân công nhiệm vụ cụ thể đến từng đơn vị và cá nhân trong nhà trường.

2.4. Quản lý các mối quan hệ, khuyến khích cạnh tranh lành mạnh và giải quyết xung đột của TTSP tích cực

Để thực hiện hiệu quả biện pháp, Hiệu trưởng cần thực hiện đồng bộ các cách thức sau: Tổ chức các khoá bồi dưỡng ngắn hạn, sinh hoạt thường xuyên cho cán bộ, GV, nhân viên trong nhà trường về mục tiêu, nội dung, cách thức và đánh giá kết quả xây dựng TTSP tích cực, không ngừng nâng cao hiểu biết để thực hiện có hiệu quả các vấn đề này trong quá trình làm việc; Gia tăng tổ chức các buổi giao lưu, học hỏi cho cán bộ, GV, nhân viên giữa các đơn vị trong nhà trường với nhau và với các trường khác về hoạt động chuyên môn để họ học hỏi, chia sẻ lẫn nhau, tiếp nhận những cái hay, sự sáng tạo của người khác và ứng dụng vào quá trình làm việc của mình, nâng cao năng lực của bản thân, có cái nhìn tôn trọng, thân thiện với thành viên khác trong TTSP; Đẩy mạnh phong trào chủ động, tự giác hoà giải mâu thuẫn, kịp thời khuyến khích và tôn vinh những cán bộ, GV, nhân viên có những sáng kiến hay đối với vấn đề xây dựng mối quan hệ tích cực giữa các thành viên trong TTSP, đóng góp thiết thực vào sự phát triển chung của nhà trường.

2.5. Tổ chức xây dựng văn hóa và phong cách QL của hiệu trưởng đối với TTSP tích cực

Thực hiện tốt biện pháp này sẽ xác lập được phương pháp QL phù hợp với thực tiễn giai đoạn phát triển của TTSP tích cực của trường, tạo thuận lợi cho quá trình triển khai xây dựng TTSP tích cực.

Ở biện pháp này, trước hết, Hiệu trưởng phải tìm hiểu, nghiên cứu đầy đủ các văn bản, thông tư về quy chế QL người lao động, QL viên chức trong cơ sở GD, tình hình phát triển TTSP của nhà trường, nhu cầu về môi trường làm việc của GV, điều kiện thực tế của nhà trường và xác định văn hoá QL, phong cách QL, phương pháp QL phù hợp. Trên cơ sở văn hoá QL, phong cách QL, phương pháp QL đã được xác lập phù hợp với thực tiễn phát triển nhà trường, Hiệu trưởng yêu cầu trường các đơn vị trong nhà trường tăng cường căn dặn, nhắc nhở cho cán bộ, GV, nhân viên trong đơn vị mà mình phụ trách về những thay đổi có thể xảy ra. Đồng thời, các trường đơn vị tạo điều kiện cho cán bộ, GV, nhân viên trong đơn vị nói lên ý kiến của mình, trao đổi lại với Hiệu trưởng. Hiệu trưởng tùy vào văn hoá QL, phong cách QL, phương pháp QL đã xác lập, căn cứ vào các quy định, quy chế để xây dựng các tiêu chí đánh giá thi

đưa, xây dựng bộ công cụ đánh giá cán bộ, GV, nhân viên giỏi mà mức độ tham gia vào xây dựng TTSP tích cực là một trong các tiêu chí, tiêu chuẩn. Cùng với đó, Hiệu trưởng phải thường động viên, khuyến khích cán bộ, GV, nhân viên thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, trong đó có nhiệm vụ xây dựng TTSP tích cực phù hợp với chức năng của mình. Đồng thời, Hiệu trưởng phải khen thưởng xứng đáng những đơn vị, cá nhân có các hoạt động xây dựng TTSP tích cực hiệu quả và xử lý triệt để vi phạm, khiếu nại, tố cáo, các yếu tố liên quan đến đội ngũ cán bộ quản lý, GV, nhân viên trong công tác GD HS và QL nhà trường.

Để thực hiện hiệu quả biện pháp, Hiệu trưởng phải có hiểu biết về văn hoá QL và phong cách QL, nắm vững các văn bản về QL người lao động, QL viên chức, hiểu biết đặc điểm TTSP tích cực của nhà trường, có sự phối hợp chặt chẽ, và thu hút được sự ủng hộ từ các đơn vị, cá nhân trong nhà trường.

2.6. Theo dõi giám sát, đánh giá về hiệu quả của xây dựng TTSP tích cực

Trong các trường THPT TPHCM, công tác kiểm tra, giám sát xây dựng TTSP tích cực có thể được tiến hành dưới hai hình thức:

- Kiểm tra, đánh giá quá trình xây dựng TTSP tích cực của chung toàn trường. Hình thức này có thể được thực hiện gộp vào quá trình kiểm tra nhà trường. Hiệu trưởng và Ban Kiểm tra nội bộ nhà trường các trường THPT TPHCM trao đổi, thảo luận cùng nhau xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá. Kế hoạch kiểm tra, đánh giá phải thể hiện rõ mục đích, nội dung, hình thức, phương tiện kiểm tra, đánh giá hoạt động của các đơn vị trong nhà trường, trong đó có biểu hiện của TTSP. Sau khi xây dựng kế hoạch, Hiệu trưởng tổ chức triển khai thực hiện kiểm tra, đánh giá theo kế hoạch đã lập. Trong đó, chú trọng đến kiểm tra quá trình xây dựng TTSP tích cực (mức độ biểu hiện, giai đoạn phát triển, mức độ thực hiện nội dung và cách thức xây dựng TTSP tích cực) trong các hoạt động của các đơn vị và tổ chuyên môn. Sau khi kiểm tra, đánh giá, Hiệu trưởng và Ban Kiểm tra nội bộ phải có nhận xét, đưa ra ưu điểm, nhược điểm và thực hiện xếp loại mức độ thực hiện xây dựng TTSP tích cực của trường, đưa ra các kiến nghị, đề xuất.

- Theo dõi, giám sát quá trình làm việc của cán bộ, GV, nhân viên. Ở hình thức thức này, Hiệu trưởng kiểm tra qua những thời khắc bất gặp quá trình cán bộ, GV, nhân viên nhà trường đang thực hiện các hoạt động chuyên môn hoặc các hoạt động tập thể do nhà trường tổ chức. Kết quả quan sát được Hiệu

trưởng ghi nhận và đưa ra nhận xét, đánh giá, khen thưởng hoặc phê bình khi cần thiết. Những biểu hiện của TTSP tích cực trong các hoạt động này là bằng chứng thể hiện rõ ràng nhất hiệu quả của các hoạt động xây dựng TTSP tích cực trong nhà trường.

Hai hình thức trên cần phối hợp với nhau và làm căn cứ để bổ sung cho nhau, giúp quá trình kiểm tra, đánh giá thực hiện xây dựng TTSP tích cực của các trường THPT TPHCM được thực hiện hiệu quả hơn, mô tả đúng thực trạng vấn đề.

Để thực hiện hiệu quả biện pháp, Hiệu trưởng và Ban Kiểm tra nội bộ nhà trường cùng với các phân cấp QL phải có liên quan có ý thức trách nhiệm và nghiêm túc thực hiện chế độ kiểm tra, giám sát theo như kế hoạch đã định, phải đề cao nguyên tắc kiểm tra, đánh giá nhằm thúc đẩy hiệu quả xây dựng TTSP tích cực, nâng cao chất lượng hoạt động của nhà trường, hơn là để đánh giá xếp loại cá nhân hay đơn vị, đảm bảo nguyên tắc dân chủ, công bằng, khách quan.

3. Kết luận

Thực hiện các nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa, đảm bảo tính khoa học và thực tiễn, đảm bảo tính khả thi và hiệu quả, đảm bảo tính hệ thống và tính toàn diện, đảm bảo tính quy phạm pháp luật, bài viết đề xuất 6 biện pháp QL xây dựng TTSP tích cực ở các trường THPT TPHCM. Các biện pháp đó là: Tổ chức hoàn thiện hệ thống quy chế hoạt động của TTSP tích cực; Chú trọng hoàn thiện các định hướng phát triển, tầm nhìn và kế hoạch chiến lược cho TTSP tích cực; Chỉ đạo xây dựng văn hóa làm việc tập thể và bầu không khí tâm lý tích cực cho TTSP; QL các mối quan hệ, khuyến khích cạnh tranh lành mạnh và giải quyết xung đột của TTSP tích; Tổ chức xây dựng văn hóa và phong cách QL của Hiệu trưởng đối với TTSP tích cực; Theo dõi giám sát, đánh giá về hiệu quả của xây dựng TTSP tích cực. Các biện pháp này có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, bổ sung cho nhau và phải được thực hiện đồng bộ để phát huy hiệu quả QL, nâng cao chất lượng TTSP, cải tiến chất lượng giáo dục của các trường THPT TPHCM.

Tài liệu tham khảo

1. Macarenco, A. X. (1984), *Giáo dục người công dân*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
2. Trần Kiểm (2016), *Khoa học tổ chức và tổ chức giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
3. Xukhomlinxki, K. A. (1984), *Một số kinh nghiệm lãnh đạo của Hiệu trưởng trường phổ thông*, Tủ sách Cán bộ quản lý và nghiệp vụ Bộ Giáo dục, Hà Nội.