



TẠP CHÍ KHOA HỌC ĐẠI HỌC ĐỒNG THÁP
Dong Thap University Journal of Science

Số Đặc biệt Chuyên san Khoa học Xã hội và Nhân văn

ISSN 0866-7675 | e-ISSN 2815-567X



DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.14.03S.2025.1629>

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG MẦM NON Ở HUYỆN BÌNH CHÁNH, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Văn Đệ¹ và Nguyễn Ngọc Giàu^{2*}

¹*Trung tâm Liên kết đào tạo-Bồi dưỡng nghề, Trường Đại học Đồng Tháp, Việt Nam*

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

**Tác giả liên hệ, mail: violet5590@gmail.com*

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 07/8/2025; Ngày nhận chỉnh sửa: 21/8/2025; Ngày duyệt đăng: 03/9/2025

Tóm tắt

Người cán bộ quản lý ở trường mầm non giữ vai trò nòng cốt trong tổ chức, điều hành, triển khai chương trình, đổi mới phương pháp giảng dạy và chăm sóc trẻ. Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở trường mầm non là yêu cầu cấp thiết, sẽ trực tiếp góp phần cải thiện chất lượng giáo dục. Nghiên cứu được thực hiện thông qua khảo sát 208 cán bộ quản lý và giáo viên của các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh còn nhiều hạn chế, bất cập; từ đó, giúp các cấp quản lý có cơ sở đề xuất biện pháp có tính cần thiết và tính khả thi nhằm góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý vững mạnh, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Từ khóa: *Cán bộ quản lý giáo dục, giáo dục mầm non, phát triển, phát triển đội ngũ.*

Trích dẫn: Nguyễn, V. Đ., & Nguyễn, N. G. (2025). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 14(03S), 219-230. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.03S.2025.1629>

Copyright © 2025 The author(s). This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 License.

THE CURRENT DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STAFF IN KINDERGARTENS IN BINH CHANH DISTRICT, HO CHI MINH CITY

Nguyen Van De¹ and Nguyen Ngoc Giau^{2*}

¹*Center for Training Partnership and Professional Development,
Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam*

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

**Corresponding author, Email: violet5590@gmail.com*

Article history

Received: 07/8/2024; Received in revised form: 21/8/2024; Accepted: 03/9/2025

Abstract

Preschool administrators play a key role in organizing, operating, implementing programs, innovating teaching methods, and caring for children. Thus, developing a team of preschool administrators is an urgent requirement, which will directly help improve the quality of education. This research focuses on studying the current situation by surveying 208 managers and teachers of preschools in Binh Chanh district, Ho Chi Minh City. The research results show that the development of management staff in preschools in this district still has many limitations. These result will thereby help managers at all levels have a basis to propose necessary and feasible measures to building a strong management staff team, meeting the requirements of educational innovation.

Keywords: *Development, education management staff, preschool education, team development.*

1. Giới thiệu

Nghị quyết số 29- NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng (Khóa XI) đã chỉ rõ: “Xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý (CBQL) giáo dục gắn với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm an ninh, quốc phòng và hội nhập quốc tế. Thực hiện chuẩn hóa đội ngũ nhà giáo theo từng cấp học và trình độ đào tạo. Tiến tới tất cả các giáo viên (GV) tiểu học, trung học cơ sở, GV, giảng viên các cơ sở giáo dục nghề nghiệp phải có trình độ từ đại học trở lên, có năng lực sư phạm. CBQL giáo dục các cấp phải qua đào tạo nghiệp vụ quản lý” (Ban Chấp hành Trung ương Đảng, 2013). Giáo dục mầm non là giai đoạn đầu tiên của việc hình thành và phát triển nhân cách của con người, giữ vị trí mở đầu cho toàn bộ quá trình giáo dục và đào tạo, là bậc học đầu tiên trong hệ thống giáo dục quốc dân, do đó giáo dục mầm non có vị trí đặc biệt quan trọng trong toàn bộ sự nghiệp giáo dục con người (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020). Mục tiêu của giáo dục mầm non là giúp trẻ phát triển toàn diện về thể chất, tình cảm, trí tuệ, thẩm mỹ, hình thành ở trẻ em những năng lực và phẩm chất mang tính nền tảng, những kỹ năng sống cần thiết, phù hợp với độ tuổi. Chất lượng giáo dục mầm non phụ thuộc phần nhiều vào đội ngũ nhân lực giáo dục mầm non; trong đó, đội ngũ CBQL giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức, quản lý, điều hành các hoạt động giáo dục (Nguyễn, 2016).

Trong trường mầm non nói riêng và các cơ sở giáo dục nói chung, đội ngũ CBQL là lực lượng quan trọng góp phần nâng cao chất lượng chăm sóc và giáo dục trẻ tại đơn vị. Họ là những người tiếp thu sự chỉ đạo của cấp trên và trực tiếp triển khai những nội dung hoạt động về chuyên môn, phương pháp giáo dục, kỹ năng chăm sóc nuôi dưỡng trẻ, quản lý trực tiếp đội ngũ GV giúp nhà trường đạt được mục tiêu đề ra và thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ năm học (Nguyễn, 2017). Đồng thời, đội ngũ CBQL sẽ trực tiếp đánh giá được thế mạnh, những hạn chế yếu kém của từng thành viên trong trường, cũng như nắm bắt được các thuận lợi và khó khăn của từng GV trong quá trình nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ (Phạm, 2011). Chính vì vậy, phát triển đội ngũ CBQL các trường mầm non mang ý nghĩa lớn lao đối với việc nâng cao chất lượng giáo dục mầm non.

Huyện Bình Chánh là một trong những địa phương có tốc độ đô thị hóa và tăng dân số nhanh nhất của Thành phố Hồ Chí Minh; và đòi hỏi nhu cầu lớn về giáo dục mầm non, cả về số lượng trường học lẫn chất lượng giáo dục. Tuy nhiên, số lượng CBQL chưa đáp ứng đủ nhu cầu, đặc biệt trong bối cảnh số lượng trường học không ngừng tăng lên; đồng thời, chất lượng đội ngũ cũng chưa đồng đều, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giáo dục tại địa phương (Phòng Giáo dục và Đào tạo, 2024). Do vậy, phát triển đội ngũ CBQL không chỉ giải quyết các vấn đề trước mắt mà còn tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của giáo dục mầm non tại huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh. Bài viết này, sẽ đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ CBQL giáo dục mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh, nhằm tìm ra các biện pháp cần thiết, có tính khả thi để quản lý ngành giáo dục mầm non trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

- Nghiên cứu thực hiện ở 22 CBQL và 186 GV đã và đang tham gia công tác quản lý cũng như giảng dạy tại các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh nhằm tìm hiểu thực trạng phát triển đội ngũ CBQL giáo dục mầm non. Mẫu khách thể nghiên cứu được lựa chọn ngẫu nhiên và rải đều ở các trường mầm non, đảm bảo tính ngẫu nhiên và mang tính đại diện.

- 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 ĐTB như sau: Mức 4: $3,25 \leq \text{ĐTB} \leq 4,00$; Mức 3: $2,50 \leq \text{ĐTB} < 3,25$; Mức 2: $1,75 \leq \text{ĐTB} < 2,50$; Mức 1: $1,00 \leq \text{ĐTB} < 1,75$ (Nguyễn & Phạm, 2013).

- Các số liệu thu được sẽ được xử lý thông qua phần mềm SPSS 20.0 để tính ĐTB, 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.

2.2. Kết quả nghiên cứu về thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

2.2.1. Thực trạng về quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 1. Quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức độ				ĐTB	Thứ bậc
		Tốt	Khá	TB	Yếu		
1	Dự báo quy mô phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non có tính khả thi cao	29	61	85	33	2,41	5
2	Quy hoạch đội ngũ CBQL nhằm mục đích không ngừng xây dựng, kiện toàn đội ngũ CBQL đương chức và đội ngũ cán bộ kế cận.	38	65	84	21	2,58	4
3	Xây dựng kế hoạch phát triển CBQL đáp ứng nhu cầu về số lượng, cơ cấu, và số lượng	90	65	53	0	3,18	1
4	Xây dựng được các tiêu chuẩn về chất lượng GV đưa vào quy hoạch CBQL	83	71	54	0	3,14	2
5	Định kỳ rà soát, bổ sung, điều chỉnh qui hoạch phù hợp với điều kiện thực tiễn	64	78	54	12	2,93	3
Trung bình chung						2,85	

Kết quả từ bảng 1, với chỉ số TB chung là 2,85 cho thấy công tác quy hoạch đội ngũ CBQL đang được thực hiện ở mức Khá; tuy nhiên, còn một số nội dung chưa đạt hiệu quả cao. Cụ thể: Nội dung có điểm cao nhất (3,18) là: “Xây dựng kế hoạch phát triển CBQL đáp ứng yêu cầu về số lượng, cơ cấu, chất lượng”, cho thấy công tác lập kế hoạch là điểm mạnh hiện nay. Tiếp theo là: “Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng GV đưa vào quy hoạch CBQL” (3,14 điểm) và “Rà soát, bổ sung, điều chỉnh quy hoạch” (2,93 điểm), phản ánh quy trình và tiêu chí quy hoạch được quan tâm tương đối đầy đủ. Qua đó cho ta biết được công tác quy hoạch CBQL có nhiều mặt tích cực, nhất là ở khâu lập kế hoạch, xây dựng tiêu chuẩn và điều chỉnh định kỳ.

Tuy nhiên, năng lực dự báo và tính chiến lược trong xây dựng đội ngũ kế cận còn hạn chế, có thể ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển lâu dài của đội ngũ CBQL thể hiện ở hai nội dung: “Dự báo quy mô phát triển đội ngũ CBQL có tính khả thi cao” (2,41 điểm, xếp thứ 5 - thấp nhất), “Quy hoạch đội ngũ CBQL nhằm xây dựng, kiện toàn đội ngũ đương chức và cán bộ kế cận” (2,58 điểm). Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ việc nhận thức của một bộ phận CBQL về vai trò, tầm quan trọng của quy hoạch chưa đầy đủ; năng lực dự báo và xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ còn hạn chế; chưa có cơ chế cụ thể trong phát hiện, bồi dưỡng và quy hoạch cán bộ kế cận; công tác rà soát, điều chỉnh quy hoạch còn mang tính hình thức, thiếu sự

chủ động; đồng thời, hệ thống dữ liệu và công cụ hỗ trợ phục vụ công tác quy hoạch chưa được đầu tư đồng bộ, bài bản.

2.2.2. Thực trạng bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 2. Kết quả điều tra, đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng và sử dụng cán bộ quản lý các trường mầm non huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức độ thực hiện				ĐTB	Thứ bậc
		Tốt	Khá	Trung bình	Yếu		
1	Quy trình lựa chọn CBQL trường mầm non được tiến hành dân chủ, công khai, minh bạch	49	84	66	9	2,83	3
2	Bố trí, sắp xếp một cách hợp lý số lượng, cơ cấu, chất lượng đội ngũ CBQL	32	76	83	17	2,59	4
3	Thực hiện công tác bổ nhiệm CBQL trường mầm non đúng tiêu chuẩn theo quy định và kịp thời	78	92	38	0	3,19	1
4	Việc bổ nhiệm thực sự đã động viên, khích lệ được đội ngũ CBQL trường mầm non	56	90	62	0	2,97	2
5	Luân chuyển CBQL làm cho chất lượng đội ngũ được đồng đều	30	68	89	21	2,51	5
Trung bình chung						2,82	

Qua Bảng 2, công tác tuyển dụng và sử dụng CBQL tại các trường MN trên địa bàn huyện Bình Chánh đạt ĐTB là 2,82 trên thang điểm 4, cho thấy mức độ thực hiện các nội dung này nhìn chung đạt mức Khá. Trong đó, nội dung “Thực hiện công tác bổ nhiệm CBQL đúng tiêu chuẩn và kịp thời” có ĐTB cao nhất (3,19), đứng thứ nhất về mức độ đánh giá, thể hiện sự tuân thủ tốt các quy định hiện hành trong công tác bổ nhiệm. Tiếp theo là nội dung về “Tác động khích lệ từ việc bổ nhiệm CBQL” với ĐTB 2,97, cho thấy việc bổ nhiệm không chỉ đúng quy định mà còn tạo được động lực đối với đội ngũ. Tuy nhiên, các nội dung khác lại có mức điểm thấp hơn, đặc biệt là “Luân chuyển CBQL nhằm đảm bảo chất lượng đồng đều” (2,51 điểm) và “Bố trí hợp lý số lượng, cơ cấu, chất lượng CBQL” (2,59 điểm) – hai nội dung này xếp cuối bảng và phản ánh một số bất cập trong khâu sử dụng nguồn nhân lực quản lý hiện nay. Ngoài ra, quy trình lựa chọn CBQL theo hướng dân chủ, công khai cũng chỉ đạt mức Khá (2,83 điểm), cho thấy còn tồn tại khoảng cách giữa chính sách và thực tiễn thực hiện.

Thực trạng trên phản ánh nhiều nguyên nhân cả chủ quan lẫn khách quan trong công tác tuyển dụng và sử dụng CBQL tại địa phương. Trước hết, dù công tác bổ nhiệm được đánh giá cao về tính kịp thời và tuân thủ quy định, nhưng quá trình chuẩn bị nguồn ứng viên có thể chưa thật sự toàn diện, dẫn đến việc bố trí và cơ cấu đội ngũ còn thiếu hợp lý, như thể hiện ở điểm số thấp cho nội dung số 2 và số 5. Bên cạnh đó, việc luân chuyển CBQL vẫn còn mang tính hình thức, thiếu kế hoạch phát triển nhân sự dài hạn và chưa dựa trên đánh giá năng lực cụ thể, dẫn đến chất lượng đội ngũ chưa đồng đều giữa các cơ sở. Ngoài ra, sự hạn chế trong công tác truyền thông nội bộ hoặc quy trình lựa chọn thiếu tính thực chất cũng có thể làm giảm niềm

tin vào tính minh bạch, dân chủ, như phản ánh ở mức ĐTB của nội dung số 1. Một nguyên nhân quan trọng khác có thể xuất phát từ thiếu hụt nhân sự quản lý đủ chuẩn hoặc tâm lý e ngại đảm nhận vai trò quản lý trong bối cảnh áp lực công việc tăng cao nhưng đãi ngộ chưa tương xứng.

2.2.3. Thực trạng đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 3. Kết quả khảo sát công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức độ thực hiện				ĐTB	Thứ bậc
		Rất quan trọng	Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng		
1	Đào tạo, bồi dưỡng CBQL để nâng cao phẩm chất và năng lực cho đội ngũ CBQL để họ có đủ điều kiện hoàn thành nhiệm vụ	64	79	65	0	3	2
2	Thực hiện kế hoạch bồi dưỡng CBQL bằng nhiều hình thức khả thi	29	73	91	15	2,56	5
3	Triển khai, tạo điều kiện cho CBQL tham gia các lớp/ buổi chuyên đề của Sở, Phòng giáo dục và đào tạo	56	81	71	0	2,93	3
4	Đào tạo, bồi dưỡng còn là quá trình tự bồi dưỡng, phấn đấu của CBQL	27	67	102	12	2,52	6
5	Thường xuyên đôn đốc, kiểm tra đánh giá, công tác đào tạo, bồi dưỡng	49	75	76	8	2,79	4
6	Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xác định rõ ràng và phù hợp	75	88	45	0	3,14	1
Trung bình chung						2,83	

Kết quả khảo sát qua Bảng 3 cho thấy công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBQL MNở huyện Bình Chánh được đánh giá ở mức Khá với ĐTB chung đạt 2,83 trên thang điểm 4. Trong đó, “Xác định rõ ràng và phù hợp mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng” đạt mức cao nhất với 3,14 điểm, phản ánh nhận thức đúng đắn về vai trò của công tác này cũng như định hướng chiến lược tương đối rõ ràng trong thiết kế chương trình. Nội dung “Đào tạo để nâng cao phẩm chất, năng lực cho CBQL” cũng được đánh giá cao (3,00 điểm, đứng thứ 2), cho thấy nhu cầu phát triển chuyên môn – phẩm chất đang được đặt đúng vị trí.

Tuy nhiên, có sự phân hóa rõ rệt giữa nhận thức và triển khai thực tế: các nội dung về hình thức bồi dưỡng, quá trình tự học, và kiểm tra, đánh giá đều đạt điểm thấp, đặc biệt là “Đào tạo là quá trình tự bồi dưỡng của CBQL” (2,52 điểm) và “Thực hiện kế hoạch bồi dưỡng bằng nhiều hình thức khả thi” (2,56 điểm). Điều này cho thấy còn nhiều hạn chế trong khâu tổ chức thực hiện, phương pháp triển khai và ý thức tự học của đội ngũ CBQL. Mặc dù việc “tạo điều kiện tham gia các lớp chuyên đề” được đánh giá tương đối khá (2,93 điểm), nhưng vẫn chưa đủ để nâng mức độ hiệu quả tổng thể của toàn bộ công tác đào tạo và bồi dưỡng.

Những kết quả nêu trên chỉ ra rằng, công tác đào tạo và bồi dưỡng hiện nay mới tập trung ở cấp độ nhận thức và định hướng, trong khi việc triển khai cụ thể vẫn còn nhiều bất cập. Nguyên nhân có thể đến từ việc xây dựng kế hoạch bồi dưỡng chưa thật sự gắn với nhu cầu cá nhân, vị trí việc làm hoặc bối cảnh thực tiễn của từng cơ sở mầm non, dẫn đến thiếu đa dạng trong hình thức tổ chức và chưa khai thác được vai trò của công nghệ hoặc mô hình đào tạo linh hoạt. Mặt khác, việc triển khai các lớp học chuyên đề hiện vẫn phụ thuộc nhiều vào chỉ đạo của cấp Sở, Phòng, thiếu chủ động từ phía nhà trường hoặc bản thân CBQL. Một nguyên nhân đáng chú ý là ý thức tự bồi dưỡng, tự học tập của một bộ phận CBQL còn hạn chế, có thể do áp lực công việc, tâm lý an phận hoặc chưa nhận thức đầy đủ về vai trò phát triển chuyên môn liên tục. Bên cạnh đó, công tác theo dõi, đánh giá sau bồi dưỡng chưa được duy trì thường xuyên, thiếu tính hệ thống, khiến cho việc bồi dưỡng không mang lại tác động lâu dài, không tạo được động lực nội sinh cho đội ngũ.

2.2.4. Thực trạng xây dựng môi trường làm việc, tạo động lực để phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 4. Thực trạng về xây dựng môi trường làm việc để phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của các trường mầm non huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức độ thực hiện				ĐTB	Thứ bậc
		Tốt	Khá	Trung bình	Yếu		
1	UBND thành phố, phòng giáo dục và đào tạo thực hiện đảm bảo chế độ, chính sách của nhà nước đối với đội ngũ CBQL	92	81	35	0	3,27	1
2	Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tích cực trong nhà trường	61	99	48	0	3,06	2
3	Đảm bảo cơ sở vật chất để CBQL làm việc có hiệu quả	43	81	78	6	2,77	3
4	Hỗ trợ học phí, tạo điều kiện học tập đối với CBQL nâng cao trình độ	28	69	96	15	2,53	4
Trung bình chung						2,91	

Số liệu từ Bảng 4 cho thấy mức độ xây dựng môi trường làm việc để phát triển đội ngũ CBQL tại các trường mầm non huyện Bình Chánh được đánh giá ở mức Khá với ĐTB chung là 2,91 trên thang điểm 4. Trong đó, nội dung được đánh giá cao nhất là “UBND thành phố và Phòng giáo dục và đào tạo thực hiện đảm bảo chế độ, chính sách cho đội ngũ CBQL” với ĐTB 3,27 phản ánh sự quan tâm và thực thi chính sách kịp thời từ các cấp quản lý, tạo nền tảng ổn định để đội ngũ CBQL yên tâm công tác. Kế đến là “Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tích cực trong nhà trường” (3,06 điểm), cho thấy phần lớn nhà trường đã nỗ lực tạo dựng văn hóa làm việc tích cực, khuyến khích sự hợp tác và hỗ trợ giữa các thành viên. Tuy nhiên, hai nội dung còn lại có ĐTB thấp hơn, đặc biệt là “Hỗ trợ học phí, tạo điều kiện học tập cho CBQL” chỉ đạt 2,53 điểm – xếp cuối bảng, và “Đảm bảo cơ sở vật chất phục vụ hiệu quả công việc” cũng chỉ đạt 2,77 điểm. Điều này phản ánh rõ rệt sự chênh lệch giữa chính sách vĩ mô và điều kiện triển khai cụ thể tại đơn vị, đặc biệt là trong việc đầu tư nguồn lực và tạo điều kiện phát triển cá nhân cho CBQL.

Thực trạng nêu trên chỉ ra rằng, mặc dù các cấp quản lý địa phương đã thực hiện tương đối đầy đủ chính sách và chế độ dành cho CBQL, nhưng ở cấp nhà trường, việc tổ chức môi

trường làm việc, đầu tư cơ sở vật chất và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế. Một trong những nguyên nhân chính là nguồn lực tài chính phân bổ cho các trường mầm non công lập ở địa phương còn hạn chế, đặc biệt là tại các trường vùng ven hoặc mới thành lập, dẫn đến điều kiện cơ sở vật chất chưa đồng bộ, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của CBQL. Mặt khác, việc hỗ trợ học phí, tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ chưa thực sự trở thành ưu tiên trong kế hoạch phát triển nhân sự của nhiều cơ sở giáo dục mầm non, có thể do thiếu quỹ hỗ trợ riêng hoặc chưa xây dựng cơ chế khuyến khích cụ thể. Bên cạnh đó, một số trường còn thiếu định hướng xây dựng văn hóa tổ chức tích cực, chỉ chú trọng vào hoạt động chuyên môn mà chưa đầu tư đầy đủ cho phát triển đội ngũ quản lý theo hướng bền vững, khiến cho môi trường làm việc dù thân thiện nhưng chưa đủ động lực để phát triển năng lực lãnh đạo, quản trị trường học hiện đại.

2.2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

a. Những yếu tố khách quan

Bảng 5. Kết quả đánh giá yếu tố khách quan tác động đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của các trường mầm non huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức độ ảnh hưởng				ĐTB	Thứ bậc
		Rất ảnh hưởng	Ảnh hưởng	Ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng		
1	Vai trò lãnh đạo của các cấp ủy Đảng và chính quyền	109	82	17	0	3,44	1
2	Sự tác động của cơ chế, chính sách nhà nước	105	81	22	0	3,40	2
3	Các yếu tố về kinh tế, xã hội	45	84	66	13	2,77	3
4	Các yếu tố về khoa học - công nghệ	39	81	72	16	2,69	4
Trung bình chung						3,08	

Qua Bảng 5 cho thấy, các yếu tố khách quan có mức độ ảnh hưởng tương đối lớn đến sự phát triển đội ngũ CBQL các trường mầm non, với ĐTB chung đạt 3,08 trên thang điểm 4. Trong đó, yếu tố được đánh giá tác động mạnh mẽ nhất là “Vai trò lãnh đạo của các cấp ủy Đảng và chính quyền” với ĐTB 3,44, đứng đầu bảng xếp hạng. Điều này khẳng định rõ vị trí then chốt của hệ thống chính trị trong việc định hướng, chỉ đạo và tạo điều kiện cho đội ngũ CBQL phát triển cả về năng lực quản lý lẫn phẩm chất chính trị - đạo đức. Yếu tố đứng thứ hai là “Sự tác động của cơ chế, chính sách nhà nước” (3,40 điểm), cho thấy tầm ảnh hưởng lớn của các văn bản pháp luật, chính sách về tổ chức bộ máy, biên chế, đào tạo, chế độ đãi ngộ... Tuy nhiên, các yếu tố về kinh tế - xã hội (2,77 điểm) và khoa học - công nghệ (2,69 điểm) lại có mức độ ảnh hưởng thấp hơn, cho thấy nhận thức và mức độ tác động thực tế của các yếu tố này đến đội ngũ CBQL tại địa phương vẫn chưa rõ nét hoặc chưa được khai thác hiệu quả trong thực tiễn QLGD mầm non.

Kết quả khảo sát trên phản ánh đặc thù tổ chức và cơ chế hoạt động của ngành giáo dục mầm non nói chung và huyện Bình Chánh nói riêng, vốn chịu sự chi phối trực tiếp từ hệ thống chính trị và quản lý hành chính nhà nước. Do đó, các quyết định từ cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương có tác động mạnh đến sự hình thành, phát triển đội ngũ CBQL, từ việc bổ nhiệm, phân công, đến phân bổ ngân sách, quy hoạch đào tạo. Tuy nhiên, việc các yếu tố kinh

tế - xã hội và khoa học - công nghệ có điểm số thấp hơn có thể xuất phát từ một số nguyên nhân: CBQL chưa được tạo điều kiện tiếp cận đầy đủ với thông tin, công nghệ hiện đại hoặc chưa có năng lực khai thác hiệu quả các công cụ quản lý số; tình hình kinh tế - xã hội địa phương tuy phát triển nhanh nhưng chưa đồng đều, ảnh hưởng đến nguồn lực đầu tư cho giáo dục; các chính sách hỗ trợ ứng dụng khoa học - công nghệ vào quản lý giáo dục mầm non chưa được triển khai sâu rộng hoặc chưa có định hướng cụ thể tại cơ sở. Ngoài ra, một bộ phận CBQL còn hạn chế trong nhận thức về vai trò của các yếu tố vĩ mô và liên ngành, dẫn đến việc đánh giá thấp ảnh hưởng của những yếu tố này đối với sự phát triển của chính bản thân họ và đơn vị mình.

b. Những yếu tố chủ quan

Bảng 6. Kết quả đánh giá các yếu tố chủ quan tác động đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức độ ảnh hưởng				ĐTB	Thứ bậc
		Rất ảnh hưởng	Ảnh hưởng	Ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng		
1	Nhận thức của các CBQL trường mầm non	136	60	12	0	3,60	2
2	Năng lực quản lý và thực hiện các nội dung phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non	156	49	3	0	3,74	1
3	Điều kiện vật chất và tài chính đảm bảo cho việc thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ	65	127	16	0	3,24	3
Trung bình chung						3,53	

Kết quả khảo sát ở Bảng 6 cho thấy, các yếu tố chủ quan có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non, với ĐTB chung đạt 3,53, cao hơn đáng kể so với các nhóm yếu tố khách quan. Trong đó, “Năng lực quản lý và thực hiện các nội dung phát triển đội ngũ” được đánh giá có mức ảnh hưởng cao nhất (3,74 điểm), đứng đầu bảng, phản ánh vai trò quyết định của năng lực chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng lãnh đạo trong việc tổ chức, vận hành và nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL. Xếp thứ hai là “Nhận thức của CBQL trường mầm non” (3,60 điểm) - điều này cho thấy yếu tố nhận thức không chỉ quyết định thái độ làm việc mà còn định hướng hành động, góp phần tạo nên sự chủ động và cam kết phát triển nghề nghiệp. Mặc dù có điểm số thấp hơn, “Điều kiện vật chất và tài chính đảm bảo cho kế hoạch phát triển đội ngũ” (3,24 điểm) vẫn cho thấy ảnh hưởng tương đối rõ rệt, phản ánh thực tế rằng dù nội lực cá nhân có mạnh đến đâu cũng cần có sự hỗ trợ về phương tiện và tài chính để triển khai hiệu quả các hoạt động phát triển đội ngũ. Như vậy, nhóm yếu tố chủ quan - đặc biệt là năng lực và nhận thức của CBQL - đang là những nhân tố cốt lõi trong chiến lược phát triển đội ngũ tại địa phương.

Sự đánh giá cao đối với các yếu tố chủ quan bắt nguồn từ thực tiễn quản lý giáo dục mầm non tại huyện Bình Chánh, nơi đội ngũ CBQL phải đối mặt với nhiều thách thức từ quá trình đô thị hóa nhanh, sự phát triển không đồng đều giữa các khu vực, cũng như áp lực đổi mới giáo dục. Trong bối cảnh đó, năng lực cá nhân và nhận thức nghề nghiệp trở thành yếu tố tiên quyết, quyết định sự thích ứng và sáng tạo trong quá trình tổ chức, điều hành nhà trường. Tuy nhiên, sự chênh lệch về năng lực quản lý giữa các CBQL vẫn còn tồn tại, đặc biệt giữa

những người có kinh nghiệm thực tiễn lâu năm và những cán bộ trẻ mới bổ nhiệm. Nguyên nhân có thể là do quá trình đào tạo, bồi dưỡng chưa đồng đều, hoặc thiếu cơ chế đánh giá, phân loại rõ ràng để thiết kế kế hoạch phát triển cá nhân phù hợp. Về phía nhà trường, việc thiếu điều kiện vật chất và tài chính để triển khai các hoạt động phát triển đội ngũ một cách bài bản và liên tục cũng là một rào cản lớn, nhất là tại các đơn vị có quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế. Ngoài ra, một số CBQL tuy có nhận thức đúng nhưng chưa thực sự biến nhận thức thành hành động cụ thể do thiếu động lực hoặc chưa có môi trường làm việc hỗ trợ.

2.2.6. Đánh giá chung về thực trạng quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

a. Mặt mạnh

Một là công tác quy hoạch: Huyện Bình Chánh đã thực hiện tốt công tác quy hoạch đội ngũ CBQL giáo dục mầm non khi có dự kiến cụ thể về nguồn lực và kế hoạch triển khai trong từng giai đoạn. Quy hoạch được xây dựng linh hoạt, được xem xét, bổ sung và điều chỉnh định kỳ hàng năm cũng như trong quá trình thực hiện. Đặc biệt, nhiều trường mầm non đã chủ động xây dựng kế hoạch quy hoạch đội ngũ CBQL và có chính sách tạo nguồn từ đội ngũ GV giỏi, thể hiện tính chủ động, sáng tạo và chiến lược lâu dài trong phát triển đội ngũ lãnh đạo nhà trường.

Hai là, công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển: Huyện Bình Chánh đã thực hiện tương đối tốt các khâu trong quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và luân chuyển CBQL giáo dục theo đúng các quy định hiện hành của Nhà nước. Quá trình này được UBND huyện chỉ đạo sát sao, đảm bảo tính khách quan, minh bạch và đúng quy trình, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cũng như tạo động lực cho CBQL phấn đấu và phát triển năng lực.

Ba là, công tác đào tạo, bồi dưỡng: Đã xác định rõ mục tiêu, nội dung trọng tâm trong công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ, từ đó triển khai các chương trình thiết thực cho cả đội ngũ CBQL đang công tác và đội ngũ GV dự nguồn.

Bốn là, công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá: Đã xây dựng kế hoạch thanh tra, kiểm tra chuyên đề một cách bài bản và toàn diện. Công tác kiểm tra không chỉ dừng lại ở quản lý tài chính, cơ sở vật chất, tổ chức bán trú, mà còn mở rộng sang kiểm tra việc thực hiện các nhiệm vụ trọng tâm trong năm học, chương trình giáo dục, an toàn thực phẩm, phòng chống tai nạn thương tích, bạo hành trẻ, công tác dạy học, thực hiện chế độ chính sách, văn hóa công sở, và các nội dung trọng điểm khác.

b. Hạn chế

Một là, thiếu hụt nhân sự quản lý do tình giãn biên chế: Trong quá trình thực hiện chủ trương tình giãn biên chế của huyện, số lượng biên chế dành cho đội ngũ quản lý chưa đảm bảo đủ để thực hiện khối lượng công việc ngày càng lớn. Điều này, dẫn đến tình trạng thiếu hụt nhân lực, ảnh hưởng đến khả năng chỉ đạo, điều hành và thực hiện các nhiệm vụ quản lý ngành một cách kịp thời, hiệu quả.

Hai là, công tác quy hoạch cán bộ còn hình thức, thiếu chiều sâu: Một số thời điểm, việc quy hoạch CBQL chưa thật sự đảm bảo tính chiến lược lâu dài, còn nặng về hình thức và chưa gắn chặt với các khâu đánh giá, bổ nhiệm hay luân chuyển cán bộ. Đối tượng và chức danh trong quy hoạch chưa được xác định rõ ràng, cụ thể. Một số trường mầm non trên địa bàn vẫn chưa đủ số lượng CBQL theo đúng quy định của Điều lệ trường mầm non, gây ảnh hưởng đến chất lượng quản lý và vận hành nhà trường.

Ba là, hạn chế về năng lực đổi mới, sử dụng công nghệ và ngoại ngữ của một bộ phận CBQL lớn tuổi: Tại một số trường mầm non, vẫn còn CBQL đã lớn tuổi (trên 50 tuổi), chủ yếu chỉ thực hiện theo nhiệm vụ được phân công từ cấp trên, ít có sự sáng tạo, đổi mới trong công tác lãnh đạo, quản lý nhà trường. Các công việc phát sinh thường được xử lý chậm trễ, đôi khi thiếu tính chính xác, đồng thời hạn chế trong việc sử dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ, ảnh hưởng đến quá trình thích ứng với yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

Bốn là, thiếu chủ động trong khảo sát và xây dựng định hướng phát triển đội ngũ: Việc khảo sát, đánh giá thực trạng năng lực đội ngũ CBQL chưa được triển khai một cách chủ động và toàn diện, dẫn đến việc xây dựng quy hoạch còn mang tính chất chung chung, thiếu rõ ràng về mục tiêu và tầm nhìn dài hạn. Điều này gây khó khăn trong việc phát triển bền vững và nâng cao chất lượng đội ngũ QLGD.

Năm là, miễn nhiệm, luân chuyển cán bộ còn chậm và thiếu hiệu quả động viên: Quá trình miễn nhiệm và luân chuyển cán bộ trong một số trường hợp còn bị chậm trễ, thiếu sự quyết đoán và còn chịu ảnh hưởng bởi tâm lý nể nang, e dè. Điều này làm giảm tính hiệu quả trong điều hành nhân sự và đôi khi tạo ra sự bất ổn về tâm lý cho những cán bộ nằm trong diện điều động, từ đó ảnh hưởng đến tinh thần làm việc chung.

Sáu là, thiếu cơ chế chính sách riêng cho phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non: Công tác phát triển đội ngũ CBQL các trường mầm non trên địa bàn huyện hiện chưa có cơ chế hoặc chính sách riêng biệt nhằm khuyến khích, tạo động lực và thu hút nhân sự chất lượng. Sự thiếu vắng các chính sách đặc thù khiến cho việc phát triển đội ngũ này chưa thực sự mang lại hiệu quả như mong muốn, ảnh hưởng đến định hướng nâng cao chất lượng quản lý giáo dục mầm non.

c. Nguyên nhân

Thứ nhất, quá trình phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non với những chính sách hiện hành chưa thực sự phù hợp với nhu cầu sinh hoạt, đời sống của CBQL; bên cạnh đó, công tác kiểm tra, giám sát và xử lý vi phạm đối với những trường hợp sai phạm còn thiếu nghiêm khắc, gây ảnh hưởng đến kỷ cương trong quản lý.

Thứ hai, tác động tiêu cực từ mặt trái của cơ chế thị trường đã làm xuất hiện một bộ phận GV thiếu rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, thậm chí vi phạm quy tắc ứng xử. Các biểu hiện tiêu cực trong quản lý vẫn còn tồn tại. Nhiều CBQL còn hạn chế trong việc sử dụng công nghệ thông tin, ngoại ngữ và chưa kịp thích nghi với sự thay đổi của thời đại công nghệ số. Tính chuyên nghiệp chưa cao, việc điều hành chủ yếu vẫn dựa vào kinh nghiệm cá nhân, dẫn đến hiệu quả công việc chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục.

Thứ ba, một số CBQL giáo dục vẫn chưa thực sự nhận thức đầy đủ về vai trò, trách nhiệm của mình, còn biểu hiện nể nang, né tránh trong xử lý công việc. Công tác đánh giá đội ngũ GV, nhân viên nhà trường chưa đảm bảo khách quan, minh bạch, khiến kết quả chưa phản ánh đúng năng lực thực chất của từng cá nhân.

Thứ tư, mặc dù điều kiện cơ sở vật chất tại các trường mầm non đã được cải thiện đáng kể, nhưng vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu giảng dạy và quản lý, nhất là ở các khu vực xã. Sự tham gia của các tổ chức, cá nhân trong xã hội vào việc hỗ trợ xây dựng và phát triển đội ngũ quản lý vẫn còn hạn chế, dẫn đến khó khăn trong việc thực hiện các nhiệm vụ đổi mới giáo dục toàn diện.

Thứ năm, chính sách dành cho GV và CBQL giáo dục chậm được điều chỉnh, chưa theo kịp với những biến đổi nhanh chóng của nền kinh tế - xã hội. Nhiều chính sách hiện còn bất

cấp, đời sống cán bộ, GV còn khó khăn do thu nhập chưa đủ đảm bảo. Điều này làm giảm động lực học tập, cống hiến và phát triển nghề nghiệp lâu dài trong đội ngũ.

Thứ sáu, chương trình đào tạo, bồi dưỡng CBQL còn thiếu thực tiễn, nội dung chưa phù hợp với yêu cầu quản lý hiện đại. Thời lượng đào tạo ngắn, nặng về lý thuyết, ít chú trọng rèn luyện kỹ năng quản trị trường học, cập nhật công nghệ mới và ứng dụng khoa học quản lý trong giáo dục mầm non. Điều này, ảnh hưởng đến năng lực triển khai nhiệm vụ của CBQL tại cơ sở.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu về thực trạng phát triển đội ngũ CBQL) tại các trường mầm non ở huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy đa số CBQL có nhận thức đúng đắn về vai trò và trách nhiệm của mình trong việc nâng cao chất lượng giáo dục. Công tác phát triển đội ngũ đã đạt được một số thành tựu nhất định, thể hiện qua sự chủ động tham mưu cho cấp ủy, chính quyền và việc thực hiện nghiêm túc các chế độ, chính sách của Nhà nước. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả tích cực, quá trình phát triển đội ngũ CBQL vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế. Cụ thể, công tác quy hoạch, lập kế hoạch và tuyển chọn CBQL chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn; hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và tạo động lực cho CBQL chưa được quan tâm đúng mức; đồng thời, công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng đội ngũ chưa được tiến hành thường xuyên, ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của lực lượng này. Những kết quả nghiên cứu trên là cơ sở thực tiễn quan trọng để đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả phát triển đội ngũ CBQL trong các trường mầm non tại huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh trong thời gian tới.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương Đảng. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 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*.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Thông tư số 25/2018/TT-BGDĐT ban hành Chuẩn nghề nghiệp hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non*. Hà Nội.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). *Thông tư số 52/2020/TT-BGDĐT ngày 31/12/2020: Ban hành Điều lệ trường mầm non*.
- Nguyễn, T. K. A. (2017). *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay*. Luận án Tiến sĩ, Học viện Quản lý Giáo dục.
- Nguyễn, T. T. (2016). *Xây dựng chuẩn năng lực cán bộ quản lý giáo dục mầm non*. Đề tài khoa học cấp Bộ, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
- Nguyễn, V. Đ. (Chủ biên), Phạm, M. H. (2013). *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học quản lý giáo dục*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- Phạm, T. C. (2011). *Giáo trình Quản lý giáo dục mầm non*. NXB Giáo dục.
- Phòng Giáo dục và Đào tạo huyện Bình Chánh. (2024). *Báo cáo tổng kết năm học 2023–2024 và nhiệm vụ năm học 2024-2025*.