



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.2025.1649>

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ Ở CÁC TRƯỜNG MẦM NON THEO CHUẨN HIỆU TRƯỞNG TRÊN ĐỊA BÀN HUYỆN BÌNH CHÁNH, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Lại Thị Mộng Kiều

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

Email: kieukhang1.6@gmail.com

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 12/9/2025; Ngày nhận chỉnh sửa: 27/9/2025; Ngày duyệt đăng: 06/10/2025

Tóm tắt

Nghiên cứu tập trung đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường mầm non trên địa bàn huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh theo Chuẩn hiệu trưởng. Trên cơ sở khảo sát 30 cán bộ quản lý và 80 giáo viên bằng thang đo 5 bậc, kết quả nghiên cứu đã chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu và nguyên nhân tác động đến quá trình phát triển đội ngũ cán bộ quản lý. Các phát hiện này cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý đã có những nỗ lực trong việc đáp ứng Chuẩn hiệu trưởng, song vẫn tồn tại những hạn chế về năng lực quản trị, quản lý chuyên môn và công tác bồi dưỡng thường xuyên. Từ kết quả khảo sát, bài báo đề xuất 05 biện pháp trọng tâm nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý mầm non theo hướng chuẩn hóa, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: *Cán bộ quản lý, chuẩn hiệu trưởng, huyện Bình Chánh, phát triển đội ngũ, trường mầm non, Thành phố Hồ Chí Minh.*

Trích dẫn: Lại, T. M. K. (2025). Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường mầm non theo chuẩn hiệu trưởng trên địa bàn huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 14(03S), 349-360. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.03S.2025.1649>

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

DEVELOPING THE MANAGEMENT STAFF IN PRESCHOOLS UNDER THE PRINCIPAL STANDARDS IN BINH CHANH DISTRICT, HO CHI MINH CITY

Lai Thi Mong Kieu

Postgraduate, Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam

Email: kieukhang1.6@gmail.com

Article history

Received: 12/9/2025; Received in revised form: 27/9/2025; Accepted: 06/10/2025

Abstract

This study focuses on assessing the current status of leadership team development in preschools in Binh Chanh District, Ho Chi Minh City, based on the Principal Standards. A survey was conducted with 30 administrators and 80 teachers using a five-point Likert scale. The findings identified both strengths and weaknesses, as well as the underlying causes influencing the development of preschool administrators. Results indicate that while the management team has made significant efforts to meet the Principal Standards, limitations remain in terms of governance capacity, professional management, and continuous professional development. Based on these findings, this study proposes five key measures to enhance the development of preschool administrators toward standardization, thereby meeting the demands of educational reform in the current context.

Keywords: *Administrators, Binh Chanh District, Ho Chi Minh City, leadership development, principal standards, preschool.*

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục Việt Nam, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) mầm non được xác định là nhiệm vụ chiến lược. Nghị quyết số 29-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI đã khẳng định yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, trong đó đội ngũ CBQL giữ vai trò nòng cốt để nâng cao chất lượng giáo dục (Ban Chấp hành Trung ương, 2013). Đồng thời, Luật Giáo dục năm 2019 nhấn mạnh trách nhiệm của nhà quản lý giáo dục trong việc bảo đảm mục tiêu, chương trình và chất lượng đào tạo (Quốc hội, 2019).

Theo Thông tư số 25/2018/TT-BGDĐT ban hành Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non (GDMN) đã tạo hành lang pháp lý cụ thể, quy định rõ phẩm chất, năng lực, kỹ năng mà CBQL cần có (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018). Đây là căn cứ quan trọng để các địa phương xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, phát triển đội ngũ, bảo đảm tính thống nhất trong cả nước. Ngoài ra, các văn bản chỉ đạo của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh và Sở Giáo dục và Đào tạo Thành phố Hồ Chí Minh về chuẩn hóa đội ngũ quản lý mầm non cũng đã tạo điều kiện để huyện Bình Chánh cụ thể hóa trong triển khai thực tiễn (Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh, 2020).

Theo lý thuyết quản lý giáo dục hiện đại, hiệu trưởng không chỉ là người điều hành hoạt động hằng ngày mà còn là nhà lãnh đạo chiến lược, định hướng sự phát triển của nhà trường (Akkaya, 2021). Trong lĩnh vực mầm non, hiệu trưởng cần hội đủ năng lực quản lý chuyên môn, tổ chức nhân sự, xây dựng môi trường giáo dục an toàn, đồng thời phát huy vai trò kết nối giữa nhà trường - gia đình - xã hội (Nguyễn, 2020).

Nghiên cứu quốc tế cho thấy, chất lượng CBQL mầm non có tác động trực tiếp đến sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên (GV) và gián tiếp ảnh hưởng đến kết quả học tập của trẻ (OECD, 2019). Đặc biệt, năng lực lãnh đạo sư phạm, quản trị sự thay đổi và năng lực quản lý nguồn lực được coi là ba trụ cột quan trọng trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng (Leithwood & cs., 2020). Ở Việt Nam, nhiều nhà nghiên cứu cũng khẳng định rằng việc chuẩn hóa năng lực quản lý của CBQL mầm non là một giải pháp quan trọng nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện (Phạm, 2023).

Huyện Bình Chánh, với tốc độ đô thị hóa nhanh, số lượng trẻ trong độ tuổi mầm non ngày càng tăng, đặt ra áp lực lớn cho hệ thống GDMN. Theo số liệu thống kê năm 2024, toàn huyện có hơn 70 cơ sở GDMN công lập và ngoài công lập, song đội ngũ CBQL vẫn còn hạn chế về năng lực quản trị hiện đại, đặc biệt trong ứng dụng công nghệ thông tin, quản trị nhân sự và phát triển chuyên môn GV (Phòng Giáo dục và Đào tạo Bình Chánh, 2024).

Trong quá trình khảo sát, nhiều CBQL chia sẻ rằng họ gặp khó khăn trong việc đáp ứng các tiêu chí theo Chuẩn Hiệu trưởng, nhất là ở các tiêu chí liên quan đến năng lực lãnh đạo đổi mới và quản trị chiến lược (Đặng & Phạm, 2013). Điều này cho thấy nhu cầu bức thiết trong việc xây dựng các chương trình phát triển đội ngũ CBQL dựa trên Chuẩn Hiệu trưởng, nhằm giúp họ thích ứng với yêu cầu đổi mới giáo dục và hội nhập quốc tế.

Thực tiễn cũng chỉ ra rằng, mặc dù đã có nhiều chương trình bồi dưỡng CBQL được triển khai nhưng phần lớn còn nặng về lý thuyết, thiếu tính thực tiễn và chưa gắn kết chặt chẽ với Chuẩn Hiệu trưởng (Lê, 2024). Bên cạnh đó, áp lực công việc và điều kiện cơ sở vật chất còn nhiều hạn chế cũng ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý. Do đó, việc nghiên cứu phát triển đội ngũ CBQL ở các trường mầm non huyện Bình Chánh theo Chuẩn Hiệu trưởng vừa mang tính cấp thiết, vừa có ý nghĩa thực tiễn cao.

Việc phát triển đội ngũ CBQL mầm non theo Chuẩn Hiệu trưởng tại huyện Bình Chánh không chỉ góp phần nâng cao chất lượng quản lý, mà còn bảo đảm sự phát triển bền vững của hệ thống GDMN. Đồng thời, kết quả nghiên cứu có thể cung cấp cơ sở khoa học cho các cấp

quản lý giáo dục trong hoạch định chính sách, xây dựng chương trình bồi dưỡng, cũng như gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo về phát triển nguồn nhân lực quản lý giáo dục ở Việt Nam trong thời kỳ đổi mới.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp từ 110 CBQL và GV hiện đang công tác tại các trường mầm non trên địa bàn huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh. Bộ công cụ khảo sát được thiết kế dựa trên hệ thống tiêu chí trong Chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDMN, tập trung phản ánh các khía cạnh về năng lực quản lý, lãnh đạo và phát triển đội ngũ.

Dữ liệu định lượng thu thập được từ bảng hỏi được xử lý bằng phần mềm Microsoft Excel thông qua các chỉ số thống kê mô tả gồm: điểm trung bình (ĐTB), độ lệch chuẩn (ĐLC) và xếp hạng (XH). Để phân loại mức độ đánh giá, nghiên cứu sử dụng thang đo 5 bậc với khoảng cách đều $[(5 - 1)/5 = 0,8]$, cụ thể như sau: Mức 1 (Yếu): $1,0 \leq \text{ĐTB} \leq 1,8$; Mức 2 (Kém): $1,8 < \text{ĐTB} \leq 2,6$; Mức 3 (Trung bình): $2,6 < \text{ĐTB} \leq 3,4$; Mức 4 (Khá): $3,4 < \text{ĐTB} \leq 4,2$; Mức 5 (Tốt): $4,2 < \text{ĐTB} \leq 5,0$

Cách tiếp cận này cho phép xác định mức độ đáp ứng của đội ngũ CBQL theo từng tiêu chí trong Chuẩn hiệu trưởng, từ đó cung cấp cơ sở thực tiễn cho việc đề xuất giải pháp phát triển năng lực quản lý ở các trường mầm non trên địa bàn nghiên cứu.

3. Nội dung nghiên cứu

3.1. Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường mầm non theo chuẩn hiệu trưởng trên địa bàn huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

3.1.1. Thực trạng sự cần thiết phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non theo Chuẩn hiệu trưởng

Bảng 1. Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về sự cần thiết phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non theo chuẩn hiệu trưởng

STT	Nội dung	Mức độ					ĐTB	ĐLC	XH
		1	2	3	4	5			
1	Đội ngũ CBQL là lực lượng chủ chốt tổ chức và định hướng các hoạt động giáo dục trong nhà trường	0	0	42	34	34	3,93	0,53	2
2	Chuẩn nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non được ban hành theo Thông tư số 25/2018/TT-BGDĐT đã đưa ra những yêu cầu cụ thể về phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý chuyên môn, năng lực phát triển đội ngũ, năng lực đổi mới sáng tạo...	0	2	41	35	32	3,88	0,52	3
3	Trong bối cảnh giáo dục mầm non đang dần hội nhập quốc tế, yêu cầu quản lý trường mầm non theo hướng hiện đại, lấy trẻ làm trung tâm	0	0	25	46	39	4,13	0,54	1
ĐTB chung							3,98		

Kết quả khảo sát ý kiến của CBQL và GV về sự cần thiết phát triển đội ngũ CBQL ở các trường mầm non theo Chuẩn hiệu trưởng cho thấy, ĐTB chung đạt 3,98, nằm trong mức đánh giá “Khá” theo thang đo 5 bậc. ĐLC dao động từ 0,52 đến 0,54, chứng tỏ các ý kiến tương đối đồng thuận và ổn định.

Trong ba tiêu chí được khảo sát, tiêu chí có ĐTB cao nhất là “*Trong bối cảnh GDMN đang dần hội nhập quốc tế, yêu cầu quản lý trường mầm non theo hướng hiện đại, lấy trẻ làm trung tâm*” với ĐTB = 4,13 (mức “Khá”), phản ánh nhận thức rõ rệt của đội ngũ về xu thế phát triển tất yếu của quản lý GDMN hiện nay. Tiêu chí có ĐTB thấp nhất là “*Chuẩn nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non được ban hành theo Thông tư số 25/2018/TT-BGDĐT đã đưa ra những yêu cầu cụ thể về phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý chuyên môn, năng lực phát triển đội ngũ, năng lực đổi mới sáng tạo...*” với ĐTB = 3,88, cho thấy việc nắm bắt và vận dụng chuẩn nghề nghiệp vẫn còn hạn chế nhất định.

Từ kết quả trên có thể rút ra kết luận sơ bộ rằng, đội ngũ CBQL và GV đều đánh giá cao sự cần thiết phải phát triển đội ngũ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập và đổi mới giáo dục. Tuy nhiên, việc triển khai chuẩn nghề nghiệp vào thực tiễn quản lý cần tiếp tục được quan tâm, bồi dưỡng và nâng cao hơn nữa nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp GDMN..

3.1.2. Thực trạng quy hoạch, lập kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lí các trường mầm non

Bảng Lỗi! Không có văn bản nào có kiểu đã chỉ định trong tài liệu.. **Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về công tác quy hoạch, lập kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non**

STT	Nội dung	Mức độ					ĐTB	ĐLC	XH
		1	2	3	4	5			
1	Nhà trường có xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL mầm non theo đúng lộ trình và định hướng phát triển của ngành giáo dục địa phương	6	10	37	36	21	3,51	0,46	1
2	Việc quy hoạch đội ngũ CBQL dựa trên cơ sở năng lực, phẩm chất và nhu cầu thực tiễn của từng trường	10	16	40	25	19	3,25	0,44	4
3	Quy hoạch đội ngũ CBQL được thực hiện công khai, minh bạch, có sự tham gia góp ý của các thành viên trong nhà trường	8	9	46	31	16	3,35	0,49	3
4	Kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL được cụ thể hóa bằng các chỉ tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn rõ ràng	7	28	28	31	16	3,19	0,43	5
5	Nhà trường có xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để chuẩn hóa đội ngũ CBQL theo Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT	7	17	36	23	27	3,42	0,43	2
ĐTB chung							3,34		

Kết quả khảo sát ý kiến CBQL và GV về công tác quy hoạch, lập kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL cho thấy, ĐTB chung đạt 3,34, ở mức “Trung bình” theo thang đo 5 bậc. ĐLC dao động từ 0,43 đến 0,49, phản ánh sự thống nhất tương đối trong nhận định của các đối tượng khảo sát.

Trong các tiêu chí, nội dung “Nhà trường có xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL mầm non theo đúng lộ trình và định hướng phát triển của ngành giáo dục địa phương” đạt ĐTB cao nhất (ĐTB = 3,51, mức “Khá”), cho thấy sự quan tâm nhất định đến việc gắn quy hoạch đội ngũ với chiến lược phát triển chung. Ngược lại, tiêu chí “Kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL được cụ thể hóa bằng các chỉ tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn rõ ràng” có ĐTB thấp nhất (ĐTB = 3,19, mức “Trung bình”), phản ánh hạn chế trong việc cụ thể hóa mục tiêu, lộ trình và chỉ số đánh giá cho công tác phát triển đội ngũ.

Kết quả này cho thấy, mặc dù các trường mầm non đã bước đầu chú trọng đến quy hoạch, lập kế hoạch phát triển CBQL, song việc triển khai còn chưa đồng bộ và thiếu tính cụ thể. Do đó, cần tăng cường công khai, minh bạch, gắn quy hoạch với nhu cầu thực tiễn, đồng thời xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng theo chuẩn hiệu trưởng một cách rõ ràng, khả thi và bền vững hơn..

3.1.3. Thực trạng tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non

Bảng 3. Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non

STT	Nội dung	Mức độ					ĐTB	ĐLC	XH
		1	2	3	4	5			
1	Quy trình bổ nhiệm CBQL tại đơn vị được thực hiện đúng quy định, minh bạch và dân chủ	6	12	47	38	7	3,25	0,52	1
2	Việc bổ nhiệm lại CBQL sau khi hết nhiệm kỳ có xét đến năng lực, hiệu quả quản lý và sự tin nhiệm từ tập thể	8	18	46	33	5	3,08	0,50	3
3	Công tác miễn nhiệm CBQL trong trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ được thực hiện một cách khách quan, công bằng và có cơ sở	6	30	37	29	8	3,03	0,47	4
4	Việc luân chuyển CBQL giữa các trường mầm non được thực hiện theo kế hoạch nhằm phát huy năng lực, tránh cục bộ và tạo điều kiện học hỏi kinh nghiệm	10	16	40	37	7	3,14	0,48	2
5	Công tác tổ chức cán bộ hiện nay đáp ứng yêu cầu phát triển đội ngũ CBQL theo chuẩn hiệu trưởng	9	28	32	35	6	3,01	0,46	5
ĐTB chung							3,10		

Kết quả khảo sát thể hiện qua Bảng 3 cho thấy công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ CBQL tại các trường mầm non ở huyện Bình Chánh nhìn chung đã được triển khai nhưng vẫn còn nhiều hạn chế. Điểm ĐTB chung toàn bảng đạt 3,10/5, phản ánh mức độ thực hiện ở mức trung bình, cần có sự cải thiện để đáp ứng tốt hơn yêu cầu chuẩn hóa đội ngũ CBQL theo Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT. Tiêu chí có ĐTB cao nhất (3,25) là: “Quy trình bổ nhiệm CBQL tại đơn vị có được thực hiện đúng quy định, minh bạch và dân chủ”. Điều này cho thấy phần lớn các đơn vị đã tuân thủ quy định về thủ tục bổ nhiệm, tuy nhiên mức điểm này cũng phản ánh rằng sự minh bạch và dân chủ chưa đạt mức độ tối ưu. Tiêu chí có ĐTB

thấp nhất (3,01) là: “*Công tác tổ chức cán bộ hiện nay đáp ứng yêu cầu phát triển đội ngũ CBQL theo chuẩn hiệu trưởng*”. Kết quả này cho thấy các hoạt động về nhân sự chưa thật sự bám sát chuẩn hiệu trưởng, dẫn đến việc chưa phát huy đầy đủ năng lực quản lý của đội ngũ CBQL mầm non hiện nay.

Các tiêu chí khác như bổ nhiệm lại (ĐTB = 3,08), luân chuyển (3,14), và miễn nhiệm CBQL (3.03) cũng chỉ đạt mức trung bình, cho thấy công tác sử dụng và điều phối cán bộ còn nhiều tồn tại: thiếu chiến lược dài hạn, chưa đánh giá đúng hiệu quả quản lý, ít chú trọng đến khía cạnh phát triển năng lực bền vững cho CBQL.

3.1.4. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non

Bảng 4. Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non

STT	Nội dung	Mức độ					ĐTB	ĐLC	XH
		1	2	3	4	5			
1	Nội dung các khóa đào tạo, bồi dưỡng CBQL hiện nay phù hợp với thực tiễn quản lý tại các trường mầm non	7	17	36	34	16	3,32	0,45	1
2	Thời lượng và hình thức tổ chức các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý được bố trí linh hoạt, tạo điều kiện cho CBQL tham gia đầy đủ	10	16	40	36	8	3,15	0,47	3
3	Việc cập nhật kiến thức mới, kỹ năng quản trị hiện đại trong chương trình đào tạo đã đáp ứng được yêu cầu đổi mới GDMN	9	28	32	34	7	3,02	0,46	5
4	Công tác bồi dưỡng CBQL thường xuyên được triển khai theo kế hoạch và có đánh giá hiệu quả sau đào tạo	8	38	28	32	4	2,87	0,48	6
5	CBQL được khuyến khích và tạo điều kiện tham gia các lớp tập huấn, hội thảo chuyên đề, chương trình đào tạo nâng cao trình độ	6	12	47	37	8	3,26	0,52	2
6	Công tác đào tạo, bồi dưỡng được xem là giải pháp trọng tâm trong phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non tại địa phương	8	18	46	32	6	3,09	0,50	4
ĐTB chung							3,12		

Kết quả khảo sát từ Bảng 4 phản ánh mức độ thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường mầm non tại huyện Bình Chánh đạt điểm ĐTB chung 3,12/5, tương ứng với mức trung bình, cho thấy đây là một lĩnh vực được quan tâm nhưng vẫn còn nhiều hạn chế cần cải thiện để đáp ứng đầy đủ chuẩn hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Tiêu chí có ĐTB cao nhất (3,32) là: “*Nội dung các khóa đào tạo, bồi dưỡng CBQL hiện nay phù hợp với thực tiễn quản lý tại các trường mầm non*”. Điều này cho thấy các chương trình bồi dưỡng đã phần nào đáp ứng yêu cầu thực tế, góp phần hỗ trợ CBQL giải quyết các vấn đề cụ thể trong quản lý GDMN. Tiêu chí có ĐTB thấp nhất (2,87) là: “*Công tác bồi dưỡng CBQL thường xuyên được triển khai theo kế hoạch và có đánh giá hiệu quả sau đào tạo*”. Kết quả này phản ánh một thực tế là hoạt động bồi dưỡng tuy có tổ chức nhưng chưa có sự theo dõi và đánh giá

hiệu quả sau đào tạo một cách hệ thống, từ đó làm giảm tác động tích cực đến sự phát triển năng lực quản lí.

Các nội dung còn lại như thời lượng và hình thức bồi dưỡng (ĐTB 3,15), cập nhật kỹ năng quản trị hiện đại (3,02), khuyến khích CBQL tham gia chương trình nâng cao (3,26), và quan điểm xem đào tạo là giải pháp trọng tâm (3,09) đều dao động ở mức khá, cho thấy các nhà trường đã có nhận thức đúng nhưng việc triển khai thực tế còn thiếu tính đồng bộ và chuyên sâu.

3.1.5. Thực trạng kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lí trường mầm non

Bảng 5. Đánh giá của cán bộ quản lí, giáo viên về công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lí trường mầm non

STT	Nội dung	Mức độ					ĐTB	ĐLC	XH
		1	2	3	4	5			
1	Việc kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL được thực hiện định kỳ và theo kế hoạch cụ thể	12	15	39	37	7	3,11	0,47	2
2	Nội dung kiểm tra, đánh giá CBQL được xây dựng dựa trên chuẩn hiệu trưởng do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành	11	27	31	35	6	2,98	0,46	5
3	Quy trình kiểm tra, đánh giá CBQL được triển khai công khai, minh bạch và có sự tham gia của các bên liên quan	10	37	27	33	3	2,84	0,48	6
4	Kết quả đánh giá được sử dụng làm cơ sở để bồi dưỡng, điều chỉnh kế hoạch phát triển năng lực cho CBQL	8	11	46	38	7	3,23	0,51	1
5	Công tác kiểm tra, đánh giá không chỉ dừng lại ở đánh giá thành tích mà còn chú trọng đến quá trình phát triển nghề nghiệp	10	17	45	33	5	3,05	0,49	3
6	CBQL nhận được phản hồi mang tính xây dựng từ cấp trên sau mỗi đợt kiểm tra, đánh giá	8	29	36	29	8	3,00	0,46	4
ĐTB chung							3,03		

Qua Bảng 5 cho thấy công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL đã được triển khai, song vẫn còn nhiều bất cập. Điểm ĐTB chung cho toàn bộ 6 tiêu chí khảo sát là 3,03/5, ở mức trung bình, phản ánh nhận thức và mức độ thực hiện của các đơn vị về hoạt động này còn chưa đồng đều. Tiêu chí có ĐTB cao nhất (3,23) là: “*Kết quả đánh giá được sử dụng làm cơ sở để bồi dưỡng, điều chỉnh kế hoạch phát triển năng lực cho CBQL.*”. Điều này cho thấy một số trường đã bước đầu sử dụng kết quả đánh giá như một công cụ hỗ trợ phát triển đội ngũ quản lí thay vì chỉ để xếp loại hành chính. Tiêu chí có ĐTB thấp nhất (2,84) là: “*Quy trình kiểm tra, đánh giá CBQL được triển khai công khai, minh bạch và có sự tham gia của các bên liên quan.*”. Điều này cho thấy quy trình kiểm tra vẫn còn thiếu tính công khai, minh bạch, dễ dẫn đến sự thiếu khách quan trong đánh giá.

Các tiêu chí khác như: việc đánh giá theo kế hoạch định kỳ (3,11), phản hồi sau đánh giá (3,00), đánh giá theo chuẩn hiệu trưởng (2,98), và đánh giá quá trình nghề nghiệp (3,05)

đều dao động quanh mức trung bình, phản ánh thực trạng còn hình thức, thiếu chiều sâu, và chưa có cơ chế phản hồi hiệu quả.

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

Bảng 6. Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về thực hiện chế độ chính sách, tạo môi trường phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

STT	Nội dung	Mức độ					ĐTB	ĐLC	XH
		1	2	3	4	5			
1	Nhà trường thực hiện đầy đủ chế độ chính sách về tiền lương, phụ cấp và khen thưởng đối với CBQL theo quy định hiện hành	9	16	30	39	16	3,34	0,44	1
2	CBQL được tạo điều kiện tham gia các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức mới	12	15	34	41	8	3,16	0,47	3
3	Môi trường làm việc tại trường khuyến khích sự đổi mới sáng tạo trong công tác quản lý	11	27	26	39	7	3,04	0,46	5
4	CBQL được đánh giá công bằng, minh bạch và có cơ hội thăng tiến rõ ràng	10	37	22	37	4	2,89	0,48	6
5	Nhà trường có chính sách hỗ trợ, động viên CBQL trong công tác và đời sống tinh thần	8	11	41	42	8	3,28	0,50	2
6	Ban giám hiệu luôn quan tâm xây dựng văn hóa tổ chức tích cực để phát triển đội ngũ quản lý	10	17	40	37	6	3,11	0,48	4
ĐTB chung							3,14		

Kết quả khảo sát về mức độ thực hiện chế độ chính sách và tạo môi trường làm việc nhằm phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non tại huyện Bình Chánh cho thấy, nhìn chung, các nội dung được đánh giá ở mức độ trung bình, với điểm ĐTB chung là 3,14. Đây là mức phản ánh nỗ lực bước đầu của các trường trong việc chăm lo và hỗ trợ đội ngũ CBQL, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt hạn chế cần cải thiện. Trong số các nội dung khảo sát, nội dung được đánh giá cao nhất là “*Nhà trường thực hiện đầy đủ chế độ chính sách về tiền lương, phụ cấp và khen thưởng đối với CBQL theo quy định hiện hành*”, với ĐTB 3,34, cho thấy chính sách tài chính và đãi ngộ phần nào được đảm bảo theo đúng quy định. Xếp thứ hai là nội dung “*Nhà trường có chính sách hỗ trợ, động viên CBQL trong công tác và đời sống tinh thần*”, với ĐTB 3,28, phản ánh sự quan tâm đến đời sống tinh thần của CBQL trong môi trường làm việc. Ngược lại, nội dung được đánh giá thấp nhất là “*CBQL được đánh giá công bằng, minh bạch và có cơ hội thăng tiến rõ ràng*”, với ĐTB 2,89, cho thấy sự hạn chế trong công tác đánh giá, ghi nhận và phát triển nghề nghiệp của đội ngũ. Điều này có thể dẫn đến tâm lý thiếu động lực, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả quản lý và sự gắn bó lâu dài của CBQL.

3.2. Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường mầm non theo chuẩn hiệu trưởng trên địa bàn huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh

3.2.1. Quy hoạch và lập kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý một cách bài bản, có tầm nhìn

Chủ động phát hiện, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ cán bộ nguồn có tiềm năng từ trong nội bộ đội ngũ GV, nhân viên mầm non. Đảm bảo cơ cấu đội ngũ CBQL hợp lý về độ tuổi, trình độ, năng lực chuyên môn và kinh nghiệm quản lý, đáp ứng yêu cầu thực tiễn của từng địa phương.

Xây dựng kế hoạch quy hoạch nguồn CBQL dựa trên cơ sở đánh giá thực trạng năng lực, trình độ và triển vọng phát triển nghề nghiệp của đội ngũ hiện tại.

Phân tích nhu cầu đội ngũ CBQL trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, phù hợp với quy mô phát triển các trường mầm non trên địa bàn.

Đảm bảo tính kế thừa và phát triển bền vững trong quy hoạch đội ngũ, ưu tiên bồi dưỡng, tạo điều kiện phát triển cho những nhân tố có triển vọng.

Lồng ghép quy hoạch đội ngũ CBQL với kế hoạch phát triển GDMN địa phương, đảm bảo tính đồng bộ, thống nhất về tầm nhìn và chiến lược phát triển.

3.2.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng cán bộ quản lý đảm bảo công khai, minh bạch và đúng năng lực

Tăng cường tính công bằng và minh bạch trong toàn bộ quy trình lựa chọn, bổ nhiệm CBQL, góp phần xây dựng môi trường làm việc dân chủ, hạn chế tiêu cực và sự can thiệp chủ quan. Bảo đảm tuyển chọn đúng người, đúng việc, lựa chọn những cán bộ có phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý, chuyên môn vững vàng và khả năng thích ứng với yêu cầu đổi mới quản trị GDMN.

Khuyến khích phát triển đội ngũ kế cận, tạo điều kiện cho cán bộ có năng lực thể hiện năng lực quản lý và phát triển nghề nghiệp thông qua quy trình cạnh tranh lành mạnh, có đánh giá năng lực rõ ràng.

Tối ưu hóa việc sử dụng CBQL sau khi bổ nhiệm, phân công đúng năng lực sở trường và tạo điều kiện để cán bộ phát huy hiệu quả trong quản lý, điều hành, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục tại đơn vị.

Việc đổi mới quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ CBQL trường mầm non cần được tiến hành theo định hướng chuẩn hóa, dân chủ, công khai và dựa trên năng lực thực tiễn. Nội dung trọng tâm của biện pháp bao gồm: Hoàn thiện tiêu chí và quy trình tuyển chọn CBQL; Thực hiện nguyên tắc công khai, minh bạch và dân chủ; Gắn bó bổ nhiệm với chiến lược sử dụng và phát triển

3.2.3. Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý theo hướng chuẩn hóa và cá nhân hóa theo nhu cầu phát triển năng lực

Chuẩn hóa năng lực quản lý của đội ngũ CBQL theo chuẩn hiệu trưởng mầm non: Đảm bảo CBQL được trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp theo các tiêu chuẩn quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Việc chuẩn hóa góp phần thống nhất chất lượng quản lý giáo dục trong toàn hệ thống trường mầm non công lập tại địa phương.

Tăng cường năng lực đổi mới sáng tạo và thích ứng với các yêu cầu phát triển giáo dục: Trang bị cho CBQL các kỹ năng quản lý hiện đại, khả năng phân tích dữ liệu, ra quyết định chiến lược và tổ chức hoạt động giáo dục theo hướng tích hợp, liên ngành và phát triển phẩm chất - năng lực trẻ mầm non.

Xây dựng văn hóa học tập nghề nghiệp liên tục trong đội ngũ CBQL: Hình thành nhận thức coi trọng việc tự học, học tập suốt đời và phát triển năng lực quản lý thông qua các hoạt động nghiên cứu khoa học, chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi lẫn nhau trong nội bộ và giữa các đơn vị.

Góp phần xây dựng đội ngũ lãnh đạo GDMN có năng lực, tâm huyết và trách nhiệm: Tạo nguồn nhân lực lãnh đạo kế cận vững vàng, có khả năng đảm nhiệm các vị trí chủ chốt trong hệ thống GDMN tại huyện Bình Chánh, phù hợp với chiến lược phát triển giáo dục của địa phương và quốc gia.

3.2.4. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý gắn với hiệu quả công việc

Việc kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL trường mầm non là một công cụ quản lý quan trọng, góp phần đảm bảo tính minh bạch, khách quan và thúc đẩy sự phát triển chuyên môn bền vững của đội ngũ theo đúng chuẩn hiệu trưởng. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy hoạt động này còn mang tính hình thức, chưa phát huy đúng vai trò định hướng và điều chỉnh hành vi nghề nghiệp của CBQL.

Nội dung biện pháp tập trung vào các vấn đề cốt lõi sau: Thiết lập hệ thống tiêu chí đánh giá phù hợp với Chuẩn hiệu trưởng và yêu cầu thực tiễn; Thực hiện đánh giá theo chu kỳ và theo hướng phát triển năng lực; Gắn kết quả đánh giá với việc xây dựng kế hoạch bồi dưỡng và phát triển cá nhân; Ứng dụng công nghệ trong công tác đánh giá; Tổ chức tập huấn định kỳ cho ban giám hiệu, chuyên viên phòng Giáo dục và Đào tạo về kỹ thuật đánh giá theo chuẩn nghề nghiệp; Thống nhất quy trình đánh giá trong toàn huyện, đảm bảo sự công bằng và tránh cảm tính.

Việc tăng cường kiểm tra - đánh giá không nhằm tạo áp lực cho đội ngũ CBQL mà hướng đến sự phát triển nghề nghiệp liên tục, xây dựng đội ngũ lãnh đạo mầm non năng động, có trách nhiệm và sẵn sàng đổi mới theo định hướng giáo dục hiện đại.

3.2.5. Xây dựng môi trường làm việc tích cực để tạo động lực phát triển đội ngũ quản lý

Đảm bảo thực thi đầy đủ và kịp thời các chính sách, chế độ đối với CBQL như chế độ lương, phụ cấp, khen thưởng, đào tạo, bồi dưỡng, nhằm ghi nhận và khuyến khích sự cống hiến, từ đó nâng cao sự hài lòng nghề nghiệp. Thiết lập môi trường làm việc thân thiện, dân chủ, cởi mở và chuyên nghiệp, tạo điều kiện để CBQL phát huy sáng tạo, tinh thần trách nhiệm và năng lực quản trị trường học một cách hiệu quả.

Tăng cường sự gắn kết giữa CBQL và GV, giữa nhà trường và cơ quan quản lý giáo dục, góp phần xây dựng văn hóa trường học tích cực, đồng thời lan tỏa tinh thần đổi mới và phát triển liên tục trong toàn hệ thống GDMN. Giảm thiểu các yếu tố gây căng thẳng, áp lực trong công việc quản lý, đồng thời hỗ trợ CBQL đạt được sự cân bằng giữa yêu cầu công việc và đời sống cá nhân, từ đó nâng cao hiệu suất quản lý và chất lượng giáo dục toàn diện.

4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, phát triển đội ngũ CBQL các trường mầm non tại huyện Bình Chánh theo Chuẩn hiệu trưởng là yêu cầu khách quan và cấp thiết trong bối cảnh đổi mới giáo dục và hội nhập quốc tế. Khảo sát thực tiễn phản ánh mức độ cần thiết được đánh giá khá cao, song công tác quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo – bồi dưỡng, kiểm tra – đánh giá và thực hiện chế độ, chính sách mới chỉ đạt mức trung bình, chưa thật sự đồng bộ và hiệu quả. Điều này cho thấy khoảng cách giữa yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng và năng lực quản lý hiện tại vẫn còn đáng kể, đòi hỏi sự quan tâm mạnh mẽ hơn từ các cấp quản lý và từng cơ sở giáo dục.

Để khắc phục hạn chế và nâng cao chất lượng quản lý, nghiên cứu đã đề xuất 05 biện pháp: (1) Quy hoạch và lập kế hoạch phát triển đội ngũ một cách bài bản, có tầm nhìn; (2) Tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng CBQL công khai, minh bạch, đúng năng lực; (3) Đào tạo, bồi dưỡng theo hướng chuẩn hóa và cá nhân hóa; (4) Kiểm tra, đánh giá gắn với hiệu quả công việc; (5) Xây dựng môi trường làm việc tích cực, tạo động lực cho CBQL phát triển nghề nghiệp. Các biện pháp này vừa bảo đảm tính khoa học, vừa xuất phát từ thực tiễn quản lý tại huyện Bình Chánh, có tính khả thi và phù hợp với định hướng phát triển GDMN của Thành phố Hồ Chí Minh và cả nước.

Tài liệu tham khảo

- Akkaya, A. (2021). *Theories of educational management and leadership*: by Tony Bush, California, SAGE Publications, 2020, 208 pp., £89.00 (Hardback), ISBN 978-1526432124; £26.02 (Paperback), ISBN 978-1526432131. *Educational Review*, 73(6), 800–802. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1890944>.
- Ban Chấp hành Trung ương. (2013). *Nghị quyết số 29- NQ/TW ngày 04 ngày 11 năm 2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*. Truy vấn từ: <https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/van-kien-tu-lieu-ve-dang/hoi-nghi-bch-trung-uong/khoa-xi/nghi-quyet-so-29-nqtw-ngay-4112013-hoi-nghi-lan-thu-8-ban-chap-hanh-trung-uong-dang-khoa-xi-ve-doi-moi-can-ban-toan-584>.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT ban hành Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non*. Hà Nội. Truy vấn từ: <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Giao-duc/Thong-tu-25-2018-TT-BGDĐT-chuan-hieu-truong-co-so-giao-duc-mam-non-401977.aspx>.
- Đặng, Q. B., & Phạm, M. G. (2013). Năng lực quản lý/ lãnh đạo của người Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 2, 10-14. <https://doi.org/10.52714/dthu.2.4.2013.17>.
- Lê, T. H. Đ. (2024). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non theo chuẩn hiệu trưởng ở huyện Trà Ôn, tỉnh Vĩnh Long. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 13(03S), 27-35. <https://doi.org/10.52714/dthu.13.03S.2024.1395>.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Nguyễn, T. B. N. (2020). Quản lý và phát triển trường mầm non tiên tiến theo xu thế hội nhập khu vực và Quốc tế. *Tạp chí Khoa học - Đại học Văn Lang, Tập 5, Số 21* (2020), 109-117.
- OECD. (2019). *Providing quality early childhood education and care*. OECD Publishing. Được truy cập từ: https://www.oecd.org/en/publications/providing-quality-early-childhood-education-and-care_301005d1-en.html.
- Phạm, B. T. (2023). Khung năng lực quản trị trường mầm non theo chuẩn trưởng. *Tạp chí khoa học Quản lý Giáo dục*, Số 04 (40), tháng 12-2013. Truy vấn từ: <https://tapchikhqlgd.edu.vn/wp-content/uploads/2023/12/8-Pham-Bich-Thuy.pdf>
- Phòng Giáo dục và Đào tạo Bình Chánh. (2024). *Báo cáo tổng kết giáo dục mầm non năm 2023-2024*. TP.HCM. Truy vấn từ: <https://pgdbinhchanh.hcm.edu.vn/thong-bao/bao-cau-tong-ket-5-nam-xay-dung-truong-hoc-mam-non-lay-tre-lam-trung-tam/ctmb/42645/405039>.
- Quốc hội. (2019). *Luật Giáo dục số 43/2019/QH14*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia. Truy vấn từ: <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=197310>.
- UBND TP. Hồ Chí Minh. (2020). *Kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL và giáo viên mầm non giai đoạn 2020-2025*. TP.HCM. Truy vấn từ: <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Lao-dong-Tien-luong/Ke-hoach-2395-KH-SGDDT-2025-boi-duong-can-bo-quan-ly-nganh-Giao-duc-Ho-Chi-Minh-664148.aspx>.