

# QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ TỔ TRƯỞNG CHUYÊN MÔN CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC QUẬN HAI BÀ TRUNG, HÀ NỘI

NGUYỄN THỊ LỆ THỦY\*

Ngày nhận bài: 23/04/2016; ngày sửa chữa: 27/04/2016; ngày trình duyệt: 29/04/2016.

**Abstract:** Professional activities in elementary school play an important role and are carried out by professional groups. The professional leaders manage the teacher's activities and take responsibility for teaching quality of teachers and learning outcomes of students. Therefore, they must be qualified to meet the requirements of fundamental and comprehensive education reform today.

**Keywords:** managers, professional leaders, primary school.

Hoạt động chuyên môn trong trường tiểu học (TH) có vai trò rất quan trọng, trong đó, tổ chuyên môn (TCM) là một tổ chức đảm nhận chức năng thực thi nhiệm vụ chuyên môn, bởi vậy, *tổ trưởng chuyên môn* (TTCM) là người trực tiếp quản lý (QL) nhiều mặt hoạt động của giáo viên (GV) và cả khối lớp, chịu trách nhiệm trước hiệu trưởng (HT) về chất lượng giảng dạy của GV cũng như kết quả học tập của học sinh trong tổ. Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục (GD), đổi mới nhà trường rất cần có đội ngũ TTCM với những phẩm chất của một nhà GD giỏi về chuyên môn, tốt về phẩm chất, năng động, sáng tạo, khoa học trong công tác QL, thích ứng với thực tiễn hội nhập quốc tế.

## 1. Thực trạng đội ngũ TTCM quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Đội ngũ TTCM trong trường TH trên địa bàn quận Hai Bà Trưng hiện nay có trình độ đào tạo đạt chuẩn và trên chuẩn, có chuyên môn giỏi, trách nhiệm cao trong công việc, tuy nhiên, họ đang làm công tác QL một cách cảm tính, theo kinh nghiệm, lối mòn; đặc biệt là những TTCM trẻ: họ QL TCM phần lớn bằng kinh nghiệm và sự học hỏi lẫn nhau. Ngoài ra, một TTCM phải QL, phụ trách nhiều môn học cũng như kiêm nhiệm thêm các công tác khác trong nhà trường đã gây không ít khó khăn trong việc QL, triển khai hoạt động của đội ngũ TTCM, làm ảnh hưởng tới sự phát triển chất lượng GD.

Bên cạnh đó, HT các trường TH chưa đặt hết niềm tin vào đội ngũ TTCM nên đã làm cho nguồn lực quan trọng trong các nhà trường bị phân tán, lãng phí, gây ra những tổn thất không nhỏ trong tổ chức nhà trường, ảnh hưởng đến tiến trình đổi mới GD toàn diện của Quận nói riêng, ngành GD nói chung cũng như ảnh hưởng tới mục tiêu phát triển con người toàn diện.

Trước thực trạng trên, cần đề xuất giải pháp QL nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ TTCM, nâng cao hoạt động dạy và học trong trường TH quận Hai Bà Trưng - Hà Nội.

## 2. Một số giải pháp QL đội ngũ TTCM tại quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Các giải pháp được đề xuất trên cơ sở tuân thủ các nguyên tắc: đảm bảo theo đường lối lãnh đạo của Đảng, đảm bảo tính tập trung dân chủ, tính khoa học, tính thực tiễn của hoạt động TCM, tăng cường tính thống nhất và đảm bảo phát huy năng lực cá nhân.

**2.1. Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của đội ngũ TTCM.** Giải pháp này nhằm nâng cao nhận thức đầy đủ về vị trí, vai trò, nhiệm vụ quan trọng và quyền hạn của TTCM trong từng thành phần, từng bộ phận của nhà trường như ban giám hiệu, TCM, GV và nhân viên. Đây là giải pháp chính góp phần quyết định hiệu quả GD của nhà trường.

Nhận thức đầy đủ và xác định rõ nhiệm vụ và quyền hạn của TTCM sẽ góp phần cho hoạt động TCM có chất lượng và hiệu quả. TTCM cần phải biết rõ nhiệm vụ và những quyền hạn cần thiết mới có thể điều hành tốt công việc, đáp ứng các chức năng và nhiệm vụ của TCM, thực hiện tốt nhiệm vụ năm học.

Để TTCM nhận thức đầy đủ nhiệm vụ và quyền hạn của mình, HT cần tổ chức các buổi học tập thường xuyên, định kỳ vào đầu năm học cho đội ngũ TTCM, GV nhằm xác định rõ và đầy đủ nhiệm vụ và quyền hạn của TTCM trong trường TH; tổ chức các buổi học tập, trao đổi về nhiệm vụ và quyền hạn của TTCM trong trường TH; công bố nội dung nhiệm vụ giao cho TCM và TTCM và chỉ đạo TTCM triển khai cụ thể hơn, chính xác hơn về những nhiệm vụ mà HT giao để tạo nên sự

\* Trường Tiểu học Lê Ngọc Hân, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

đồng thuận trong hoạt động phát triển; khuyến khích TTCM, GV có ý thức tự học tập, nghiên cứu, nhận thức đầy đủ về quyền hạn và nhiệm vụ của TTCM. Ngoài ra, đội ngũ TTCM phải nêu cao tinh thần tự nghiên cứu, cập nhật, tìm hiểu thông qua các kênh thông tin khác nhau nhằm nâng cao nhận thức của người TTCM.

Giải pháp nâng cao nhận thức cần phải huy động được sự tham gia của mọi thành viên trong nhà trường (từ ban giám hiệu, TTCM, GV, nhân viên trong các tổ và các đoàn thể).

## **2.2. Quy hoạch, tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ TTCM:**

- *Quy hoạch đội ngũ TTCM:* Đây là giải pháp quan trọng trong việc lựa chọn được TTCM đảm bảo đạt chuẩn và trên chuẩn về chuyên môn, có năng lực và nghiệp vụ về QL GD. Điều này sẽ nâng cao được chất lượng QL, chất lượng GD trong nhà trường TH trên địa bàn quận Hai Bà Trưng. Đảm bảo việc thực hiện thành công mục tiêu GD của ngành trong giai đoạn hội nhập hiện nay và xu hướng trong tương lai. Để giải pháp này đạt kết quả tốt, trước tiên cần:

*Xây dựng được tiêu chí quy hoạch đội ngũ TTCM:*  
+ Căn cứ vào Chuẩn GV và chuẩn của CBQL trường TH để xây dựng tiêu chí quy hoạch nguồn TTCM; định hướng, đường lối chính sách của Bộ, Sở và của Phòng GD-ĐT và căn cứ vào nhu cầu thực tế của nhà trường để xác định số lượng, cơ cấu... nguồn quy hoạch từ đó xây dựng tiêu chí cho phù hợp; Lấy hiệu quả và mức độ hoàn thành nhiệm vụ làm thước đo để chọn nguồn quy hoạch; + Lập kế hoạch tiến hành đồng bộ từ kế hoạch dài hạn, có thể theo kế hoạch phát triển 5 năm, 10 năm phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường, đến kế hoạch ngắn hạn của từng năm, quý...; + Kế hoạch quy hoạch TTCM cần xây dựng chi tiết, cụ thể thuận tiện cho việc triển khai thực hiện, đảm bảo đúng tiến độ đề ra; Nội dung bản kế hoạch cần làm rõ: Mục tiêu cần đạt được của công tác dự báo, quy hoạch TTCM; số lượng và cơ cấu TTCM cần bổ nhiệm; hình thức tổ chức, tiến độ và các điều kiện đảm bảo cho công tác này: kinh phí, cơ sở vật chất, thời gian, địa điểm...

- *Tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ TTCM.* Đây là bước quan trọng trong việc phát triển đội ngũ cán bộ QL của nhà trường, đặc biệt trong hoạt động phát triển TCM nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị của nhà trường. Ở trường TH, HT là người trực tiếp tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ TTCM, cũng là người có vai trò quyết định trong việc QL và phát triển đội ngũ TTCM. Do vậy, để giải pháp này thành công trước tiên HT cần: + Lập kế hoạch tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ TTCM. Lập kế hoạch tiến hành đồng bộ từ kế hoạch

dài hạn, có thể theo kế hoạch phát triển 5 năm, 10 năm phù hợp với Chiến lược phát triển nhà trường, đến kế hoạch ngắn hạn của từng năm, quý... Trên cơ sở đó, nhà trường có thể chủ động từ khâu dự báo, tuyển chọn, bổ nhiệm và bố trí TTCM tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng hàng năm, lựa chọn nội dung cần bồi dưỡng về nghiệp vụ QL và chuyên môn, bồi dưỡng phù hợp với tình hình thực tiễn của nhà trường và của từng tổ; duy trì các điều kiện đảm bảo thuận lợi cho TTCM thực hiện nhiệm vụ được giao; + Để có được nguồn quy hoạch cho các vị trí TTCM, cần phải căn cứ vào tiêu chuẩn. TTCM phải có tiêu chuẩn: a) Tiêu chuẩn về phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức; b) Tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm; c) Tiêu chuẩn về năng lực QL: cần phải quan tâm đến các nguồn TTCM trẻ, ưu tú đã và đang đảm nhiệm các chức vụ tổ phó; nhóm trưởng chuyên môn...

**2.3. Bồi dưỡng năng lực đội ngũ TTCM.** Việc thực hiện giải pháp nâng cao năng lực chuyên môn và năng lực QL thông qua đào tạo, bồi dưỡng nhằm khắc phục tốt nhất và hiệu quả nhất những bất cập này của đội ngũ TTCM trong trường TH trên địa bàn quận Hai Bà Trưng.

Nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới GD phổ thông hiện nay; nâng cấp, hoàn thiện đội ngũ TTCM, HT cần tìm kiếm phương pháp mới cho công tác bồi dưỡng TTCM theo hướng: đúng đối tượng, đúng nội dung, nhanh, vững chắc về phẩm chất chính trị, chuyên môn và nghiệp vụ QL. Toàn bộ công việc này phải được thể chế hóa bằng các văn bản quy định của nhà trường. Hàng năm, cần triển khai khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ TTCM để xây dựng chiến lược bồi dưỡng lại đội ngũ TTCM, đặc biệt là TTCM trẻ, tạo điều kiện thuận lợi, khuyến khích họ có cơ hội học tập, được bồi dưỡng thường xuyên, học tập suốt đời, nâng cao trình độ chuyên môn, chính trị, năng lực QL, trình độ ngoại ngữ, kĩ năng sử dụng công nghệ thông tin đáp ứng kịp thời đòi hỏi của thực tiễn...

Để nhóm giải pháp này đạt kết quả tốt, trước tiên cần: a) Xác định nhu cầu, loại hình bồi dưỡng đội ngũ TTCM; b) Tiến hành khảo sát, điều tra, lấy ý kiến về nhu cầu bồi dưỡng của TTCM. Từ đó xây dựng kế hoạch bồi dưỡng TTCM được chính xác và khoa học với các loại hình bồi dưỡng phù hợp. Các mặt cần bồi dưỡng: *Bồi dưỡng về phẩm chất chính trị* sẽ giúp cho đội ngũ TTCM kiên định về lập trường, quan điểm, phương pháp luận của chủ nghĩa Mác-Lênin và Tư tưởng Hồ Chí Minh trong việc thực hiện nhiệm vụ phát triển GV trong tổ. TTCM phải là tấm gương sáng, tiêu

biểu về đạo đức nghề nghiệp, đi đầu trong phong trào tự học, tự bồi dưỡng, chủ động, sáng tạo trong công tác QL TCM; *Bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng sư phạm cho đội ngũ TTCM giúp* TTCM có kiến thức và năng lực sư phạm tốt, vừa để giảng dạy trên cương vị của mình vừa có thể biết QL hoạt động của TCM. *Bồi dưỡng nghiệp vụ QL GD cho đội ngũ TTCM:* Vừa là GV, vừa là nhà QL, vì vậy người TTCM cần được tập huấn, bồi dưỡng về nghiệp vụ QLGD do các đơn vị QL tổ chức như bồi dưỡng của Sở GD-ĐT Hà Nội và Phòng GD-ĐT Quận Hai Bà Trưng tổ chức; *Bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng về công nghệ thông tin cho đội ngũ TTCM* nhằm hỗ trợ TTCM sử dụng các phần mềm dạy học (bằng PowerPoint), khai thác sử dụng Internet để cập nhật nội dung dạy học, trao đổi thông tin giữa các đồng nghiệp trong và ngoài nhà trường; trong nước và quốc tế; giữa thầy và trò. Ngoài ra, TTCM cần ứng dụng thành thạo công nghệ thông tin trong việc thực hiện QL TCM, QL việc giảng dạy của GV, báo cáo với HT... nhằm tiết kiệm được thời gian trong khi vẫn QL được TCM một cách khoa học, hệ thống.

**2.4. Nâng cao chất lượng thực hiện hiệu quả nhiệm vụ của TTCM.** Trong trường TH, nhiệm vụ của TTCM rất quan trọng bởi TTCM có nhiệm vụ thực hiện các nội dung ở điều 16 của *Điều lệ trường trung học*: QL giảng dạy của GV; phát triển GV; QL học tập của học sinh và QL cơ sở vật chất của TCM. Đây chính là những hoạt động quan trọng nhất trong nhà trường TH. Bên cạnh đó, TTCM còn có trách nhiệm tham mưu, phối hợp với ban giám hiệu và các đoàn thể khác của nhà trường trong các hoạt động GD và phát triển nhà trường. Việc nâng cao chất lượng thực hiện nhiệm vụ của TTCM gồm: - *Nâng cao chất lượng QL hoạt động dạy và học cho TTCM* để thực hiện thành công hoạt động dạy và học theo mục tiêu GD của nhà trường, của ngành; - *Nâng cao chất lượng QL cơ sở vật chất cho TTCM* vì đây chính là phương tiện, công cụ để cho tiết dạy thành công. Do vậy, việc QL cơ sở vật chất của TCM đóng vai trò quan trọng trong hoạt động dạy và học của nhà trường, và đây cũng chính là nhiệm vụ quan trọng của TTCM.

**2.5. Tăng cường thanh tra, kiểm tra, đánh giá đội ngũ TTCM.** Kiểm tra, thanh tra là quá trình xem xét thực tiễn để thực hiện các nhiệm vụ đánh giá thực trạng, khuyến khích những nhân tố tích cực, phát hiện những sai lệch và đưa ra những quyết định điều chỉnh nhằm giúp các đối tượng hoàn thành nhiệm vụ.

Để công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá đạt hiệu quả cao, mang tính tích cực cần đẩy mạnh quán triệt tới toàn bộ đội ngũ TTCM về vai trò, nhiệm vụ và quyền

hạn của mình đối với công việc được giao. Mỗi TTCM phải hiểu rõ về nhiệm vụ QL chuyên môn, tiêu chuẩn nghiệp vụ QL đối với vị trí mà mình đảm nhiệm để từ đó hoàn thành tốt nhiệm vụ QL TCM và bản thân có ý thức phấn đấu, tự hoàn thiện về mọi mặt nhằm đáp ứng tốt yêu cầu của nhà trường đặt ra.

Hoàn thiện các tiêu chí, nội dung, chế độ chính sách QL TTCM: quy định về chế độ làm việc và nhiệm vụ, quyền hạn của TTCM, trong đó nêu bật các nhóm nhiệm vụ: QL hoạt động TCM của TTCM; QL các nhiệm vụ khác được giao theo yêu cầu của thực tiễn; QL sự phối hợp với các đoàn thể của nhà trường trong các hoạt động chung nhằm nâng cao chất lượng GD. Trong quy chế cần thể hiện rõ tính khuyến khích và bắt buộc thực hiện các nhiệm vụ của TTCM như xây dựng kế hoạch hoạt động của tổ, xây dựng kế hoạch QL phát triển GV, nghiên cứu khoa học - một nhiệm vụ mà TTCM của các trường TH trên địa bàn Quận trong thời gian qua chưa có TTCM nào có công trình khoa học. Ngoài ra, quy định cần giúp cho quá trình kiểm tra, đánh giá mức độ thực hiện nhiệm vụ của TTCM được khoa học hơn, dễ dàng, chính xác hơn, qua đó tạo môi trường làm việc thân thiện nhưng có tính thi đua.

**2.6. Xây dựng môi trường QL cho đội ngũ TTCM hoạt động hiệu quả.** Để mỗi TTCM tận lực, tận tâm cống hiến hết khả năng của mình, HT phải tạo ra môi trường QL thuận lợi cho đội ngũ QL này. Người HT phải biết phân quyền QL và cổ vũ các TTCM tham gia thực hiện các nhiệm vụ quan trọng; nâng cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm về hiệu quả QL cho đội ngũ TTCM.

TTCM là “xương sống” của nhà trường TH. Do vậy, tạo môi trường thuận lợi cho TTCM QL, thực hiện nhiệm vụ thì ngôi trường đó sẽ có những trụ cột vững chắc, chất lượng GD và uy tín của nhà trường nâng cao.

Cán bộ QL phải căn cứ vào đặc điểm của TTCM để đánh giá chính xác, khách quan, từ đó tạo điều kiện môi trường tối ưu nhất trong điều kiện có thể động viên khích lệ họ vươn lên, phát huy được tối đa năng lực, sở trường và có vị trí, vai trò nhất định trong tập thể, được xã hội tin cậy, yêu mến và kính trọng.

Để phát huy năng lực, đồng thời tạo điều kiện cho TTCM hoàn thành nhiệm vụ, hoàn thành các mục tiêu năm học của tổ, nhà trường, của ngành đã đề ra, trong công tác QL GD, cấp ủy Đảng, HT cần tạo mọi điều kiện và cơ hội tốt, đặt họ vào môi trường thuận lợi, khuyến khích, động viên TTCM thông qua việc: tăng cường phân quyền QL cho TTCM; đầu tư cơ sở vật

(Xem tiếp trang 27)

**3.2. Đổi mới lập kế hoạch ĐG HS.** Trên cơ sở tổ chức các buổi họp giao ban, họp chuyên môn, họp tổng kết công tác theo định kì, hiệu trưởng và ban giám hiệu hướng dẫn GV lập kế hoạch kiểm tra, ĐG theo từng môn học; xây dựng hệ thống câu hỏi, công cụ kiểm tra, ĐG; lập kế hoạch xử lí và lưu trữ kết quả kiểm tra... GV dựa vào kế hoạch của nhà trường lập kế hoạch của tổ, của cá nhân GV và hướng dẫn cho HS thông qua kế hoạch của nhà trường tự lên kế hoạch cho bản thân trong cả năm học.

**3.3. Đổi mới hoạt động ĐG HS đồng bộ với đổi mới nội dung, phương pháp dạy học.** Triển khai một cách thống nhất các nội dung của hoạt động đổi mới ĐG HS với các hoạt động đổi mới nội dung, phương pháp dạy học, đổi mới sinh hoạt tổ chuyên môn, tăng cường dự giờ, thanh tra, kiểm tra... Tiến hành lồng ghép các hoạt động đổi mới với nhau để phát huy hiệu quả của công tác đổi mới hoạt động dạy học nói chung.

**3.4. Tăng cường kiểm tra, giám sát hoạt động ĐG HS** thông qua quán triệt rõ ràng các mục tiêu, tiêu chí kiểm tra, ĐG và xếp loại cho toàn thể cán bộ, GV; kiểm tra hồ sơ chuyên môn (giáo án, sổ điểm, sổ nhận xét...), tăng cường dự giờ, kiểm tra hoạt động ứng dụng công nghệ thông tin trong ĐG HS; đối chiếu kết quả của các hoạt động của GV so với các tiêu chuẩn tiêu chí ban đầu qua đố ĐG mức độ hoàn thành nhiệm vụ của GV trong việc thực hiện ĐG HS theo định hướng PTNL đồng thời đưa ra các quyết định điều chỉnh cần thiết đối với hoạt động của GV và HS; chú trọng công tác tuyên dương, khen thưởng...

**3.5. Ứng dụng công nghệ thông tin vào QL quá trình ĐG HS.** Nhà trường xây dựng kế hoạch ứng dụng công nghệ thông tin vào dạy học; tổ chức tập huấn các phần mềm dạy học thông dụng cho GV, tăng cường xã hội hóa, đầu tư về cơ sở vật chất... đảm bảo cho việc ứng dụng công nghệ thông tin hiệu quả, tránh lãng phí. Đồng thời, khai thác và sử dụng mô hình “trường học kết nối” vừa được bộ GD-ĐT triển khai trong các hoạt động của nhà trường nhằm tăng cường sự liên kết với nhà trường khác.

\*\*\*

Các biện pháp QL được đề xuất tạo thành một hệ thống đồng bộ, mỗi biện pháp khi tiến hành sẽ giải quyết được một khía cạnh cụ thể, hay một nội dung nhất định trong quá trình QL. Đồng thời, các biện pháp có sự tương tác lẫn nhau, vì vậy nếu kết hợp một cách nhịp nhàng, đúng lúc, đúng hoàn cảnh các biện pháp QL ĐG HS sẽ phát huy hết hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường. □

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo.*
- [2] Bộ GD-ĐT (2014). *Thông tư số 30/2014/TT-BGDĐT về ban hành quy định đánh giá học sinh tiểu học.*
- [3] Dự án Giáo dục vì sự phát triển - VOV (2012). *Hiệu trưởng với vấn đề đổi mới đánh giá học sinh.* NXB Đại học Sư phạm.
- [4] Nguyễn Đức Minh (chủ biên) (2015). *Đổi mới đánh giá kết quả giáo dục học sinh tiểu học.* NXB Giáo dục Việt Nam.
- [5] Quý Lâm - Kim Phượng (2015). *Cẩm nang công tác quản lí dành cho hiệu trưởng trường học.* NXB Lao động.

## Quản lí đội ngũ tổ trưởng...

(Tiếp theo trang 18)

chất, trang thiết bị; thực hiện dân chủ trong nhà trường; tạo cơ chế khuyến khích đội ngũ TTCM cả về vật chất và tinh thần.

\*\*\*

Việc đề xuất các giải pháp trên xuất phát từ cơ sở lí luận và thực tiễn, đảm bảo các nguyên tắc, phù hợp với mục tiêu, vai trò và nhiệm vụ của GD phổ thông, những yêu cầu đặt ra đối với GD phổ thông trong bối cảnh hiện nay, đồng thời phù hợp với mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ TTCM trong từng giai đoạn cũng như xuất phát từ những vấn đề mà thực tiễn tại các trường TH trên địa bàn Quận Hai Bà Trưng đặt ra (cũng như những định hướng phát triển của Sở và Quận trong giai đoạn trước mắt và lâu dài). Do đó, nhóm giải pháp trên có tính cấp thiết và khả thi tương đối cao. Việc tổ chức thực hiện tốt và đồng bộ các giải pháp sẽ đạt được hiệu quả và chất lượng cao trong việc QL đội ngũ TTCM tại các trường TH trên địa bàn Quận. □

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ GD-ĐT (2015). *Công văn số 816/NGCBQLGD-VP ngày 28/8/2015 về việc một số chú ý trong công tác phát triển đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lí và nhân viên các cơ sở giáo dục năm học 2015-2016.*
- [2] Nguyễn Quang Uẩn (2004). *Bài giảng tâm lí học quản lí lãnh đạo.* NXB Đại học Sư phạm.
- [3] Trần Thị Minh Hằng - Nguyễn Thị Tuyết Hạnh (2011). *Chuyên đề những vấn đề chung về quản lí tổ trưởng chuyên môn trong trường trung học Hà Nội.*
- [4] Phạm Khắc Chương (2004). *Lí luận quản lí giáo dục đại cương.* NXB Đại học Sư phạm.
- [5] Volume 14, Number 3 (2010). *European Journal of Social Sciences.*