

Năng lực của Hiệu trưởng trong quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở trường Tiểu học theo hướng xây dựng “Tổ chức biết học hỏi”

Cao Xuân Liễu*;Phạm Thị Thùy Linh**

* Học viện Quản lý giáo dục; ** Trường tiểu học Nhật Tân, Quận Tây Hồ, TP Hà Nội

Received:16/9/2024; Accepted:24/9/2024; Published: 8/10/2024

Abstract: Professional group activity management is the management of educational activities. PMM in primary schools is of particular importance. Effective PMM will be the driving force to improve the quality of teaching. The article presents PMM in primary schools in the direction of building a “learning organization”

Keywords: Activity management, PMM, Primary school, “learning organization”

1. Đặt vấn đề

Đối với các nhà trường Tiểu học, mục tiêu đảm bảo và nâng cao chất lượng dạy học (CLDH) luôn là một nhiệm vụ trọng tâm. Tổ chuyên môn (TCM) là nơi trực tiếp triển khai những yêu cầu về DH như đổi mới nội dung, PPDH; trao đổi kinh nghiệm chuyên môn; bồi dưỡng GV... đáp ứng CLDH. Hoạt động của TCM giúp GV có cơ hội trao đổi, hợp tác thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn; cùng nhau chia sẻ những kinh nghiệm hay trong DH, giáo dục. TCM cũng là môi trường giúp cho GV nâng cao kiến thức, học hỏi lẫn nhau, cùng nhau phát triển nghề nghiệp. Một nhà trường phát triển như thế nào phụ thuộc phần lớn vào chất lượng của TCM.

Tổ chức biết học hỏi- TCBHH” là xu thế tất yếu của các tổ chức hiện đại, khuyến khích việc học tập của cá nhân cũng như mọi cấp độ trong tổ chức nhằm phát huy trí thông minh tập thể tạo ra sự thay đổi liên tục và khả năng phát triển của tổ chức để tăng sức cạnh tranh và thích nghi với những thay đổi liên tục. Trong một “tổ chức biết học hỏi” thì các thành viên sẽ không ngừng học tập để phát triển trên tinh thần tự giác, cầu tiến và mang tính đồng đội; người lãnh đạo trong tổ chức biết học hỏi” luôn biết chia sẻ thông tin, ủy quyền, tin tưởng vào nhân viên, khuyến khích tinh thần hợp tác trong công việc, cùng nhau phát triển nghề nghiệp ...

Ở các trường Tiểu học việc QLHĐTCM đã được quan tâm và cũng đã có những tác động tích cực đến CLDH, tuy nhiên những tác động đó chưa thật mạnh mẽ để có thể tạo ra những thay đổi có tính đột phá.

Nếu QLHĐTCM theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi” sẽ tạo nên những TCM có tính đồng đội cao, các thành viên sẽ không ngừng học tập, hợp tác

giúp đỡ lẫn nhau, dân chủ và đoàn kết... và những điều đó sẽ tạo nên những tác động tích cực, mạnh mẽ đến CLDH ở các trường Tiểu học

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Khái niệm về QLHĐTCM theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”

Quản lý hoạt động TCM tại trường TH theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi” được hiểu là quá trình quản lý của Hiệu trưởng dưới sự tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý để tác động đến ĐNGV nhằm đạt được mục tiêu TCM mà nhà trường đề ra. Theo đó Hiệu trưởng quản lý hoạt động tự học, tự bồi dưỡng của GV đến quản lý nội dung SHCM; quản lý thực hiện nội dung chương trình DH và quản lý kế hoạch hoạt động nhóm chuyên môn và quản lý thực hiện quy chế chuyên môn của GV cuối cùng là quản lý hoạt động kiểm tra, đánh giá (KTĐG) kết quả học tập (KQHT) của học sinh quản lý hồ sơ chuyên môn của GV từ đó nâng cao chất lượng giảng dạy CLDH ở trường TH .

2.2. Mục tiêu, nguyên tắc QLHĐTCM ở các trường Tiểu học theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”

QLHĐTCM trong nhà trường nói chung và trường tiểu học nói riêng có tầm quan trọng đặc biệt. QLHĐTCM có hiệu quả sẽ là động lực thúc đẩy nâng cao CLGD.

QLHĐTCM về bản chất là quản lý việc thực hiện mục tiêu, nội dung chương trình, quản lý việc thực hiện quy chế chuyên môn, quản lý sinh hoạt khoa học, đổi mới phương pháp giáo dục và DH, cũng như các giải pháp hỗ trợ khác nhằm góp phần nâng cao CLGD. CBQL nhà trường, đặc biệt là hiệu trưởng có vai trò quan trọng trong quản lý, chỉ đạo hoạt động

của các tổ chuyên môn. Thông qua tổ trưởng và tập thể GV để thúc đẩy các hoạt động nâng cao chất lượng giáo dục cũng như DH trong nhà trường.

QLHĐTCM trong nhà trường nói chung và trường tiểu học nói riêng có tầm quan trọng:

- Giảm thiểu, khắc phục các hạn chế trong hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ;

- Phát huy, khai thác tốt các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ;

- Hoạt động chuyên môn của tổ trở nên khoa học, hiệu quả, góp phần quan trọng trong đảm bảo chất lượng DH.

2.3. Nội dung QLHĐTCM ở các trường Tiểu học theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”

2.3.1. Lập kế hoạch QLHĐTCM theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”

Trên cơ sở nhiệm vụ của ngành, kế hoạch năm học của hiệu trưởng, tình hình thực tế của tổ, hiệu trưởng hướng dẫn TCM biết cách xác định mục tiêu và nhiệm vụ, đề ra các biện pháp rõ ràng, hợp lý, giúp họ xác định các điều kiện để đạt được những mục tiêu đề ra. Để chỉ đạo việc thực hiện xây dựng kế hoạch của tổ chuyên môn, người hiệu trưởng cần phải thực hiện các biện pháp sau:

- Triển khai các văn bản, chỉ thị, yêu cầu của ngành đến GV và giao nhiệm vụ cụ thể cho từng tổ chuyên môn.

- Hướng dẫn các TCM làm kế hoạch và duyệt kế hoạch của họ.

- Kết hợp với các đoàn thể trong trường để phát động phong trào thi đua, khuyến khích các TCM chủ động sáng tạo xây dựng kế hoạch.

- Tất cả các kế hoạch của TCM đều được thống nhất với nội dung kế hoạch của nhà trường, đảm bảo khả năng phối hợp cao giữa các bộ phận, để cùng thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của nhà trường. Các kế hoạch xây dựng đều được hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng phê duyệt trước khi thực hiện.

Để đáp ứng yêu cầu của TCBHH, hiệu trưởng cần chỉ đạo TCM XDKH hoạt động theo tuần, tháng, năm học phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường, địa phương và khả năng học tập của học sinh và phù hợp với năng lực của GV. Chỉ đạo TCM trên cơ sở kế hoạch chung của tổ, hướng dẫn GV XDKH hoạt động của cá nhân. Đặc biệt chú trọng khâu chuẩn bị kế hoạch DH theo bài học, kế hoạch hoạt động giáo dục, triển khai thực hiện kế hoạch DH, hoạt động giáo dục, KTĐG và điều chỉnh kế hoạch DH, giáo dục, trong đó:

- Căn cứ vào chương trình môn học, sách giáo

khoa, các TCM XDKH môn học.

- GV xây dựng kế hoạch DH với từng bài học trong sách giáo khoa hay từng nội dung môn học, hình thành và phát triển phẩm chất, năng lực của học sinh.

2.3.2. Tổ chức thực hiện hoạt động TCM theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”

Tổ chức hoạt động TCM phải động viên được mọi thành viên đóng góp xây dựng vào công việc chung, tạo điều kiện cho mỗi GV làm việc cá nhân với tinh thần trách nhiệm cao để nâng cao chất lượng giờ lên lớp là chủ yếu. Bởi vì: chất lượng đào tạo học sinh về các mặt giáo dục toàn diện về cơ bản tùy thuộc ở chất lượng giờ lên lớp hàng ngày một cách có hệ thống theo đúng nội dung chương trình và vận dụng những phương pháp giảng dạy tối ưu. Tổ chức thực hiện hoạt động TCM theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”

***Tổ chức đồng bộ việc thực hiện nội dung chương trình**

- Bổ trí dạy thay ở những lớp GV thiếu, vắng, dạy bù những tiết nghỉ thiếu. Những học sinh nghỉ học phải tổ chức phụ đạo để theo kịp chương trình.

- Vai trò của TCM là đảm bảo đồng bộ thực hiện chương trình theo đúng quy định.

- Ngoài những đợt thực tập (thao giảng) chuyên môn. Tổ trưởng tổ chức kiểm tra thăm lớp, dự giờ GV (cùng với 01 đến 02 GV trong tổ) phát hiện những vấn đề cần điều chỉnh chung trong toàn tổ.

*** Tổ chức quá trình giáo dục ở các lớp**

Quá trình giáo dục đối với GV thể hiện ở việc thực hiện đủ và đúng chương trình, chuẩn bị tốt cho giờ lên lớp, tiến hành các khâu soạn giảng, chấm bài, chữa bài, cho điểm theo đúng quy chế chuyên môn, tổ chức và hướng dẫn học sinh học ở nhà, các biện pháp hạn chế học sinh yếu kém, phát hiện và bồi dưỡng học sinh giỏi, rèn đạo đức, nhân cách cho học sinh.

*** Chỉ đạo lớp điểm**

Tổ trưởng cần xác định lớp điểm và xây dựng lớp điểm.

- GV dạy ở lớp điểm: GV tương đối có điều kiện thực hiện tốt quá trình giáo dục, tiếp thu các chuyên đề, nội dung phương pháp mới và vận dụng tốt ở trong tổ, GV có nhiệt tình công tác chuyên môn

- Lớp điểm: là lớp có cơ sở vật chất tương đối hoàn chỉnh, có môi trường giáo dục xung quanh, giáo dục gia đình thuận lợi, có sự ưu tiên đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị DH cho lớp điểm.

- Các chuyên đề và những quy định chung của

tổ khi cần thiết có thể tiến hành chỉ đạo riêng ở lớp điểm. Do đó lớp điểm thường phải đi trước một bước, làm nhiệm vụ trung tâm sư phạm của TCM.

- Xây dựng lớp điểm một cách toàn diện không hạn chế các lớp khác phấn đấu tự xây dựng thành những lớp tiên tiến từng mặt, toàn diện chính là thúc đẩy các GV khác trong tổ không ngừng đổi mới phương pháp giảng dạy và giáo dục trong phong trào thi đua “Hai tốt” của ngành giáo dục.

* Tổ chức sinh hoạt tổ chuyên môn

- Sinh hoạt TCM là một hoạt động chuyên môn không thể thiếu trong hoạt động của nhà trường; là dịp để trao đổi chuyên môn góp phần nâng cao CLDH. Thông qua sinh hoạt TCM sẽ xuất hiện nhiều ý tưởng. Do vậy, tổ trưởng cần tạo điều kiện để GV nói lên ý tưởng, kinh nghiệm của mình. Nội dung sinh hoạt TCM cần đa dạng, phong phú, có thay đổi và phải có chuẩn bị trước về nội dung và cách thức tổ chức thực hiện.

- Thông qua SHCM để thảo luận, đánh giá, thống nhất định hướng nội dung, phương pháp giảng dạy các bài học, có thể góp ý các tiết dạy dự giờ thao giảng đồng nghiệp để học hỏi lẫn nhau, rút kinh nghiệm để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề.

- Việc sinh hoạt TCM thực hiện theo định kì quy định trong Điều lệ trường TH (2 lần/tháng). Thời gian do Hiệu trưởng quy định và tùy yêu cầu về tính chất, nội dung công việc).

- Nội dung sinh hoạt TCM thực hiện theo nhiệm vụ quy định (tránh việc sinh hoạt chỉ để giải quyết sự vụ, sự việc và hoặc mang tính hành chính).

- Người quản lý nắm bắt thông tin, tình hình của Tổ chuyên môn, kiểm tra biên bản sinh hoạt của TCM để đánh giá hiệu quả SHCM, góp ý kịp thời để khắc phục những tồn tại để từng bước nâng cao chất lượng SHCM.

- Sinh hoạt TCM là một hoạt động cơ bản, chủ yếu, thậm chí không thể thiếu trong hoạt động chung của nhà trường, sinh hoạt TCM sẽ giúp các GV có điều kiện trao đổi, đóng góp ý kiến hay cho mỗi bài dạy.

- Chất lượng và hiệu quả sinh hoạt TCM tỉ lệ thuận với kết quả giảng dạy và giáo dục của nhà trường, chất lượng sinh hoạt TCM sẽ tác động mạnh đến kết quả giảng dạy và giáo dục của nhà trường.

- Thông qua sinh hoạt TCM sẽ xuất hiện nhiều ý tưởng. Vì vậy TTCM cần tập hợp và phân loại ý kiến của các thành viên.

- Trong sinh hoạt TTCM, GV của tổ đóng vai trò chính trong nội dung sinh hoạt, do đó thời gian cần

được phân bổ hợp lí, nội dung sinh hoạt cần chuẩn bị trước.

2.2.3. *Chỉ đạo thực hiện hoạt động TCM theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”*

Chỉ đạo các TCM XDKH chi tiết, sau đó duyệt kế hoạch của TCM vào tuần ba và tuần bốn của tháng 8. Sau khi các kế hoạch của tổ đã được duyệt, sẽ triển khai thực hiện kế hoạch ngay từ tuần đầu tháng 9 cho đến hết năm học, đồng thời thường xuyên theo dõi, rút kinh nghiệm tổng kết.

Chỉ đạo các tổ trưởng chuyên môn thống nhất mẫu giao án chung cho tổ mình. Hiệu trưởng ủy quyền cho tổ trưởng chuyên môn chịu trách nhiệm thường xuyên kiểm tra bài soạn của GV và ký duyệt hàng tuần vào buổi SHCM, đồng thời ủy quyền cho hiệu phó kiểm tra việc ký duyệt giao án của các TTCM.

Chỉ đạo các tổ trưởng chuyên môn trực tiếp dự giờ đột xuất và kiểm tra việc thực hiện chương trình của một số GV theo yêu cầu của Hiệu trưởng

Chỉ đạo TCM kiểm tra đồ dùng DH và lập kế hoạch sử dụng đồ dùng DH của bộ môn. Hiệu trưởng thường xuyên kiểm tra việc sử dụng thí nghiệm ở các TCM thông qua người phụ trách.

Chỉ đạo cho TCM bàn bạc thống nhất chương trình bồi dưỡng HS khá, giỏi, ôn thi đại học

Chỉ đạo các TCM thống nhất nội dung, chương trình ở các khối HS, GV giao cho phó hiệu trưởng và các TTCM thành lập ngân hàng đề thi ngay từ đầu năm học.

- Quản lý sinh hoạt tổ chuyên môn: Sinh hoạt TCM là một hoạt động chuyên môn không thể thiếu trong hoạt động của nhà trường; là dịp để trao đổi chuyên môn góp phần nâng cao CLDH. Thông qua sinh hoạt TCM sẽ xuất hiện nhiều ý tưởng. Do vậy, tổ trưởng cần tạo điều kiện để GV nói lên ý tưởng, kinh nghiệm của mình. Nội dung sinh hoạt TCM cần đa dạng, phong phú, có thay đổi và phải có chuẩn bị trước về nội dung và cách thức tổ chức thực hiện.

2.3.4. *KTĐG hoạt động TCM theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”*

Kiểm tra là quá trình xem xét thực tiễn, đánh giá thực trạng, khuyến khích cái tốt, phát hiện những hạn chế để điều chỉnh đạt mục tiêu đề ra.

Trong nhà trường, kiểm tra, đánh giá chất lượng, hiệu quả giảng dạy, giáo dục của GV là một trong những nhiệm vụ quan trọng của cán bộ quản lý.

KTĐG chất lượng, hiệu quả giảng dạy, giáo dục của GV trong tổ chuyên môn, hiệu trưởng thường chú trọng những nội dung sau:

- Kiểm tra việc lập kế hoạch của TCM.

- Kiểm tra việc thực hiện chương trình DH, phát hiện những vấn đề chưa hợp lý để điều chỉnh.
- Kiểm tra nề nếp, nội dung SHCM.
- Kiểm tra chất lượng giáo án, giờ dạy trên lớp.
- Kiểm tra hồ sơ sổ sách của GV.
- Kiểm tra công tác KTĐG KQHT của học sinh từ khâu ra đề kiểm tra, chấm bài, chữa bài và trả bài cho học sinh.

KTĐG chất lượng giảng dạy, giáo dục của GV phải được tiến hành thường xuyên, có thể thông báo trước hoặc đột xuất; hình thức đa dạng, cần kết hợp và gắn với hình thức khác như: dự giờ, thăm lớp, kiểm tra giáo án, sổ sách chuyên môn. Kiểm tra luôn gắn liền với đánh giá. Trong đánh giá cần chỉ rõ ưu điểm để người được kiểm tra phát huy, chỉ rõ nhược điểm để khắc phục, rút kinh nghiệm kịp thời và giúp GV phấn đấu vươn lên.

Hiệu trưởng quản lý hoạt động KTĐG chất lượng, hiệu quả giảng dạy, giáo dục của GV thông qua việc đánh giá của TCM. Cuối mỗi học kỳ và mỗi năm học, TCM đánh giá, xếp loại chuyên môn GV trình lên hiệu trưởng để ra quyết định đánh giá và xếp loại chính thức.

2.3.5. Quản lý các điều kiện đáp ứng cho hoạt động TCM theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”

Một yếu tố hạn chế hoạt động TCM là thiếu CSVC như máy tính, kết nối mạng. Để hoạt động TCM được tốt không chỉ cần thiết trang bị các phòng bộ môn và tủ đựng hồ sơ từng tổ, trang bị đầy đủ các thiết bị, hoá chất cho phòng thí nghiệm, thực hành. Trang bị các thiết bị trình chiếu và khuyến khích GV ứng dụng CNTT trong DH và cung cấp đồng bộ, đầy đủ các thiết bị như máy tính, kết nối mạng ADSL...

Để đảm bảo hoạt động nhóm chuyên môn thì trong cơ chế quản lý cần giải quyết hợp lý các đề xuất, kiến nghị từ các nhóm chuyên môn, quan tâm đến bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho GV.

Xây dựng bầu không khí tâm lý sư phạm lành mạnh, làm cho mọi người tin tưởng vào sự phát triển của nhà trường để đem hết nhiệt huyết cống hiến cho sự phát triển chung của đơn vị.

CSVC, trang TBDH bao gồm trường sở, thiết bị chung, thiết bị DH bộ môn và thiết bị phục vụ các hoạt động GD khác như GD hướng nghiệp, GD thể chất, GD thẩm mỹ... CSVC, trang TBDH là điều kiện để duy trì các hoạt động GD của nhà trường, là phương tiện hỗ trợ đắc lực cho việc đổi mới PPDH. Đồng thời tạo điều kiện cho HS hứng thú trong học tập và rèn luyện các kỹ năng thực hành, hình thành phương pháp học tập chủ động, linh hoạt, phù hợp

thực tiễn. Quản lý và hiện thực hóa vai trò CSVC, trang TBDH góp phần rèn luyện kỹ năng DH cho GV, là điều kiện cơ bản để hoạt động TCM được hiệu quả.

Sử dụng các chế tài kinh tế và tâm lý xã hội trong hoạt động nhóm chuyên môn. Kích thích bằng kinh tế và động viên bằng tinh thần là một trong những biện pháp quản lý tích cực trong bất kỳ lĩnh vực nào.

Vì vậy, trong quản lý, người lãnh đạo nhà trường cần phải vận dụng một cách khéo léo các biện pháp tài chính, tâm lý để khơi dậy các khả năng tiềm ẩn vốn có của người GV trong việc hoạt động DH nói chung và nâng cao hiệu quả hoạt động nhóm chuyên môn

3. Kết luận

Hoạt động của TCM trong một năm học bao gồm: Xây dựng và thực hiện kế hoạch hoạt động chung của tổ trong năm học; Hướng dẫn xây dựng và quản lý kế hoạch hoạt động của từng tổ viên; Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho tổ viên; Đánh giá và xếp loại tổ viên; thực hiện nề nếp sinh hoạt.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động của TCM, của hiệu trưởng như nhận thức của hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn, GV về tầm quan trọng của sinh hoạt TCM; Năng lực quản lý của hiệu trưởng và TTCM; Các văn bản, kế hoạch về chỉ đạo hoạt động của tổ chuyên môn; Sự quan tâm của các cấp lãnh đạo; Cơ sở vật chất, phương tiện, điều kiện ... cho hoạt động của TCM. Những vấn đề trên là cơ sở lý luận để nghiên cứu thực trạng QLHĐTCM ở một số trường Tiểu học theo hướng xây dựng “tổ chức biết học hỏi”.

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Thị Hoàng Anh (2010). *Vận dụng lý thuyết “tổ chức biết học hỏi” vào quản lý sinh viên trong đào tạo theo hệ thống tín chỉ*. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng, số 5, tr 14-20
2. Ban chấp hành TUĐảng (2013), *Nghị quyết số 29-NQ/TW, về “Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo*, Hà Nội
3. Nguyễn Thị Minh Nguyệt (2014), “Một số vấn đề xây dựng tổ chức biết học hỏi”, Báo cáo trong Hội thảo nghiên cứu khoa học, Khoa Quản lý giáo dục, Trường ĐHSP Hà Nội.
4. Ahmadi, E. (2001), *School Culture and School Effectiveness*, International Journal of management, Vol 5.
5. Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.