



DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.14.07S.2025.1702>

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC QUẬN BÌNH TÂN, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Võ Mộc Lan

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

Email: thuonglanduongvo@gmail.com

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 07/11/2025; Ngày nhận chỉnh sửa: 01/12/2025; Ngày duyệt đăng: 07/12/2025

Tóm tắt

Bài viết đánh giá thực trạng về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học ở quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với khách thể khảo sát là 126 người (29 chuyên gia và cán bộ quản lý giáo dục; 97 giáo viên) theo thang đo Likert 4 mức độ. Kết quả cho thấy, công tác quy hoạch, tuyển chọn, bồi dưỡng được quan tâm gắn với chiến lược phát triển nhà trường; tuyển chọn cơ bản đúng chuẩn; việc bồi dưỡng, tập huấn duy trì thường xuyên, góp phần nâng cao năng lực quản lý; môi trường và động lực làm việc dân chủ, cởi mở... Tuy nhiên, thực trạng cũng chỉ ra những hạn chế trong việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý: cơ cấu đội ngũ phân bố chưa hợp lý, thiếu nguồn kế cận chất lượng, một số cán bộ quản lý quá tải về khối lượng công việc; năng lực quản lý chưa đồng đều; một số còn hạn chế về kiến thức quản trị hiện đại, kỹ năng nhân sự, tài chính, công nghệ số; công tác kiểm tra, đánh giá còn thiên về hình thức, thiếu tiêu chí phản ánh thực chất năng lực và hiệu quả quản lý. Phân tích này làm cơ sở cho các chủ thể quản lý tiếp tục quan tâm trong việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông thời gian tới.

Từ khóa: *Đội ngũ cán bộ quản lý, phát triển đội ngũ, trường tiểu học, Thành phố Hồ Chí Minh.*

Trích dẫn: Võ, M. L. (2025). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, Thành Phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 14(07S), 70-81. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.07S.2025.1702>

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

THE CURRENT SITUATION OF DEVELOPING PRIMARY SCHOOL MANAGEMENT PERSONNEL IN BINH TAN DISTRICT, HO CHI MINH CITY

Vo Moc Lan

Postgraduate, Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam

Email: : thuonglanduongvo@gmail.com

Article history

Received: 07/11/2025; Received in revised form: 01/12/2025; Accepted: 07/12/2025

Abstract

Factors influencing primary school leadership management in Binh Tan District, Ho Chi Minh City were conducted via a questionnaire survey of 126 respondents (29 experts and education managers; 97 teachers) using a 4-point Likert scale. The findings show that workforce planning, selection, and professional development have received attention aligned with school development strategies; recruitment basically meets standards; training and workshops are maintained regularly, contributing to enhanced management capacity; and the working environment and motivation are generally democratic and open. However, it also reveals limitations in administrator development: the structure of the leadership team is unevenly distributed, it lacks a high-quality succession pipeline, some administrators are overloaded with work; management competencies are inconsistent; and some individuals still have gaps in modern management knowledge and in human resources, finance, and digital skills. Oversight and evaluation are often formalistic, lacking criteria that accurately reflect substantive competence and management effectiveness. This study provides a basis for management stakeholders to continue prioritizing the development of education administrators, thereby contributing to improvements in the quality of general education in the time ahead.

Keywords: *Ho Chi Minh City, primary schools, school administrators, workforce development.*

1. Đặt vấn đề

Trong các cơ sở giáo dục nói chung và các trường tiểu học nói riêng, cán bộ quản lý (CBQL) có vai trò rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển toàn diện của nhà trường, đáp ứng mục tiêu giáo dục của từng cấp học. Vì vậy, công tác phát triển đội ngũ CBQL ở các trường học nhằm đảm bảo về số lượng và cơ cấu, chuẩn về trình độ chuyên môn và nghiệp vụ, năng lực và phẩm chất tốt được xem là nhiệm vụ trung tâm của các nhà trường, các cấp lãnh đạo giáo dục và của các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục.

Người CBQL giáo dục không chỉ là người điều hành mà còn là người lãnh đạo, tổ chức các hoạt động nhằm khai thác và sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực (vật chất, tài chính, con người) để phát triển sự nghiệp giáo dục (Nguyễn, 1989). Một quan niệm khác, sự thành bại của một nhà trường phụ thuộc đáng kể vào năng lực quản lý và lãnh đạo của hiệu trưởng. Để quản lý hiệu quả, hiệu trưởng cần vận dụng các cách tiếp cận như: hệ thống, quá trình, vai trò, tình huống, quản lý theo mục tiêu, chất lượng tổng thể, nhân lực và năng lực (Trần, 2016).

Đảng và Nhà nước luôn khẳng định vai trò quan trọng của đội ngũ CBQL giáo dục đối với sự nghiệp giáo dục và đào tạo, Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo đã xác định: “Phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo” là yêu cầu cấp thiết trong giai đoạn hiện nay (Ban Chấp hành Trung ương, 2013). Bên cạnh đó, Điều 18 của Luật Giáo dục 2019 tiếp tục khẳng định: “Vai trò và trách nhiệm của CBQL giáo dục: (1) CBQL giáo dục giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức, quản lý, điều hành các hoạt động giáo dục; (2) CBQL giáo dục phải không ngừng học tập, rèn luyện, nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, năng lực quản lý và trách nhiệm cá nhân; (3) Nhà nước có kế hoạch xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL giáo dục nhằm phát huy vai trò và trách nhiệm của CBQL giáo dục, đảm bảo phát triển sự nghiệp giáo dục” (Quốc hội, 2019).

Trong Chiến lược phát triển giáo dục 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2045 (ban hành kèm theo Quyết định số 1705/QĐ-TTg ngày 05/11/2021) xác định mục tiêu tổng thể đặt ra đến năm 2030, nền giáo dục Việt Nam đạt trình độ tiên tiến trong khu vực châu Á và hướng đến đạt chuẩn quốc tế năm 2045. Trong đó, giải pháp phát triển đội ngũ CBQL giáo dục là một trong những định hướng cốt lõi của Chiến lược giáo dục hiện nay, xây dựng đội ngũ đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo chất lượng và đạt các tiêu chí chuẩn nghề nghiệp (Thủ tướng Chính phủ, 2021).

Về thực tiễn, Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT quy định Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông, đặt ra yêu cầu về phẩm chất, năng lực quản trị nhà trường và bảo đảm chất lượng giáo dục - làm căn cứ đánh giá, bồi dưỡng, sử dụng và phát triển đội ngũ hiệu trưởng, phó hiệu trưởng (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018a). Song song đó, Thông tư 20/2018/TT-BGDĐT ban hành Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông, liên kết trách nhiệm quản trị của CBQL với tiêu chí phát triển chuyên môn và năng lực thực thi Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 của đội ngũ giáo viên (Bộ Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018b). Vì vậy, xây dựng đội ngũ CBQL trường tiểu học “đủ và đúng” - về cơ cấu, số lượng và chất lượng; phát huy tinh thần trách nhiệm, tính chủ động và linh hoạt trong quản lý, điều hành - là điều kiện quyết định để hiện thực hóa mục tiêu Chương trình ở cấp học này tại địa phương.

Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 (ban hành kèm Thông tư 32/2018/TT-BGDĐT) xác lập tiếp cận theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực, đổi mới đồng bộ mục tiêu, nội dung, phương pháp dạy học và kiểm tra - đánh giá (Bộ Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018c). Để triển khai hiệu quả Chương trình, cùng với việc bảo đảm đội ngũ giáo viên đủ số lượng, cơ cấu và đạt chuẩn nghề nghiệp, nhiệm vụ then chốt là phát triển đội ngũ CBQL cơ sở giáo dục phổ thông - đặc biệt ở cấp tiểu học - có phẩm chất nghề nghiệp, năng lực lãnh đạo và quản trị nhà trường, năng lực giải quyết vấn đề thực tiễn, qua đó nâng cao chất lượng giáo dục toàn

diện trong bối cảnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá.

Nhằm đáp ứng yêu cầu của quá trình đổi mới và Chương trình Giáo dục phổ thông 2018, công tác phát triển đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học trên địa bàn quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh cũng cần được đi sâu nghiên cứu thực tiễn để có cơ sở khoa học giúp đưa ra biện pháp phù hợp, đồng bộ, khả thi, khắc phục hạn chế, bất cập và phát triển đội ngũ CBQL đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo chất lượng, có khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ quản lý giáo dục cấp tiểu học, góp phần phát triển kinh tế - xã hội địa phương là vấn đề mang tính cấp thiết.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Khái quát về phương pháp khảo sát

Nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra xã hội học kết hợp phỏng vấn sâu nhằm thu thập và phân tích dữ liệu về thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học ở quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh. Đối tượng nghiên cứu gồm 126 người, bao gồm 03 công chức Phòng Giáo dục và Đào tạo, 26 cán bộ quản lý và 97 giáo viên thuộc 10 trường tiểu học trên địa bàn. Dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi và phỏng vấn sâu, xử lý bằng phần mềm Microsoft Excel để thống kê, phân tích, tính điểm trung bình (ĐTB) và độ lệch chuẩn (ĐLC).

Bảng hỏi điều tra xã hội học đánh giá phần thực trạng thông qua các thành tố: (1) Tầm quan trọng của phát triển đội ngũ; (2) công tác quy hoạch; (3) công tác tuyển chọn, sử dụng; (4) đào tạo, bồi dưỡng; (5) kiểm tra, đánh giá và (6) môi trường, tạo động lực cho đội ngũ phát triển (Trần, 2024).

Tác giả sử dụng thang đo định lượng Likert 4 mức độ. Mỗi câu hỏi được thiết kế đo ở 4 mức độ tăng dần từ 1 điểm đến 4 điểm. Quy ước thang đo như sau:

Điểm	Mức độ đồng ý	Mức độ đạt được	Mức độ quan trọng	Mức độ đáp ứng
1	Không đồng ý	Chưa đạt	Không quan trọng	Không đáp ứng
2	Phân vân	Đạt một phần	Ít quan trọng	Ít đáp ứng
3	Đồng ý	Đạt	Quan trọng	Đáp ứng
4	Hoàn toàn đồng ý	Đạt rất cao	Rất quan trọng	Hoàn toàn đáp ứng

Giá trị khoảng cách $= (\text{Maximum} - \text{Minimum})/n = (4-1)/4 = 0,75$. Từ đó, ta có các đoạn giá trị về ĐTB của các biến quan sát. Quy ước thang đánh giá các giá trị trung bình như sau:

Điểm trung bình	Mức độ đồng ý	Mức độ đạt được	Mức độ ảnh hưởng	Mức độ hiệu quả
$1,00 \leq \text{ĐTB} \leq 1,75$	Không đồng ý	Yếu	Không ảnh hưởng	Không hiệu quả
$1,75 < \text{ĐTB} \leq 2,50$	Phân vân	Trung bình	Ít ảnh hưởng	Ít hiệu quả
$2,50 < \text{ĐTB} \leq 3,25$	Đồng ý	Khá	Ảnh hưởng	Hiệu quả
$3,25 < \text{ĐTB} \leq 4,00$	Hoàn toàn đồng ý	Tốt	Rất ảnh hưởng	Rất hiệu quả

Phỏng vấn sâu được tiến hành với 06 cán bộ quản lý (mã hóa CBQL1, CBQL2, ... CBQL6); phỏng vấn 08 GV (mã hóa GV1, GV2,... GV8).

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Tầm quan trọng của phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 1. Kết quả đánh giá tầm quan trọng của phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

STT	NỘI DUNG	ĐTB	ĐLC
1	Xây dựng đội ngũ có lập trường, quan điểm rõ ràng, đúng đắn, trung thành, tin tưởng vào lãnh đạo của Đảng, chấp hành nghiêm pháp luật của Nhà nước	3,58	0,56
2	Xây dựng đội ngũ có ý thức trách nhiệm cao, tận tâm với công việc. Trong vai trò người CBQL, quy hoạch, xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL	3,61	0,53
3	Xây dựng đội ngũ có phẩm chất đạo đức tốt, có ý thức học tập, rèn luyện nâng cao nghiệp vụ phát triển năng lực quản lý	3,60	0,53
4	Xây dựng đội ngũ có uy tín với cán bộ, viên chức, học sinh và cộng đồng	3,58	0,58
5	Xây dựng đội ngũ có ý thức về tổ chức, kỷ luật, quy chế của ngành, quy chế dân chủ	3,59	0,56
6	Phát triển đội ngũ CBQL đảm bảo về số lượng, nâng cao về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu nhằm thực hiện có hiệu quả kế hoạch của nhà trường	3,57	0,55
ĐTB chung		3,59	0,55

Kết quả Bảng 1 cho thấy đội ngũ CBQL tại các trường tiểu học quận Bình Tân có nhận thức rõ về tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ quản lý, thể hiện sự quan tâm và trách nhiệm trong đổi mới giáo dục. ĐTB chung đạt 3,59/4,00 với ĐLC chung 0,55, cho thấy sự đồng thuận cao.

Nội dung được đánh giá cao nhất là ý thức trách nhiệm và tận tâm trong vai trò CBQL, với ĐTB 3,61. Các nội dung khác cũng được đánh giá cao như phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý, xây dựng đội ngũ đồng bộ và lập trường chính trị rõ ràng, với điểm trung bình từ 3,57 đến 3,60. Nội dung có điểm thấp nhất là “Xây dựng đội ngũ có uy tín với cán bộ, viên chức, học sinh và cộng đồng” (3,58), cho thấy một số CBQL cần cải thiện kỹ năng giao tiếp và xây dựng hình ảnh cá nhân để nâng cao uy tín.

Thực tế khảo sát cho thấy đội ngũ CBQL ý thức sâu sắc vai trò lãnh đạo và trách nhiệm phát triển nhân lực, đồng thời quan tâm bồi dưỡng năng lực quản lý và phẩm chất chính trị. Tuy nhiên, cần tăng cường hỗ trợ về kỹ năng xây dựng hình ảnh và kết nối cộng đồng để nâng cao uy tín quản lý.

Tổng thể, kết quả phản ánh sự nhận thức toàn diện của đội ngũ CBQL về phát triển nhân sự quản lý, cần đầu tư vào chính trị tư tưởng, chuyên môn, đạo đức, kinh nghiệm quản lý và kỹ năng giao tiếp xã hội nhằm thúc đẩy đổi mới giáo dục hiệu quả.

3.2. Thực trạng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

Quy hoạch đội ngũ CBQL trường tiểu học là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng lực lượng kế thừa có phẩm chất, năng lực, đáp ứng yêu cầu đổi mới và phát triển bền vững ngành giáo dục. Tại Bình Tân, công tác này được triển khai theo chỉ đạo cấp trên, nhưng vẫn còn tồn tại hạn chế như tính hình thức, thiếu chiến lược dài hạn, cơ cấu độ tuổi chưa hợp lý và công tác đào tạo chưa đồng bộ. Để đánh giá cụ thể hơn về thực trạng công tác này, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát tại các trường tiểu học trên địa bàn quận Bình Tân. Kết quả thu được được thể hiện trong Bảng 2 dưới đây.

Bảng 2. Thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

STT	NỘI DUNG	ĐTB	ĐLC
1	Tổ chức đánh giá về trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất của CBQL các trường tiểu học phục vụ cho công tác quy hoạch	3,54	0,57
2	Công tác quy hoạch cần được dự báo trên quy mô phát triển và nhu cầu về số lượng, cơ cấu, năng lực của CBQL các trường tiểu học	3,53	0,57
3	Xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL cần xem xét tính khả thi và yêu cầu của việc chuẩn hóa đội ngũ	3,54	0,57
4	Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng GV trong diện quy hoạch CBQL các trường tiểu học	3,55	0,55
5	Đảm bảo các nguồn lực để thực hiện quy hoạch đội ngũ CBQL các trường tiểu học	3,57	0,55
6	Định kỳ rà soát, bổ sung, điều chỉnh quy hoạch phù hợp với điều kiện thực tiễn ở địa phương, đơn vị	3,55	0,57
ĐTB chung		3,55	0,56

Kết quả khảo sát cho thấy công tác quy hoạch đội ngũ CBQL tại các trường tiểu học quận Bình Tân được đánh giá khá tích cực với ĐTB chung 3,55 và ĐLC 0,56, thể hiện sự đồng thuận cao. Các tiêu chí đánh giá tương đối đồng đều (3,53-3,57), cho thấy hoạt động quy hoạch đã được triển khai toàn diện, từ đánh giá phẩm chất, năng lực, dự báo nhu cầu đến xây dựng tiêu chuẩn và rà soát điều chỉnh. “Đảm bảo các nguồn lực để thực hiện quy hoạch đội ngũ CBQL các trường tiểu học” được đánh giá cao nhất (3,57), trong khi “Công tác quy hoạch cần được dự báo trên quy mô phát triển và nhu cầu về số lượng, cơ cấu, năng lực của CBQL các trường tiểu học” thấp nhất (3,53), phản ánh hạn chế về tầm nhìn chiến lược và công cụ dự báo.

Phỏng vấn sâu cho thấy CBQL1 nhận định quy hoạch hiện nay chủ yếu theo chỉ tiêu cấp trên, thiếu gắn với nhu cầu dài hạn và công cụ dự báo chính xác. GV1 cho biết giáo viên trong diện quy hoạch thường chỉ được thông báo mà ít được tham gia xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân, thiếu cơ chế hỗ trợ cá nhân hóa. GV2 nhận xét dù nguồn lực quy hoạch được chuẩn bị tốt, cơ hội đào tạo và trải nghiệm thực tế còn hạn chế, cần tăng cường tập huấn và giao nhiệm vụ quản lý nhỏ để rèn kỹ năng.

Tổng thể, công tác quy hoạch CBQL tại quận Bình Tân đã được thực hiện khá đầy đủ nhưng cần nâng cao năng lực dự báo chiến lược, phát triển nghề nghiệp cá nhân cho giáo viên trong diện quy hoạch, đồng thời mở rộng cơ hội bồi dưỡng và thực tiễn để đảm bảo nguồn nhân lực quản lý chất lượng cho tương lai.

3.3. Thực trạng tuyển chọn, sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

Công tác tuyển chọn và sử dụng đội ngũ CBQL tại các trường tiểu học giữ vai trò then chốt trong việc đảm bảo chất lượng và hiệu quả quản lý giáo dục cơ sở. Việc lựa chọn đúng người, đúng tiêu chuẩn cùng với phân công nhiệm vụ phù hợp năng lực sẽ nâng cao hiệu quả lãnh đạo, tạo động lực phát triển đội ngũ và chất lượng giáo dục. Trên cơ sở khảo sát ý kiến CBQL và giáo viên, Bảng 3 phản ánh thực trạng tuyển chọn, sử dụng CBQL tại các trường tiểu học quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh.

Bảng 3. Thực trạng tuyển chọn, sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

STT	NỘI DUNG	ĐTB	ĐLC
1	Xác lập các chuẩn mực, hình thành quan điểm rõ ràng, đúng đắn, trung thành, tin tưởng vào lãnh đạo của Đảng, chấp hành nghiêm pháp luật của Nhà nước	3,53	0,57
2	Có ý thức trách nhiệm cao, tận tâm với công việc trong vai trò người CBQL và vai trò người sử dụng đội ngũ CBQL	3,51	0,57
3	Có phẩm chất đạo đức tốt, có ý thức học tập, rèn luyện nâng cao nghiệp vụ phát triển năng lực quản lý	3,53	0,57
4	Thể hiện sự tin tưởng với đồng nghiệp, xã hội	3,58	0,56
5	Chấp hành tốt chủ trương, chính sách và ý thức tổ chức kỷ luật cao	3,57	0,57
6	Xây dựng một đội ngũ CBQL đảm bảo về số lượng, nâng cao về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu nhằm thực hiện có hiệu quả kế hoạch của nhà trường	3,56	0,58
ĐTB chung		3,55	0,57

Kết quả khảo sát cho thấy ĐTB chung của các tiêu chí về tuyển chọn và sử dụng CBQL đạt 3,55/4, phản ánh mức đánh giá ở mức tốt. Trong đó, tiêu chí “Thể hiện sự tin tưởng với đồng nghiệp, xã hội” được đánh giá cao nhất (ĐTB = 3,58; ĐLC = 0,56), thể hiện sự ghi nhận của tập thể và cộng đồng đối với năng lực, phẩm chất và vai trò của CBQL. Tiêu chí “Chấp hành tốt chủ trương, chính sách và ý thức tổ chức kỷ luật cao” cũng đạt mức cao (ĐTB = 3,57), chứng tỏ CBQL tuân thủ tốt các quy định, bảo đảm tính nghiêm túc trong công tác quản lý.

Các tiêu chí còn lại dao động từ 3,51 đến 3,56 điểm (ĐLC = 0,57), không có sự chênh lệch lớn, cho thấy chất lượng công tác tuyển chọn và sử dụng CBQL khá đồng đều. Tuy nhiên, tiêu chí “Có ý thức trách nhiệm cao, tận tâm với công việc trong vai trò người CBQL và vai trò người sử dụng đội ngũ CBQL” được đánh giá thấp nhất (ĐTB = 3,51), gợi ý rằng cần có giải pháp tạo động lực và cơ chế hỗ trợ để CBQL duy trì sự nhiệt huyết lâu dài.

Ý kiến phỏng vấn sâu CBQL2 chia sẻ: “Quy trình tuyển chọn hiện nay nhìn chung minh bạch, nhưng áp lực công việc lớn, chế độ đãi ngộ chưa thật sự tương xứng khiến một số CBQL trẻ khó duy trì sự nhiệt tình lâu dài. Nếu có cơ chế hỗ trợ kịp thời, tinh thần trách nhiệm sẽ được củng cố tốt hơn”. GV3 nhận xét: “Phần lớn CBQL được tin nhiệm và có uy tín trong tập thể, nhưng trong thực tế vẫn còn thiếu sự gắn gũi, chia sẻ thường xuyên với giáo viên. Điều này có thể ảnh hưởng đến sự gắn kết và tinh thần trách nhiệm chung”. GV4 cho biết: “Tôi đánh giá cao năng lực chuyên môn và khả năng tuân thủ quy định của CBQL, nhưng để phát huy sáng tạo và chủ động, cần có môi trường khuyến khích mạnh dạn đổi mới hơn, thay vì chỉ tập trung vào việc tuân thủ quy chế”.

Như vậy, số liệu khảo sát và ý kiến phỏng vấn đều cho thấy công tác tuyển chọn và sử dụng CBQL ở quận Bình Tân đã đạt được những kết quả tích cực, đặc biệt về uy tín và tính kỷ luật. Tuy nhiên, vẫn còn những điểm cần chú trọng như tạo động lực, khuyến khích tinh thần trách nhiệm, sự gắn kết với đội ngũ giáo viên và phát huy tính sáng tạo trong quản lý.

3.4. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

Đào tạo và bồi dưỡng CBQL là nhiệm vụ chiến lược nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo,

quản trị nhà trường và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông. Thông qua các chương trình, khóa học và hình thức bồi dưỡng đa dạng, CBQL có cơ hội cập nhật kiến thức, rèn luyện kỹ năng quản lý, tiếp cận các xu thế giáo dục hiện đại, từ đó nâng cao hiệu quả điều hành và phát triển nhà trường. Trên cơ sở khảo sát ý kiến của CBQL và giáo viên, phần dưới đây sẽ phản ánh thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL tại các trường tiểu học trên địa bàn quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh.

Bảng 4. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

STT	NỘI DUNG	ĐTB	ĐLC
1	Xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng CBQL các trường tiểu học	3,53	0,56
2	Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBQL theo nhiều phương thức khác nhau	3,55	0,57
3	Thường xuyên kiểm tra đánh giá, công tác đào tạo, bồi dưỡng	3,53	0,58
4	Động viên, khen thưởng kịp thời các tập thể, cá nhân có thành tích tham gia đào tạo, bồi dưỡng	3,54	0,57
5	Tạo điều kiện thuận lợi cho CBQL tham gia các lớp/ buổi chuyên đề của Sở, Phòng Giáo dục và Đào tạo	3,54	0,57
6	Động viên tinh thần tự học hỏi, tự bồi dưỡng cho đối tượng nằm trong nguồn quy hoạch. Có kế hoạch bồi dưỡng thường xuyên, liên tục cho nguồn CBQL.	3,53	0,56
ĐTB chung		3,54	0,57

Kết quả khảo sát cho thấy, ĐTB chung của các tiêu chí về đào tạo và bồi dưỡng CBQL đạt 3,54/4, phản ánh mức độ tốt và tương đối đồng đều (ĐLC = 0,57). Trong đó, tiêu chí “Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBQL theo nhiều phương thức khác nhau” có điểm cao nhất (ĐTB = 3,55), cho thấy các trường đã chú trọng đa dạng hóa phương thức và giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả bồi dưỡng. Các tiêu chí khác như “Động viên, khen thưởng kịp thời” và “Tạo điều kiện tham gia các lớp/chuyên đề của Sở, Phòng Giáo dục và Đào tạo” cũng đạt 3,54 điểm, thể hiện sự quan tâm của nhà trường và cơ quan quản lý đối với việc khuyến khích, hỗ trợ CBQL học tập, nâng cao năng lực.

Tuy nhiên, một số tiêu chí như “Thường xuyên kiểm tra, đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng” hay “Động viên tinh thần tự học hỏi, tự bồi dưỡng cho đối tượng nằm trong nguồn quy hoạch. Có kế hoạch bồi dưỡng thường xuyên, liên tục cho nguồn CBQL” chỉ đạt 3,53 điểm, cho thấy khâu giám sát và cơ chế thúc đẩy tự học, tự phát triển năng lực nghề nghiệp vẫn còn hạn chế.

Ý kiến phỏng vấn CBQL3 cho biết: “Các khóa bồi dưỡng được tổ chức khá phong phú, nhưng phần đánh giá sau khóa học chưa thật sự được coi trọng. Nếu có cơ chế theo dõi và ứng dụng kết quả bồi dưỡng vào thực tiễn công tác, hiệu quả sẽ cao hơn”. CBQL 4 chia sẻ: “Chúng tôi được tạo điều kiện tham gia nhiều lớp tập huấn, nhưng đôi khi nội dung còn nặng về lý thuyết, ít gắn với tình huống quản lý thực tế tại trường. Cần có thêm chuyên đề thực hành và chia sẻ kinh nghiệm”. GV5 nhận xét: “CBQL trong trường tôi luôn tích cực tham gia các lớp bồi dưỡng, nhưng tinh thần tự học thì chưa thật mạnh. Nếu nhà trường có cơ chế khuyến khích rõ ràng, chẳng hạn như ghi nhận, khen thưởng gắn với thành tích tự bồi dưỡng, chắc chắn sẽ thúc đẩy được nhiều hơn.”

Như vậy, số liệu khảo sát phản ánh công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL ở quận Bình

Tân, Thành phố Hồ Chí Minh được triển khai khá bài bản, chú trọng tính đa dạng và tạo điều kiện thuận lợi cho người học. Tuy nhiên, ý kiến phỏng vấn đã chỉ ra rõ khoảng trống: thiếu cơ chế đánh giá sau bồi dưỡng, nội dung còn nặng lý thuyết, và chưa thúc đẩy mạnh mẽ văn hóa tự học. Điều này gợi ý rằng để nâng cao chất lượng đội ngũ, cần kết hợp chặt chẽ giữa đa dạng hóa hình thức với theo dõi - đánh giá hiệu quả bồi dưỡng, đồng thời xây dựng cơ chế khuyến khích học tập suốt đời cho CBQL.

3.5. Thực trạng kiểm tra, đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

Công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng đội ngũ CBQL giữ vai trò quan trọng trong việc bảo đảm hoạt động quản lý giáo dục hiệu quả và đáp ứng yêu cầu đổi mới. Thực hiện kiểm tra, đánh giá một cách khoa học, khách quan và phù hợp thực tiễn không chỉ giúp phát hiện, phát huy điểm mạnh mà còn kịp thời khắc phục hạn chế, góp phần nâng cao phẩm chất, năng lực quản lý của CBQL trường tiểu học.

Để làm rõ thực trạng công tác này tại các trường tiểu học trên địa bàn quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh, tác giả đã tiến hành khảo sát, kết quả thể hiện trong Bảng 5 dưới đây.

Bảng 5. Thực trạng kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

STT	NỘI DUNG	ĐTB	ĐLC
1	Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá CBQL một cách cụ thể, khoa học và khách quan	3,58	0,56
2	Xác định nội dung kiểm tra, đánh giá CBQL đúng quy định và phù hợp với tình hình thực tiễn	3,61	0,53
3	Công tác kiểm tra thực sự giúp CBQL nâng cao, phát triển về phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý, lãnh đạo	3,60	0,53
4	Theo dõi kết quả khắc phục hạn chế sau kiểm tra của CBQL	3,58	0,58
5	Sử dụng các kết quả đánh giá CBQL vào bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, thực hiện luân chuyển vị trí quản lý	3,59	0,56
ĐTB chung		3,60	0,55

Kết quả khảo sát tại Bảng 5 cho thấy công tác kiểm tra, đánh giá CBQL các trường tiểu học ở quận Bình Tân được triển khai ở mức độ tốt, với ĐTB 3,60/4,00 và ĐLC 0,55 - phản ánh sự thống nhất cao trong đánh giá giữa các nhóm khảo sát. Điều này cho thấy hoạt động kiểm tra, đánh giá được thực hiện nghiêm túc, khoa học và phù hợp với thực tiễn.

Trong các tiêu chí khảo sát, nội dung “Xác định nội dung kiểm tra, đánh giá CBQL đúng quy định và phù hợp với tình hình thực tiễn” được đánh giá cao nhất (ĐTB 3,61; ĐLC 0,53), cho thấy công tác này đã bám sát văn bản hướng dẫn và có điều chỉnh theo tình hình cụ thể tại cơ sở. Các tiêu chí khác đạt từ 3,58 đến 3,60, phản ánh sự quan tâm đến kế hoạch kiểm tra, sử dụng kết quả đánh giá phục vụ công tác bổ nhiệm, luân chuyển và phát triển năng lực đội ngũ.

Tuy nhiên, tiêu chí “Theo dõi kết quả khắc phục hạn chế sau kiểm tra” có ĐLC cao nhất (0,58), cho thấy mức độ thực hiện chưa đồng đều giữa các đơn vị. Đây là điểm cần được tăng cường để đảm bảo kiểm tra không chỉ phát hiện mà còn thúc đẩy cải tiến thực chất.

Phòng vấn sâu cho thấy kết quả khảo sát phản ánh đúng thực tế. CBQL5 cho biết: “Kiểm tra, đánh giá đã có nền nếp, nhưng theo dõi sau kiểm tra còn lỏng lẻo, dẫn đến hạn chế lặp lại”. Trong khi đó, GV6 nhận xét: “Nếu kết quả đánh giá CBQL được công khai và có phản hồi từ giáo viên, sẽ giúp nâng cao tính minh bạch và hiệu quả”. Ý kiến này nhấn mạnh vai trò của phản hồi hai chiều trong nâng cao chất lượng quản lý.

Tổng thể, công tác kiểm tra, đánh giá CBQL tại quận Bình Tân được triển khai bài bản, nhưng cần chú trọng hơn ở giai đoạn sau đánh giá và tăng cường cơ chế phản hồi từ giáo viên, nhằm nâng cao tính thực chất và hiệu quả cải tiến năng lực quản lý nhà trường.

3.6. Thực trạng tạo môi trường, động lực để phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

Bên cạnh công tác quy hoạch, tuyển chọn, đào tạo và đánh giá, việc xây dựng môi trường làm việc tích cực cùng với các chính sách khuyến khích phù hợp đóng vai trò quan trọng trong phát triển đội ngũ CBQL. Đây là yếu tố then chốt giúp duy trì động lực, khơi gợi tinh thần sáng tạo và tăng cường sự gắn bó của CBQL với mục tiêu phát triển nhà trường. Thực trạng nội dung này được thể hiện qua kết quả khảo sát tại Bảng 6 dưới đây.

Bảng 6. Thực trạng tạo môi trường, động lực phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, thành phố Hồ Chí Minh

STT	NỘI DUNG	ĐTB	ĐLC
1	Tạo môi trường làm việc thân thiện	3,56	0,55
2	Thực hiện kịp thời các chế độ, chính sách cho CBQL và GV	3,60	0,55
3	Tạo cơ hội và điều kiện phát triển trong nghề nghiệp	3,58	0,55
4	Đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng qua thực thi nhiệm vụ của CBQL	3,58	0,57
5	Dành nguồn lực thích hợp cho công tác xây dựng, phát triển đội ngũ CBQL	3,57	0,58
ĐTB chung		3,58	0,56

Kết quả khảo sát tại Bảng 6 phản ánh công tác tạo môi trường và động lực phát triển cho đội ngũ CBQL các trường tiểu học quận Bình Tân được đánh giá ở mức tốt, với ĐTB chung 3,58 và ĐLC từ 0,55 - 0,58, cho thấy mức độ thực hiện tương đối đồng đều giữa các trường, dù vẫn còn sự khác biệt nhất định.

Nội dung được đánh giá cao nhất là “Thực hiện kịp thời các chế độ, chính sách cho CBQL và giáo viên” (3,60), phản ánh sự quan tâm đến quyền lợi và chính sách đãi ngộ. Tuy nhiên, CBQL6 cho biết: “Thủ tục còn phức tạp, nếu đơn giản hóa sẽ giúp CBQL yên tâm công tác hơn”, cho thấy quy trình thực hiện vẫn cần cải thiện.

Hai nội dung: “Tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp” và “Đánh giá kết quả bồi dưỡng qua thực thi nhiệm vụ” cùng đạt 3,58, phản ánh sự quan tâm đến đào tạo - bồi dưỡng, song mức điểm chưa cao cho thấy cơ hội chưa đồng đều, thiếu cơ chế đánh giá hiệu quả rõ ràng. GV7 nhận xét: “Sau khi học xong ít được phản hồi về việc áp dụng kiến thức”, còn GV8 cho rằng: “Nội dung các lớp bồi dưỡng đôi khi chưa sát với nhu cầu thực tế.”

Nội dung “Dành nguồn lực thích hợp cho công tác xây dựng, phát triển đội ngũ CBQL” đạt thấp nhất (3,57), tuy không chênh lệch nhiều, nhưng phản ánh sự thiếu đồng bộ trong đầu tư và hỗ trợ. Một số trường có môi trường làm việc tích cực, trong khi nơi khác còn thiếu hụt

về thời gian, tài chính và cơ sở vật chất.

Tóm lại, công tác tạo động lực và môi trường làm việc cho CBQL đã có tiến triển, nhưng để phát huy hiệu quả thực chất, cần: Đơn giản hóa thủ tục hành chính trong thực hiện chính sách; Mở rộng và cá nhân hóa cơ hội đào tạo, gắn sát với thực tiễn quản lý; Có cơ chế theo dõi, đánh giá hiệu quả sau bồi dưỡng; Đầu tư nguồn lực công bằng giữa các đơn vị.

Việc kết hợp khảo sát định lượng và phỏng vấn sâu cho thấy: môi trường làm việc và động lực phát triển CBQL đã được chú trọng, nhưng vẫn cần tiếp tục hoàn thiện để bảo đảm sự phát triển bền vững, đồng đều và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

3.7. Đánh giá chung về thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh

3.7.1. Mặt mạnh

Đội ngũ CBQL tiểu học quận Bình Tân nhìn chung có nhiều ưu điểm:

Phẩm chất chính trị, đạo đức: Vững vàng về tư tưởng, gương mẫu trong công việc và đời sống, tạo ảnh hưởng tích cực đến tập thể sư phạm.

Năng lực chuyên môn, quản lý: Trình độ đào tạo đạt và vượt chuẩn, nhiều người có kinh nghiệm quản lý, nắm vững quy định ngành, lĩnh hoạt và khoa học trong điều hành, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Quy hoạch, tuyển chọn, bồi dưỡng: Được quan tâm gắn với chiến lược phát triển nhà trường; tuyển chọn cơ bản đúng chuẩn; bồi dưỡng, tập huấn duy trì thường xuyên, góp phần nâng cao năng lực quản lý.

Môi trường và động lực làm việc: Các trường tạo môi trường dân chủ, cởi mở; chế độ chính sách được thực hiện kịp thời; CBQL có cơ hội học hỏi, trao đổi, mở rộng tầm nhìn và phát triển năng lực.

3.7.2. Mặt hạn chế

Bên cạnh kết quả đạt được, công tác phát triển đội ngũ CBQL còn tồn tại:

Cơ cấu đội ngũ: Phân bố chưa hợp lý, thiếu nguồn kế cận chất lượng, một số CBQL quá tải về khối lượng công việc.

Năng lực quản lý: Chưa đồng đều; một số còn hạn chế về kiến thức quản trị hiện đại, kỹ năng nhân sự, tài chính, công nghệ thông tin.

Quy hoạch, tuyển chọn: Chưa gắn chặt với dự báo nhu cầu dài hạn; phát hiện, bồi dưỡng nhân tố mới còn manh mún.

Môi trường và động lực: Cơ hội bồi dưỡng chuyên sâu còn ít; chính sách đãi ngộ chưa hấp dẫn; khối lượng công việc lớn, áp lực cao.

Kiểm tra, đánh giá: Còn thiên về hình thức, thiếu tiêu chí phản ánh thực chất năng lực và hiệu quả quản lý.

3.7.3. Nguyên nhân

Khách quan: Quy mô trường lớp tăng nhanh, tạo áp lực về nhân sự; chính sách đãi ngộ chung chưa đủ sức thu hút nhân lực chất lượng cao; sự thay đổi nhanh của sự phát triển xã hội và đổi mới của quá trình giáo dục.

Chủ quan: Quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng còn ngắn hạn; một số CBQL thiếu chủ động tự học; tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng, giám sát chưa thường xuyên; môi trường làm việc ở một số trường chưa thực sự khuyến khích đổi mới.

4. Kết luận

Nghiên cứu đã tiến hành phân tích một cách toàn diện thực trạng phát triển đội ngũ CBQL các trường tiểu học trên địa bàn quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả khảo sát cho thấy công tác phát triển đội ngũ CBQL đã đạt được nhiều thành tựu đáng ghi nhận. Đội ngũ CBQL cơ bản đáp ứng yêu cầu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, có tinh thần trách nhiệm, tâm huyết với nghề và tích cực trong việc thực hiện các chủ trương đổi mới giáo dục. Công tác quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm và bồi dưỡng CBQL được triển khai theo quy định, góp phần đảm bảo tính kế thừa và ổn định của đội ngũ. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu cũng chỉ ra một số hạn chế cần được quan tâm khắc phục: Một bộ phận CBQL còn hạn chế trong năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường theo hướng đổi mới; công tác đào tạo, bồi dưỡng chưa thật sự gắn kết chặt chẽ với nhu cầu thực tiễn; cơ chế đánh giá, sử dụng cán bộ chưa tạo được động lực mạnh mẽ cho phát triển năng lực nghề nghiệp. Ngoài ra, việc ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong quản lý còn chưa đồng đều giữa các trường.

Nhìn chung, công tác phát triển đội ngũ CBQL các trường tiểu học quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh đã đạt được những kết quả tích cực, góp phần quan trọng vào việc nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện. Tuy nhiên, để đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo trong giai đoạn hiện nay, cần tiếp tục tăng cường các giải pháp mang tính chiến lược nhằm nâng cao chất lượng, năng lực quản trị, tính sáng tạo và tinh thần đổi mới của đội ngũ CBQL, hướng đến xây dựng một nền giáo dục tiểu học hiện đại, nhân văn và hiệu quả.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 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. (2018a). *Quy định Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông* (Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018).
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018b). *Quy định Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông* (Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT ngày 22/8/2018).
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018c). *Chương trình Giáo dục phổ thông* (Ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26 tháng 12 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).
- Nguyễn, N. Q. (1989). *Những khái niệm cơ bản về lý luận quản lý giáo dục* (tập 1). Hà Nội: Trường Cán bộ Quản lý Giáo dục Trung ương 1.
- Quốc hội. (2019). *Luật Giáo dục* (Luật số 43/2019/QH14).
- Thủ tướng Chính phủ. (2021). *Quyết định số 1705/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược phát triển giáo dục 2021-2030*. Hà Nội.
- Trần, K., (2016). *Quản lý và lãnh đạo nhà trường hiệu quả*. Hà Nội: NXB Đại học Sư phạm.
- Trần, C. K. (2024). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường tiểu học huyện Cần Đức, tỉnh Long An. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 13(02S), 193-203. <https://doi.org/10.52714/dthu.13.02S.2024.1379>.