

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ Ở CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC HUYỆN PHỤNG HIỆP, TỈNH HẬU GIANG

Trần Đại Nghĩa¹ và Trần Công Nam^{2*}

¹Khoa Sư phạm Khoa học xã hội, Trường Sư phạm, Trường Đại học Đồng Tháp, Việt Nam

²Học viên cao học, Trường Đại học Đồng Tháp, Việt Nam

*Tác giả liên hệ: Trần Công Nam, Email: namtc.c1cd2.ph@haugiang.edu.vn

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 08/11/2024; Ngày nhận chỉnh sửa: 14/12/2024; Ngày duyệt đăng: 19/12/2024

Tóm tắt

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục hiện nay đã đặt ra yêu cầu rất cao về tiêu chí của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, đòi hỏi hệ thống giáo dục nói chung và giáo dục tiểu học nói riêng phải có sự thay đổi trong đào tạo - bồi dưỡng và cung cấp cho ngành giáo dục những cán bộ quản lý có năng lực, năng động và sáng tạo để thích nghi với nhu cầu của đổi mới giáo dục. Do đó, để có nguồn nhân lực đáp ứng bối cảnh đổi mới giáo dục cần phải quan tâm đến phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý. Bài báo này trình bày kết quả nghiên cứu đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trong các trường tiểu học ở huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang thông qua việc khảo sát 123 khách thể là cán bộ quản lý, giáo viên, dựa theo thang đo likert 4 mức độ. Kết quả nghiên cứu đã thấy được thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trong các trường tiểu học ở huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang còn nhiều bất cập cần được quan tâm nhiều hơn.

Từ khóa: Cán bộ quản lý, huyện Phụng Hiệp, phát triển đội ngũ, trường tiểu học.

DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.13.03S.2024.1418>

Trích dẫn: Trần, Đ. N., & Trần, C. N. (2024). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 13(03S), 191-202. <https://doi.org/10.52714/dthu.13.03S.2024.1418>.

Copyright © 2024 The author(s). This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 License.

CURRENT DEVELOPMENT OF PRIMARY SCHOOL MANAGEMENT STAFFS IN PHUNG HIEP DISTRICT, HAU GIANG PROVINCE

Tran Dai Nghia¹ and Tran Cong Nam^{2*}

¹*Faculty of Social Sciences Teacher Education, School of Education,
Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam*

²*Postgraduate, Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam*

**Corresponding author: Tran Cong Nam, Email: namtc.c1cd2.ph@haugiang.edu.vn*

Article history

Received: 08/11/2024 ; Received in revised form: 14/12/2024; Accepted: 19/12/2024

Abstract

In the context of fundamental and comprehensive reform of education, current education has set very high requirements on the criteria of education administrators, requiring the education system in general and primary education in particular to have a change in training, fostering and providing the education sector with competent, dynamic and creative managers for educational innovation. Therefore, to this end, it is necessary to pay attention to the development of teachers and administrators. This paper presents the current development of managers in primary schools in Phung Hiep district, Hau Giang province. Surveying 123 managers and teachers, the results showed the current situation of the development of management staff in this area. There are still many inadequacies for improvement.

Keywords: *Management staff, primary school, Phung Hiep district, team development, team.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh giáo dục ngày càng phát triển và đối mặt với nhiều thách thức, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) ở các trường tiểu học đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giáo dục. CBQL không chỉ đảm nhận công tác tổ chức, điều hành mà còn đóng góp vào việc xây dựng môi trường học tập tích cực, hỗ trợ giáo viên, học sinh phát huy tối đa năng lực. Đội ngũ CBQL có năng lực và phẩm chất tốt sẽ giúp trường học hoạt động hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu của chương trình giáo dục mới, đồng thời tạo dựng nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của giáo dục tiểu học. Tuy nhiên, thực tế hiện nay, công tác phát triển đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học còn gặp nhiều khó khăn. Nhiều trường thiếu CBQL có năng lực chuyên môn vững vàng và kỹ năng lãnh đạo phù hợp. Công tác bồi dưỡng và đào tạo CBQL chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu phát triển của giáo dục hiện đại, chưa có chương trình đào tạo bài bản và thường xuyên. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến việc thực hiện các mục tiêu giáo dục, làm giảm hiệu quả công tác quản lý và tổ chức giảng dạy.

Theo Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng ghi rõ: “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 CBQL là khâu then chốt”. Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng đã xác định “Bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và CBQL gắn với nhu cầu phát triển kinh tế-xã hội, bảo đảm an ninh, quốc phòng và hội nhập quốc tế” (Ban Chấp hành Trung ương, 2013).

Theo Điều 66, *Luật Giáo dục* năm 2019 đã nêu “Nhà giáo giữ vai trò quyết định trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục”. Có thể nói rằng đội ngũ nhà giáo là lực lượng quyết định đến sự thành công của ngành giáo dục. Trong đó, đội ngũ CBQL mầm non có vị trí đặc biệt quan trọng trong hệ thống giáo dục quốc dân. Có thể nói, trong nhà trường CBQL là lực lượng quan trọng nhất, trực tiếp biến các chủ trương, chương trình, mục tiêu giáo dục, đổi mới giáo dục thành hiện thực quyết định chất lượng, hiệu quả giáo dục (Quốc hội 14, 2019). Vì vậy, phát triển đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học luôn là vấn đề rất quan trọng và cấp thiết của mỗi nhà trường hiện nay.

Theo đó, các nghiên cứu ở nước ngoài cũng đề cập tiêu biểu như sau: Nhóm tác giả Paposva và Kumar (2019), trong nghiên cứu cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng trong việc quản lý các thay đổi về chương trình giảng dạy. Hiệu trưởng cần xây dựng một văn hóa hợp tác mạnh mẽ trong đội ngũ giáo viên để đảm bảo việc triển khai chương trình giảng dạy hiệu quả; Nhóm tác giả Mehmood & cs. (2023) cho rằng, một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả của quản lý là khuyến khích sự tham gia và phát triển liên tục của các thành viên. Điều này bao gồm việc cung cấp các chương trình đào tạo liên tục và các cơ hội phát triển nghề nghiệp, giúp các thành viên cập nhật kiến thức và kỹ năng mới nhất trong quản lý giáo dục (Mehmood và cs., 2023).

Bên cạnh đó, về vấn đề phát triển đội ngũ ở trong nước có những nghiên cứu tiêu biểu sau: Tác giả Phùng Quang Dương, trên cơ sở khẳng định vai trò quan trọng của đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học, bài báo đề xuất 05 giải pháp phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo tiếp cận năng lực: Quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học dựa trên nhu cầu phát triển giáo dục của địa phương và khả năng của từng giáo viên; Xây dựng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn cốt cán trường tiểu học; Tổ chức bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo khung năng lực; Đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo khung năng lực; Tạo môi trường thuận lợi để đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học phát huy, phát triển năng lực nghề nghiệp của mình (Dương, 2019); Tác giả Lưu Việt Hùng (2021), Chuẩn Hiệu trưởng mới ban hành đòi hỏi hoạt động phát triển đội ngũ CBQL phải dựa theo Chuẩn nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL; Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học thành phố Cao Bằng, tỉnh

Cao Bằng đã đạt được những kết quả nhất định, tuy nhiên còn bất cập ở một số nội dung cần khắc phục ở các nội dung: Đánh giá CBQL theo Chuẩn Hiệu trưởng, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ; bổ nhiệm, luân chuyển và thực hiện các chế độ chính sách tạo động lực để CBQL phát triển (Hùng, 2021).

Như vậy, các nghiên cứu này nhấn mạnh rằng một đội ngũ quản lý trường học hiệu quả không chỉ cần có kỹ năng quản lý tốt mà còn cần được đào tạo liên tục và có khả năng thích ứng với các thay đổi trong môi trường giáo dục. Điều này giúp đảm bảo rằng các trường học có thể cung cấp một môi trường học tập chất lượng cao và hỗ trợ tốt nhất cho sự phát triển của học sinh. Theo đó, việc phát triển đội ngũ CBQL tác giả sử dụng khái niệm của tác giả Lưu Việt Hùng như sau: “Quy hoạch và xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học dựa trên chuẩn Hiệu trưởng; Bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm CBQL trường tiểu học dựa vào chuẩn; Đào tạo bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường tiểu học theo Chuẩn; Sử dụng đội ngũ CBQL trường tiểu học dựa trên năng lực; Xây dựng môi trường làm việc, tạo động lực để CBQL phát triển.” (Hùng, 2021).

Nhận thức rõ điều đó, những năm gần đây, cấp uỷ, chính quyền, ban ngành chức năng của huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang đã quan tâm phát triển đội ngũ CBQL nói chung và CBQL cấp tiểu học nói riêng. Thực tế cho thấy, giáo dục tiểu học đang có những chuyển biến rất tích cực. Tuy vậy, vẫn còn nhiều bất cập cần nghiên cứu, đánh giá đúng thực trạng để có biện pháp đề xuất kịp thời nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong các trường tiểu học ở huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang.

2. Phương pháp nghiên cứu

- Để thực hiện nghiên cứu này, chúng tôi đã khảo sát khảo sát 123 khách thể là CBQL, giáo viên, dựa theo thang đo likert 4 mức độ.

- Để đo lường kết quả khảo sát, chúng tôi sử dụng thang đo Likert 4 mức độ, từ 1 đến 4. Khoảng cách giữa các mức được tính theo công thức $[(\max - \min) : 4] = [(4 - 1) : 4 = 3 : 4 = 0,75$. Theo đó, quy ước đánh giá các mức độ của từng yếu tố dựa vào giá trị điểm trung bình như sau: Mức 4: $3,25 \leq \text{ĐTB} \leq 4,00$; Mức 3: $2,5 \leq \text{ĐTB} < 3,25$; Mức 2: $1,75 \leq \text{ĐTB} < 2,50$; Mức 1: $1,0 \leq \text{ĐTB} < 1,75$.

- Các số liệu thu được sẽ được xử lý thông qua phần mềm Excel để tính điểm trung bình, các số liệu thu được, tùy từng câu hỏi mà chúng tôi có thể tính tỉ lệ phần trăm (%) theo 4 mức được thiết kế trong phiếu điều tra.

- Nội dung phỏng vấn giúp tác giả hiểu sâu hơn về kết quả khảo sát, phục vụ cho việc phân tích, đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học. Kết quả khảo sát bằng phiếu hỏi là cơ sở xác định các vấn đề cần tìm hiểu sâu hơn và làm cơ sở thiết kế đề cương phỏng vấn.

- Thời gian tiến hành phỏng vấn sâu: tháng 10/2024.

3. Nội dung nghiên cứu

3.1. Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang

3.1.1. Thực trạng lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở trường tiểu học huyện Phụng Hiệp

Với 6 tiêu chí tác giả tham khảo nghiên cứu của Hùng (2021) để xây dựng các nội dung nhằm khảo sát thực trạng lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL các trường tiểu học ở huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang đã thu được những kết quả ở Bảng 1.

Bảng 1. Kết quả thực hiện lập quy hoạch, kế hoạch đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang

STT	Tiêu chí	Mức độ đáp ứng				\bar{X}	Độ lệch chuẩn
		Rất đáp ứng	Đáp ứng	Ít đáp ứng	Chưa đáp ứng		
1	Nghiên cứu các văn bản tiêu chuẩn, quy trình, CBQL của các cấp quản lý giáo dục (Bộ, Sở, phòng Giáo dục và Đào tạo)	11,6	30,71	58,03	0,00	2,40	0,69
2	Đánh giá đội ngũ CBQL tiểu học (Theo 05 tiêu chuẩn và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBQL)	14,41	28,35	57,24	0,00	2,44	0,82
3	Lập kế hoạch cụ thể phát triển đội ngũ CBQL	14,41	27,56	58,03	0,00	2,43	0,73
4	Phân tích và mô tả hoạt động của CBQL trong việc phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên	12,05	31,50	54,88	1,57	2,41	0,84
5	Xác định các biện pháp thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL tiểu học	15,98	26,77	57,24	0,00	2,46	0,71
6	Xác định các nguồn lực để thực hiện kế hoạch phát triển CBQL tiểu học	12,83	28,35	57,24	1,57	2,39	0,76
Trung bình chung						2,42	

Kết quả khảo sát ở Bảng 1 cho thấy: Việc lập quy hoạch, kế hoạch đội ngũ CBQL trường tiểu học thu được ĐTB đánh giá từ (2,39) đến (2,46), ĐTB chung (2,42), so với thang đo likert 4 mức thì kết quả này ở mức 2, mức “Ít đáp ứng”. Bên cạnh đó, độ lệch chuẩn từ (0,69) đến (0,84) < (1,0) cho thấy các kết quả khảo sát tập trung, có độ tin cậy.

Để có thêm thông tin, chúng tôi đã phỏng vấn các CBQL, giáo viên và thu được các ý kiến: Theo CBQL 4 cho rằng: “Việc lập kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL có vai trò rất quan trọng, nhằm rà soát phát hiện những đội ngũ giáo viên có đủ phẩm chất, năng lực trình độ bổ sung vào vị trí quy hoạch, tạo điều kiện cơ hội cho các cá nhân cùng phấn đấu trở thành đội ngũ nòng cốt thực hiện nhiệm vụ giảng dạy và quản lý. Theo thực tế, trong năm học 2023-2024 là năm đội ngũ từ CBQL, giáo viên tập trung nguồn lực thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 cho khối lớp 4, và cho khối lớp 5 vào năm học tiếp theo. Vì vậy, việc lập kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL chỉ đạt mức khá, có nghĩa mặc dù đã thực hiện, song kết quả hạn chế”. Theo CBQL 5 cho biết: “Quy hoạch và kế hoạch giúp xác định rõ ràng mục tiêu phát triển của đội ngũ CBQL, từ đó định hướng cho các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và sắp xếp nhân sự phù hợp với từng giai đoạn. Điều này giúp nhà trường xây dựng được đội ngũ quản lý có năng lực đáp ứng nhu cầu dài hạn, phù hợp với mục tiêu giáo dục”. CBQL 6 cũng nhận định: “Quy hoạch và kế hoạch phát triển giúp xây dựng đội ngũ kế thừa, đảm bảo rằng trường luôn có nguồn nhân lực quản lý sẵn sàng khi có sự thay đổi. Đây là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự phát triển liên tục và bền vững của nhà trường, tránh tình trạng thiếu hụt hoặc gián đoạn trong công tác quản lý”.

GV1 và GV5 có cùng quan điểm chia sẻ, đội ngũ CBQL có vai trò rất quan trọng, chính vì vậy việc quy hoạch phát triển cần được quan tâm đúng mức, chọn đúng những CBQL có năng lực khi đó mới dẫn dắt được đội ngũ giáo viên thực hiện tốt Chương trình Giáo dục phổ thông 2018.

Như vậy, qua kết quả khảo sát kết hợp với phỏng vấn thì việc lập kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL, được đội ngũ CBQL, giáo viên đánh giá đạt mức “Ít đáp ứng”, do tác động từ yếu tố khách quan dẫn đến việc lập và thực hiện kế hoạch chưa đồng bộ. Vì vậy, chủ thể quản lý cần đổi mới để nâng cao chất lượng công tác lập quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục, trong giai đoạn đổi mới giáo dục như hiện nay.

3.1.2. *Thực trạng tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp*

Bảng 0. Kết quả thực hiện công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp

STT	Nội dung	Mức độ đáp ứng				\bar{X}	Độ lệch chuẩn
		Rất Đáp ứng	Đáp ứng	Ít đáp ứng	Chưa đáp ứng		
1	Xác định rõ các tiêu chuẩn của CBQL được quy định trong chuẩn hiệu trưởng	12,83	26,77	60,39	0,00	2,39	0,64
2	Xác định và làm rõ quy trình lựa chọn đội ngũ CBQL tiểu học	13,62	25,98	60,39	0,00	2,40	0,83
3	Tổ chức lựa chọn CBQL theo quy trình đã được quy định trong chuẩn nghề nghiệp	15,20	25,20	59,61	0,00	2,43	0,61
4	Lựa chọn kết hợp với sàng lọc đội ngũ CBQL	12,83	28,35	58,82	0,00	2,41	0,72
5	Giám sát công tác lựa chọn CBQL	12,05	27,56	60,39	0,00	2,37	0,65
Trung bình chung						2,40	

Kết quả khảo sát ở Bảng 2 cho thấy: ĐTB của 5 tiêu chí khảo sát được đánh giá từ (2,37) đến (2,43), ĐTB chung là (2,40), kết quả này so với thang đo likert 4 mức độ thì ở mức 2, mức “Ít đáp ứng”, cùng với độ lệch chuẩn thu được từ (0,61) đến (0,83) < (1,0) cho thấy kết quả khảo sát tập trung, có độ tin cậy.

Để hiểu rõ hơn vấn đề này chúng tôi đã phỏng vấn sâu với một số CBQL, giáo viên thu được các ý kiến: Theo CBQL 7 cho rằng: “Việc lựa chọn CBQL có vai trò rất quan trọng, nhằm chọn ra những gương mặt nổi trội ưu tú, xứng đáng đóng góp năng lực trí tuệ, giúp cho hiệu trưởng nhà trường thực hiện mục tiêu giáo dục của nhà trường. Theo thực tế, trong giai đoạn hiện nay, một bộ phận đội ngũ đã và đang tham gia các lớp sau đại học, và các lớp bồi dưỡng chức danh nghề nghiệp, theo đó, chưa xây dựng được bộ tiêu chí chọn lựa, dẫn đến việc lựa chọn còn cảm tính, chưa hiệu quả theo lý thuyết nguồn nhân lực”. Đồng thời CBQL 8 cũng cho biết: “Công tác bổ nhiệm và bổ nhiệm lại giúp xác định những CBQL có đủ năng lực, chuyên môn và kinh nghiệm phù hợp với từng vị trí. Quá trình này đảm bảo rằng đội ngũ quản lý có khả năng điều hành, đưa ra quyết định hiệu quả và góp phần vào việc phát triển toàn diện của nhà trường”, CBQL 9 cũng cho biết: “Việc bổ nhiệm lại và luân chuyển CBQL không chỉ giúp động viên tinh thần mà còn tạo cơ hội để họ học hỏi, nâng cao kỹ năng và kiến thức ở các môi

trường và vị trí mới. Điều này tạo ra một môi trường làm việc linh hoạt và năng động, giúp CBQL phát huy tối đa tiềm năng của mình”.

Ý kiến của GV 5, GV 9 cho rằng: đội ngũ CBQL có vai trò rất quan trọng, vì thế cần có quy trình và tiêu chí lựa chọn kỹ càng để có được những CBQL đủ phẩm chất năng lực theo quy định.

Như vậy, qua kết quả khảo sát kết hợp với phỏng vấn thì việc lựa chọn CBQL, được đội ngũ CBQL, giáo viên đánh giá đạt mức “Ít đáp ứng”, do tác động từ yếu tố chủ quan dẫn đến việc lựa chọn CBQL chưa hiệu quả. Vì vậy, chủ thể quản lý cần nghiên cứu các văn bản hướng dẫn và đưa ra các tiêu chí cụ thể để lựa chọn CBQL bảo đảm chất lượng, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục, trong giai đoạn đổi mới giáo dục như hiện nay.

3.1.3. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học huyện Phụng Hiệp

Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường tiểu học có vai trò và ý nghĩa rất quan trọng trong việc nâng cao năng lực và chất lượng thực hiện nhiệm vụ quản lý của đội ngũ CBQL.

Ngành giáo dục và đào tạo luôn nhận thức và xác định rõ tầm quan trọng có tính quyết định chất lượng giáo dục, nhiều năm qua ngành tập trung công tác bồi dưỡng nâng cao trình độ lý luận, bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm.

Với 6 tiêu chí để khảo sát thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học, đã thu được kết quả ở bảng 3

Bảng 3. Kết quả thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp

STT	Nội dung	Mức độ đáp ứng				\bar{X}	Độ lệch chuẩn
		Rất đáp ứng	Đáp ứng	Ít đáp ứng	Chưa đáp ứng		
1	Xác định nhu cầu bồi dưỡng CBQL	9,69	29,13	61,18	0,00	2,35	0,64
2	Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng theo nhu cầu của cá nhân và nhà trường	12,83	25,20	61,97	0,00	2,38	0,62
3	Tổ chức bồi dưỡng giáo viên theo kế hoạch và đáp ứng nhu cầu thực tiễn (bồi dưỡng kiến thức chung và chuyên sâu)	13,62	27,56	58,82	0,00	2,42	0,71
4	Tổ chức chương trình giao lưu CBQL giỏi trong trường và liên trường trong huyện	9,69	29,92	60,39	0,00	2,36	0,83
5	Tạo điều kiện cho giáo viên tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ phát triển nghề nghiệp	12,05	23,62	64,33	0,00	2,33	0,66
6	Tổ chức hội thi CBQL giỏi trong nhà trường và trong huyện	11,26	25,98	61,18	1,57	2,34	0,75
Trung bình chung						2,36	

Kết quả khảo sát thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học ở huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang ở bảng 3 có ĐTB thu được qua 6 tiêu chí khảo sát từ (2,33) đến (2,42) và ĐTB chung (2,36), so với thang đo likert 4 mức thì kết quả này ở mức 2, mức “Ít đáp ứng”, bên cạnh đó với độ lệch chuẩn thu được từ (0,62) đến (0,75) < (1,0) cho thấy các ý kiến tham gia khảo sát tập trung, có độ tin cậy.

Để có thêm thông tin về thực trạng này, chúng tôi đã sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu các CBQL, giáo viên có uy tín ở các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang và thu được những ý kiến có độ tin cậy, theo CBQL2 cho biết: “Việc tổ chức bồi dưỡng CBQL có vai trò rất quan trọng, nhằm bổ sung kiến thức chuyên môn và kỹ năng lãnh đạo, quản lý giúp cho đội ngũ tự tin thực hiện, cũng như hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy và giáo dục của mình. Tuy nhiên, do thực hiện chương trình SGK cho khối 5, nên việc đề xuất đưa đội ngũ tham gia các lớp bồi dưỡng chưa được cơ quan lý cấp trên thực hiện theo tiến độ, dẫn đến việc tổ chức bồi dưỡng CBQL chưa khả thi.”. CBQL 3 cũng cho rằng: “Đào tạo và bồi dưỡng giúp CBQL nâng cao kiến thức chuyên môn và kỹ năng quản lý, từ đó cải thiện hiệu quả các hoạt động điều hành, tổ chức và giám sát trong nhà trường. Đội ngũ quản lý có năng lực sẽ góp phần trực tiếp vào việc xây dựng môi trường giáo dục chất lượng, giúp học sinh phát triển toàn diện.”, và CBQL 4 nhận định: “Đội ngũ quản lý cần có kỹ năng lãnh đạo để dẫn dắt và khích lệ giáo viên, học sinh đạt được các mục tiêu giáo dục. Các chương trình đào tạo và bồi dưỡng trang bị cho họ những kỹ năng lãnh đạo quan trọng như kỹ năng ra quyết định, giải quyết vấn đề, giao tiếp và quản lý xung đột, từ đó giúp họ điều hành nhà trường một cách hiệu quả và công bằng.”

GV 6 chia sẻ, hiện nay ngành giáo dục đang thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông 2018, chính vì vậy việc đào tạo bồi dưỡng CBQL là hết sức cấp thiết, CBQL giỏi, nắm vững các vấn đề sẽ hướng dẫn giáo viên thực hiện đúng quá trình dạy học, giáo dục. giáo viên⁹ thì cho rằng công tác bồi dưỡng CBQL có quan tâm nhưng chưa có kế hoạch cụ thể, chưa xác định các vấn đề cần bồi dưỡng, vì thế tính hiệu quả chưa cao.

Như vậy, qua kết quả khảo sát định lượng và các ý kiến phỏng vấn định tính cho thấy, vấn đề đào tạo bồi dưỡng CBQL ở các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang đã thực hiện nhưng “Ít đáp ứng” với yêu cầu thực tiễn do tác động từ yếu tố khác quan do tác động của tình hình dịch bệnh dẫn đến việc tổ chức bồi dưỡng CBQL chưa khả thi. Vì vậy, chủ thể quản lý cần lưu ý tăng cường công tác tổ chức bồi dưỡng CBQL, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục, trong giai đoạn đổi mới giáo dục như hiện nay.

3.1.4. Thực trạng kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học huyện Phụng Hiệp

Bảng 4. Kết quả thực hiện công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp

STT	Nội dung	Mức độ đáp ứng				\bar{X}	Độ lệch chuẩn
		Rất đáp ứng	Đáp ứng	Ít đáp ứng	Chưa đáp ứng		
1	Xác định tiêu chí đánh giá theo vị trí việc làm của CBQL	9,69	26,77	63,54	0	2,33	0,56
2	Xây dựng và thực hiện kiểm tra đánh giá CBQL	12,83	24,41	62,76	0	2,37	0,72
3	Tổ chức đánh giá CBQL theo tiêu chuẩn và quy trình xác định	12,83	23,62	63,54	0	2,35	0,54
4	Sử dụng các kênh thông tin, lực lượng khác nhau để đánh giá CBQL	10,47	27,56	61,97	0	2,36	0,63

STT	Nội dung	Mức độ đáp ứng				\bar{X}	Độ lệch chuẩn
		Rất đáp ứng	Đáp ứng	Ít đáp ứng	Chưa đáp ứng		
5	Tổ chức điều chỉnh đánh giá CBQL phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn cụ thể	14,41	22,83	62,76	0	2,39	0,71
6	Tổng kết và sử dụng kết quả đánh giá vào phát triển nghề nghiệp CBQL	11,26	24,41	64,33	0	2,34	0,75
Trung bình chung						2,35	

Kết quả Bảng 4 cho thấy ĐTB các tiêu chí thu được từ (2,33) đến (2,39), ĐTB chung (2,35), so với thang đo likert 4 mức thì kết quả này ở mức 2, mức “Ít đáp ứng”, cùng với độ lệch chuẩn thu được từ (0,54) đến (0,75) < (1,0) điều này chứng tỏ các ý kiến đánh giá tập trung, có độ tin cậy.

Để tìm hiểu rõ hơn vấn đề này, chúng tôi đã tiến hành thực hiện phương pháp phỏng vấn sâu các CBQL, giáo viên và thu được các ý kiến đúng với thực trạng khảo sát định lượng ở bảng 4. Theo CBQL 5: “Việc đánh giá CBQL có vai trò rất quan trọng, nhằm rà soát lại năng lực, phẩm chất đội ngũ từ đó có kế hoạch đề xuất đưa đi tham gia các lớp tập huấn phù hợp. Tuy nhiên, việc đánh giá vẫn còn chung chung, do nguyên nhân chưa xây dựng được tiêu chí đánh giá phù hợp, cụ thể, dẫn đến việc đánh giá CBQL hiệu quả chưa cao”. CBQL 5 cho biết: “Việc kiểm tra, đánh giá giúp xác định rõ năng lực, phẩm chất và hiệu quả công việc của các CBQL. Thông qua quá trình này, nhà trường có thể đảm bảo rằng những người đảm nhận vai trò quản lý đang thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, góp phần duy trì chất lượng giáo dục và sự ổn định trong mọi hoạt động của nhà trường”, tuy vậy công tác này ở các trường ít quan tâm. CBQL 6 nhận định: “Công tác đánh giá giúp nhận diện điểm mạnh và điểm yếu của từng CBQL. Từ đó, nhà trường có thể đưa ra các kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phù hợp để phát huy điểm mạnh và cải thiện các hạn chế, giúp đội ngũ quản lý phát triển toàn diện về cả chuyên môn và kỹ năng”, tuy nhiên thực tế ở các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp hiện nay chưa có những kế hoạch kiểm tra đánh giá cụ thể dẫn đến đang lúng túng trong công việc xác định được những điểm mạnh để phát huy, điểm yếu của đội ngũ CBQL để bồi dưỡng kịp thời. Ý kiến của GV 1, GV 2, GV 10 có cùng quan điểm việc kiểm tra đánh giá là rất quan trọng nhằm phát hiện những hạn chế để bồi dưỡng kịp thời, tuy vậy do ngại va chạm và cả nể nên công tác này chưa được quan tâm đúng mức.

Như vậy, qua kết quả khảo sát định lượng và kết quả phỏng vấn định tính cho thấy sự tương quan thuận trong đánh giá, đội ngũ CBQL, giáo viên đánh giá việc kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học có thực hiện nhưng “Ít đáp ứng”, do tác động từ yếu tố chủ quan do năng lực của đội ngũ CBQL chưa xây dựng được bộ tiêu chí đánh giá dẫn đến việc đánh giá CBQL hiệu quả chưa cao. Vì vậy, chủ thể quản lý cần tăng cường công tác đánh giá CBQL, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục trong giai đoạn đổi mới giáo dục.

3.1.5. Thực trạng thực hiện chế độ chính sách, tạo môi trường phát triển đội ngũ cán bộ quản lý huyện Phụng Hiệp

Bảng 5. Kết quả thực hiện chế độ chính sách, tạo môi trường phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp

STT	Nội dung	Mức độ đáp ứng				\bar{X}	Độ lệch chuẩn
		Rất đáp ứng	Đáp ứng	Ít đáp ứng	Chưa đáp ứng		
1	Định hướng phát triển đội ngũ CBQL của nhà trường của huyện	12,83	25,2	61,97	0	2,01	0,76

STT	Nội dung	Mức độ đáp ứng				\bar{X}	Độ lệch chuẩn
		Rất đáp ứng	Đáp ứng	Ít đáp ứng	Chưa đáp ứng		
2	Xây dựng bầu không khí tâm lý hợp tác trong hoạt động của CBQL ở nhà trường	13,62	28,35	58,03	0	2,43	0,62
3	Tạo điều kiện cơ sở vật chất, thiết bị, tài liệu chuyên môn cho hoạt động của CBQL	17,56	25,98	56,46	0	2,48	0,71
4	Đảm bảo chế độ, chính sách chung và đặc thù cho CBQL	12,83	26,77	60,39	0	2,39	0,64
5	Tạo môi trường thuận lợi ủng hộ hoạt động của CBQL, đánh giá đúng vị trí CBQL trong phát triển năng lực nghề nghiệp	12,05	27,56	60,39	0	2,35	0,75
6	Xây dựng quan hệ hợp tác giữa CBQL với các lực lượng tham gia có liên quan	13,78	26,77	59,45	0	2,41	0,63
Trung bình chung						2,34	

Kết quả Bảng 5 cho thấy ĐTB khảo sát thực trạng thực hiện chế độ chính sách, tạo môi trường phát triển đội ngũ thu được từ (2,01) đến (2,48), có 6/6 tiêu chí đề ở mức 2, mức “Ít đáp ứng” so với thang đo likert 4 mức độ, cùng với độ lệch chuẩn từ (0,62) đến (0,76) < (1,0) điều này cho thấy các kết quả khảo sát tập trung, có độ tin cậy.

Để tìm hiểu rõ thực trạng thực hiện chế độ chính sách, tạo môi trường phát triển đội ngũ chúng tôi đã phỏng vấn một số CBQL, giáo viên và thu được các ý kiến: Theo CBQL 7 cho biết: “Việc tạo môi trường làm việc cho CBQL có vai trò rất quan trọng, nhằm động viên thúc đẩy tạo cơ hội giúp đội ngũ phát huy được phẩm chất năng lực của mình trong công tác giảng dạy và giáo dục. Tuy nhiên, việc chưa xây dựng được khung pháp lý về điều kiện chế độ dành cho đội ngũ CBQL một cách cụ thể, chi tiết, dẫn đến việc tạo môi trường làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho CBQL chưa mang lại hiệu quả thiết thực”, tuy vậy do điều kiện nên một số trường ít quan tâm vấn đề này, nên đã phần nào ảnh hưởng đến động lực làm việc. CBQL 8 nhận định: “Chế độ chính sách tốt giúp CBQL cảm thấy được ghi nhận, hỗ trợ và khuyến khích. Các chính sách về lương, thưởng, phúc lợi, và cơ hội phát triển nghề nghiệp giúp giữ chân những người có năng lực, góp phần xây dựng đội ngũ quản lý ổn định và gắn bó lâu dài với nhà trường”. CQBL 9, CBQL10 có cùng nhận định: “Chế độ chính sách tốt bao gồm cả các cơ hội đào tạo, bồi dưỡng, phát triển kỹ năng và nâng cao năng lực. Điều này giúp CBQL cập nhật kiến thức mới, phát triển bản thân và sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu mới trong công tác quản lý, tạo động lực để họ không ngừng tiến bộ”, tuy vậy hiện nay một số CBQL xin được học nâng cao trình độ nhưng một số trường chưa tạo điều kiện, tạo nên tâm lý làm ảnh hưởng công việc và động lực phấn đấu của CBQL.

Như vậy, qua từ kết quả khảo sát định lượng kết hợp với phỏng vấn thì việc tạo môi trường làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho CBQL được đội ngũ CBQL, giáo viên đánh giá đạt mức “Ít đáp ứng”, do tác động từ yếu tố khách quan đến từ cơ chế chính sách dẫn đến việc tạo môi trường làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho CBQL hiệu quả chưa cao. Vì vậy, chủ thể quản lý cần tăng cường công tác tạo môi trường làm việc cho CBQL, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục, trong giai đoạn đổi mới giáo dục như hiện nay.

3.2. Đánh giá chung về thực trạng

3.2.1. Thành công và nguyên nhân

- Qua kết quả khảo sát thực trạng đội ngũ CBQL và phát triển đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang, từ đó, chúng tôi rút ra kết luận: Đội ngũ CBQL trong các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang không ngừng được phát triển cả về số lượng và chất lượng. Phần lớn, đội ngũ CBQL trong các trường tiểu học đều có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt, lối sống mẫu mực; hầu hết có trình độ đào tạo về chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm cao, có kinh nghiệm trong công tác giảng dạy, tổ chức thực hiện nghiêm túc các chủ trương, đường lối, nghị quyết của Đảng, chính sách của Nhà nước về giáo dục; một số giáo viên có tư duy đổi mới, năng động, sáng tạo và tâm huyết với sự nghiệp đổi mới giáo dục. Đa số giáo viên có ý thức rèn luyện, nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, có ý thức phục vụ lâu dài.

- Đội ngũ CBQL trong các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang có phẩm chất đạo đức tốt, lập trường tư tưởng vững vàng, trung thành với định hướng xã hội chủ nghĩa. Trình độ, năng lực của đội ngũ giáo viên được đánh giá ở mức khá và dần dần được nâng cao, cơ bản đáp ứng được nhu cầu giảng dạy, nghiên cứu khoa học.

- Các trường tiểu học trên địa bàn huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang đã và đang trên đà phát triển và hội nhập, hàng năm được tăng cường đầu tư về cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại để nâng cao chất lượng đào tạo.

- Phòng Giáo dục và Đào tạo huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang đã ban hành một số chính sách thu hút, đãi ngộ đội ngũ giáo viên như: Quan tâm cải thiện điều kiện sống, điều kiện làm việc, điều kiện sinh hoạt cho giáo viên, tạo được môi trường sư phạm trong tập thể, đoàn kết trong cơ quan.

- Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực của đội ngũ giáo viên. Phòng Giáo dục và Đào tạo huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang đã có nhiều cố gắng, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên, cử nhiều giáo viên đi tham dự các lớp đào tạo, bồi dưỡng nhằm tiêu chuẩn hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên cốt cán hiện hành.

3.2.2. Hạn chế và nguyên nhân

- Tỷ lệ giáo viên có học vị thạc sĩ còn thấp; trình độ ngoại ngữ, tin học của đội ngũ giáo viên có hạn chế. Nhiều giáo viên chưa tiếp cận được các phương pháp dạy học hiện đại, thiếu kiến thức thực tiễn, năng lực của một số giáo viên chưa đáp ứng được yêu cầu.

- Số lượng CBQL được đào tạo sư phạm trình độ sau đại học rất hạn chế, phần lớn các giáo viên mới kinh qua các lớp bồi dưỡng cấp chứng chỉ về nghiệp vụ sư phạm.

- Kết quả nghiên cứu khoa học của đội ngũ CBQL so với yêu cầu thực tế chưa cao, rất ít các công trình khoa học có quy mô lớn, có khả năng ứng dụng thực tiễn cao, số lượng các công trình nghiên cứu khoa học được đăng tải trên các tạp chí khoa học trong nước và quốc tế không nhiều.

- Năng lực của đội ngũ CBQL nhìn chung mới chỉ được đánh giá ở mức khá, chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới trong giai đoạn hiện nay đặc biệt để đáp ứng với Chương trình giáo dục phổ thông 2018.

- Phòng Giáo dục và Đào tạo huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang đã có quy định về chức trách, nhiệm vụ của CBQL nhưng mới chỉ dừng lại ở các văn bản quy định các tiêu chuẩn chung của Nhà nước, còn mang tính chung chung, chưa xây dựng được khung năng lực cụ thể của đội ngũ CBQL. Chính vì vậy, việc kiểm tra, đánh giá CBQL không được chú trọng, sức ép đối với CBQL phải tự đào tạo, bồi dưỡng không cao, việc sàng lọc CBQL tiểu học thiếu cơ sở, do đó đội ngũ CBQL ngày càng tăng nhưng sự thay đổi để nâng cao không nhiều.

- Nhận thức của các cấp quản lý các trường tiểu học về công tác phát triển đội ngũ CBQL còn bất cập, chưa tương xứng với nhiệm vụ đào tạo.

- Công tác quy hoạch đội ngũ CBQL hiện nay chưa được xây dựng thống nhất, chưa tương minh tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp gắn với nhiệm vụ chức danh nghề nghiệp.

- Việc bố trí, sử dụng CBQL ở một số trường tiểu học còn chưa thật sự phù hợp. Một số CBQL chưa được bố trí đúng năng lực, thiếu đội ngũ giáo viên cốt cán có trình độ cao. Đây cũng là vấn đề các trường cần quan tâm.

- Việc đánh giá CBQL thực hiện chưa có hiệu quả, chưa đánh giá theo năng lực của CBQL, kết quả đánh giá CBQL vẫn còn mang tính hình thức, chưa làm căn cứ để CBQL điều chỉnh chính bản thân mình, chưa thực sự là động lực để thúc đẩy CBQL phấn đấu, trưởng thành, chưa làm căn cứ để khen thưởng, kỷ luật, sàng lọc và thực thi chính sách phát triển đội ngũ giáo viên cốt cán.

- Việc đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ CBQL còn mang tính hình thức, số lượng đại trà theo chuyên đề, chưa thực sự tập trung phát triển năng lực của đội ngũ CBQL. Phần lớn các trường chưa có kế hoạch đào tạo dài hạn, thiếu chủ động và chưa tận dụng thời cơ.

4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu này đã khảo sát, phân tích rõ bức tranh thực trạng phát triển đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang phải đối mặt. Bài viết đã chỉ ra những thách thức phải đối mặt trong việc phát triển đội ngũ CBQL còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng yêu cầu bối cảnh đổi mới giáo dục. Để giải quyết những thách thức này các trường tiểu học ở huyện Phụng Hiệp, tỉnh Hậu Giang cần phải thực hiện đồng bộ việc quy hoạch, kế hoạch chiến lược, tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ CBQL, đồng thời thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá và các chế độ chính sách, tạo môi trường phát triển đội ngũ CBQL kịp thời.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về “Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và Đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa- hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế”*
- Dương, P. Q. (2019). Giải pháp phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học theo tiếp cận năng lực. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, số 24, tháng 12/2019.
- Hùng, L. V. (2021). Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học theo chuẩn Hiệu trưởng ở Thành phố Cao Bằng, tỉnh Cao Bằng. *Tạp chí Khoa học - Đại học Tân Trào*, 7(23).
- Joyce, B., & Showers, B. (1989). Transfer of training: The contribution of coaching. *Journal of Education*, 163(2), 163-172.
- Mehmood, T., Hassan, D. H. C., & Taresh, S. (2023). The role of the interpersonal skills of the school principals in optimizing positive school climate: A concept paper. *International Journal of Emerging Issues in Social Science, Arts and Humanities (IJEISSAH)*, 1(2), 38-54.
- Paposa, K. K., & Kumar, Y. M. (2019). Impact of training and development practices on job satisfaction: A study on faculty members of technical education institutes. *Management and Labour Studies*, 44(3), 248-262.
- Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2019). *Luật Giáo dục số 43/2019/QH14 ngày 14/6/2019*.