



DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.14.08S.2025.1755>

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG MẦM NON XÃ PHÚ CƯỜNG, TỈNH ĐỒNG THÁP ĐÁP ỨNG CHUẨN HIỆU TRƯỞNG

Nguyễn Thị Hồng Nhung¹ và Nguyễn Ngọc Anh Thu^{2*}

¹*Trường Đại học Phòng cháy chữa cháy, Việt Nam*

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

**Tác giả liên hệ, Email: ngocanhthu181180@gmail.com*

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 30/12/2025; Ngày nhận chỉnh sửa: 15/01/2026; Ngày duyệt đăng: 28/01/2026

Tóm tắt

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý mầm non có ý nghĩa quyết định đối với chất lượng chăm sóc – giáo dục trẻ và hiệu quả vận hành nhà trường. Nghiên cứu này tập trung đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại ba trường mầm non thuộc xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp (Mầm non Phú Cường, Mầm non Hoà Bình, Mầm non Hoa Sen) theo yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non. Phương pháp nghiên cứu sử dụng điều tra xã hội học với thang đo Likert 5 mức, kết hợp phỏng vấn với 07 cán bộ quản lý và 39 giáo viên. Nội dung khảo sát gồm: (1) Công tác quy hoạch và tạo nguồn cán bộ quản lý; (2) Tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và luân chuyển cán bộ quản lý; (3) Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý; (4) Kiểm tra – đánh giá cán bộ quản lý; (5) Điều kiện làm việc và chính sách đối với cán bộ quản lý. Kết quả cho thấy công tác phát triển đội ngũ nhìn chung đạt mức khá, đặc biệt ở sự quan tâm bồi dưỡng chuyên môn và tinh thần trách nhiệm của cán bộ quản lý. Tuy vậy, vẫn tồn tại hạn chế về tính chủ động trong quy hoạch nguồn, tính hệ thống trong luân chuyển – bổ nhiệm và mức độ phù hợp của chế độ, chính sách hỗ trợ. Những kết quả này là cơ sở để xuất các biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý mầm non theo hướng chuẩn hóa, bền vững và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục tại địa phương.

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

Trích dẫn: Nguyễn, T. H. N., & Nguyễn, N. A. T. (2025). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp đáp ứng chuẩn hiệu trưởng. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 14(08S), 116-129. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.08S.2025.1755>

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

CURRENT SITUATION OF DEVELOPING THE MANAGEMENT STAFF OF PRESCHOOLS IN PHU CUONG COMMUNE, DONG THAP PROVINCE IN ACCORDANCE WITH THE PRINCIPAL STANDARDS

Nguyen Thi Hong Nhung¹ and Nguyen Ngoc Anh Thu^{2*}

¹*University of Fire Prevention and Fighting, Vietnam*

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

**Corresponding author, Email: ngocanhthu181180@gmail.com*

Article history

Received: 30/12/2025; Received in revised form: 15/01/2026; Accepted: 28/01/2026

Abstract

The development of preschool management staff plays a decisive role in ensuring the quality of childcare and education as well as school operation effectiveness. This study evaluated the current situation of management staff development in three preschools located in Phu Cuong Commune, Dong Thap Province (namely Phu Cuong Preschool, Hoa Binh Preschool, Hoa Sen Preschool), based on the requirements of the Standards for Principals of Preschool Educational Institutions. A sociological survey with a five-point Likert scale was conducted, combined with in-depth interviews with 07 managers and 39 teachers. The survey focused on five key aspects: (1) Planning and developing the management staff pipeline; (2) Selection, appointment, dismissal, and rotation of management personnel; (3) Training and professional development to enhance management competencies; (4) Supervision and evaluation of management staff; (5) Working conditions and policies for management personnel. Findings indicate that staff development practices generally reached a fairly good level, particularly regarding professional development efforts and the sense of responsibility demonstrated by school managers. However, limitations remain in proactive succession planning, systematic rotation and appointment processes, and the adequacy of supportive policies. Thereby, solutions are proposed to develop preschool management staff in a standardized, sustainable manner aligned with the educational reform requirements of the locality.

Keywords: *Early childhood education, management staff, preschool principals, principal standards, staff development.*

1. Giới thiệu

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) trường mầm non là một trong những nhiệm vụ trọng tâm nhằm bảo đảm chất lượng quản trị nhà trường, góp phần nâng cao hiệu quả nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ em. Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, vai trò của người đứng đầu cơ sở giáo dục ngày càng được nhấn mạnh, không chỉ ở năng lực điều hành hành chính mà còn ở năng lực lãnh đạo chuyên môn, phát triển đội ngũ và xây dựng văn hóa nhà trường (Ban Chấp hành Trung ương, 2013; Leithwood & Sun, 2019).

Luật Giáo dục năm 2019 đã xác định rõ yêu cầu chuẩn hóa đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục, coi đây là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng giáo dục trong hệ thống giáo dục quốc dân (Quốc hội, 2019). Đối với giáo dục mầm non, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non, quy định cụ thể các tiêu chuẩn và tiêu chí về phẩm chất nghề nghiệp, năng lực quản trị nhà trường, phát triển chuyên môn, xây dựng môi trường giáo dục và phối hợp cộng đồng, làm căn cứ cho công tác đánh giá, quy hoạch, bồi dưỡng và phát triển CBQL (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018). Bên cạnh đó, Điều lệ Trường mầm non tiếp tục cụ thể hóa vị trí, chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng, tạo hành lang pháp lý cho việc tổ chức và quản lý hoạt động của nhà trường mầm non trong điều kiện thực tiễn (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020).

Theo đó, nhiều nghiên cứu quốc tế khẳng định lãnh đạo và quản trị nhà trường có tác động gián tiếp nhưng mang tính quyết định đối với chất lượng giáo dục, thông qua các cơ chế như phát triển đội ngũ, xây dựng tâm nhin, tổ chức môi trường làm việc tích cực và nâng cao chất lượng thực hành chuyên môn (Hallinger, 2011; Leithwood & Sun, 2019). Trong lĩnh vực giáo dục mầm non, các nghiên cứu tổng quan cho thấy năng lực lãnh đạo của CBQL có mối liên hệ chặt chẽ với chất lượng quá trình giáo dục, đặc biệt là chất lượng tương tác, môi trường học tập và sự phát triển toàn diện của trẻ (Douglass, 2019; Heikkinen & Kallioniemi, 2024). Cách tiếp cận phát triển năng lực CBQL theo chuẩn được xem là xu hướng phù hợp nhằm bảo đảm tính bền vững và thích ứng của hệ thống giáo dục mầm non trước yêu cầu đổi mới (Cross & Brooks, 2024).

Ở Việt Nam, một số nghiên cứu đã tập trung phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển năng lực đội ngũ CBQL và giáo viên (GV) mầm non, cho thấy vẫn còn khoảng cách giữa yêu cầu của chuẩn và điều kiện thực hiện tại các cơ sở giáo dục, đặc biệt ở khu vực nông thôn và cấp xã (Lê, 2023). Thực tiễn cho thấy, công tác phát triển đội ngũ CBQL tại các trường mầm non trên địa bàn xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp đã được các cấp quản lý giáo dục quan tâm triển khai và đạt được một số kết quả nhất định. Đội ngũ CBQL cơ bản đáp ứng yêu cầu về trình độ đào tạo, có phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp và tinh thần trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà trường. Một số CBQL đã từng bước tiếp cận và vận dụng các yêu cầu của chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non vào hoạt động quản lý, góp phần nâng cao chất lượng chăm sóc, giáo dục trẻ.

Tuy nhiên, quá trình phát triển đội ngũ CBQL vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định. Công tác quy hoạch, bồi dưỡng và đánh giá CBQL chưa thực sự đồng bộ, thiếu tính kế thừa và định hướng dài hạn. Năng lực quản trị nhà trường, đặc biệt là năng lực quản lý chuyên môn, quản lý đổi mới hoạt động giáo dục và ứng dụng công nghệ thông tin của một bộ phận CBQL chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu của Chuẩn Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục mầm non hiện nay. Bên cạnh đó, cơ chế tạo động lực và chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ CBQL còn hạn chế, ảnh hưởng đến hiệu quả phát triển đội ngũ một cách bền vững.

Việc nghiên cứu thực trạng phát triển đội ngũ CBQL các trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp đáp ứng chuẩn hiệu trưởng là cần thiết. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần bổ sung luận cứ khoa học cho công tác quản lý phát triển đội ngũ CBQL mầm non

ở cấp cơ sở mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn để đề xuất các biện pháp phù hợp, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường và chất lượng giáo dục mầm non trong giai đoạn hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được triển khai theo hướng tiếp cận mô tả thực nghiệm, sử dụng kết hợp phương pháp điều tra xã hội học và phỏng vấn sâu nhằm đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ CBQL tại ba trường mầm non thuộc xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp, gồm: mầm non Phú Cường, mầm non Hoà Bình và mầm non Hoa Sen. Việc phối hợp phương pháp định lượng và định tính cho phép thu thập dữ liệu đa chiều, bảo đảm độ tin cậy và tính khái quát của kết quả nghiên cứu.

Khách thể nghiên cứu bao gồm 07 CBQL và 39 GV đang công tác tại ba trường mầm non nêu trên. Cơ cấu mẫu được lựa chọn nhằm phản ánh đúng vai trò của đội ngũ CBQL trong phát triển nhà trường, đồng thời thu nhận ý kiến đánh giá từ GV – những người trực tiếp chịu tác động từ hoạt động quản lý.

Bảng hỏi được xây dựng dựa trên yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non (Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT) và hệ thống lý thuyết về phát triển đội ngũ CBQL. Thang đo Likert 5 mức được sử dụng để đo lường mức độ đồng thuận của người trả lời đối với từng tiêu chí khảo sát.

Nội dung khảo sát được cụ thể hóa thành năm nhóm chủ đề chính: (1) Công tác quy hoạch và tạo nguồn CBQL; (2) Tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và luân chuyển CBQL; (3) Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý; (4) Kiểm tra - đánh giá CBQL; (5) Điều kiện làm việc và chính sách đối với CBQL. Song song với bảng hỏi, nhóm tác giả thực hiện phỏng vấn bán cấu trúc với 07 CBQL nhằm bổ sung chiều sâu, làm rõ các yếu tố tác động, những thuận lợi, khó khăn và đề xuất giải pháp từ thực tiễn quản lý tại địa phương.

Dữ liệu định lượng thu từ phiếu khảo sát được phân tích bằng phương pháp thống kê mô tả, trong đó sử dụng các chỉ số như giá trị trung bình, độ lệch chuẩn (ĐLC) và thứ bậc xếp hạng (XH) cho từng tiêu chí đánh giá. Thang đo Likert 5 mức được chuẩn hóa theo nguyên tắc chia đều khoảng giá trị $(5 - 1)/5 = 0,8$, tương ứng với các mức đánh giá có điểm trung bình (ĐTB) như sau: từ 1,00 đến 1,80 là mức kém; từ 1,81 đến 2,60 là mức yếu; từ 2,61 đến 3,40 là mức trung bình; từ 3,41 đến 4,20 là mức khá; và từ 4,21 đến 5,00 được xếp loại tốt.

3. Kết quả đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

3.1. Thực trạng công tác quy hoạch, tạo nguồn đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Công tác quy hoạch tạo nguồn phát triển đội ngũ CBQL là công việc cốt lõi của công tác cán bộ, kết quả đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp, được thể hiện cụ thể như sau:

Bảng 1. Đánh giá của cán bộ quản lý và giáo viên về thực trạng xây dựng kế hoạch, quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý

TT	Nội dung	CBQL			GV		
		ĐTB	ĐLC	XH	ĐTB	ĐLC	XH
1	Xác định rõ mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL, làm cơ sở định hướng cho công tác quy hoạch tại trường mầm non	4,70	0,29	5	4,05	0,95	3

TT	Nội dung	CBQL			GV		
		ĐTB	ĐLC	XH	ĐTB	ĐLC	XH
2	Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí đối với GV nằm trong diện quy hoạch CBQL, bảo đảm phù hợp với yêu cầu chức danh và điều kiện thực tiễn của cơ sở giáo dục	4,28	0,72	6	4,13	0,87	1
3	Dự kiến và huy động các nguồn lực cần thiết (nhân lực, vật lực, tài lực) nhằm bảo đảm tính khả thi của công tác quy hoạch	4,71	0,29	4	4,00	1,00	6
4	Lập kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL một cách khoa học, đồng bộ và gắn với chiến lược phát triển nhà trường	4,85	0,15	1	4,01	0,98	5
5	Lựa chọn và triển khai các biện pháp phù hợp để tổ chức thực hiện hiệu quả công tác quy hoạch đội ngũ CBQL	4,73	0,29	3	4,02	0,98	4
6	Thường xuyên rà soát, bổ sung và điều chỉnh quy hoạch, bảo đảm tính khoa học, linh hoạt và đáp ứng yêu cầu thực tiễn	4,75	0,29	2	4,10	0,95	2
ĐTB chung		4,65			4,04		

Kết quả khảo sát về thực trạng công tác quy hoạch, tạo nguồn đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường đạt mức tốt đối với nhóm CBQL (ĐTB = 4,65) và mức khá đối với nhóm GV (ĐTB = 4,04), phản ánh nhận thức tích cực của hai nhóm đối tượng về vai trò và mức độ thực hiện công tác này trong thực tiễn nhà trường.

Ở nhóm CBQL, tiêu chí có ĐTB cao nhất là “Lập kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL một cách khoa học, đồng bộ và gắn với chiến lược phát triển nhà trường” với ĐTB = 4,85; ĐLC = 0,15, cho thấy sự thống nhất rất cao trong đánh giá và phản ánh việc lập kế hoạch đã được triển khai bài bản, có định hướng dài hạn. Ngược lại, tiêu chí có ĐTB thấp nhất là “Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí đối với GV trong diện quy hoạch CBQL” với ĐTB = 4,28; ĐLC = 0,72, tuy vẫn thuộc mức tốt nhưng cho thấy mức độ đồng thuận chưa cao, phản ánh khả năng còn thiếu thống nhất hoặc chưa cụ thể trong xác định tiêu chuẩn nguồn quy hoạch.

Đối với nhóm GV, tiêu chí có ĐTB cao nhất là “Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí đối với GV trong diện quy hoạch CBQL” với ĐTB = 4,13; ĐLC = 0,87, thể hiện GV nhận thức rõ về sự tồn tại của các tiêu chuẩn quy hoạch. Trong khi đó, tiêu chí có ĐTB thấp nhất là “Dự kiến và huy động các nguồn lực phục vụ công tác quy hoạch” với ĐTB = 4,00; ĐLC = 1,00, cho thấy GV ít được tiếp cận thông tin hoặc chưa cảm nhận rõ hiệu quả huy động nguồn lực cho quy hoạch đội ngũ.

Xét về ĐLC, các tiêu chí ở nhóm CBQL đều có ĐLC thấp (dao động từ 0,15 đến 0,72), phản ánh mức độ thống nhất cao trong nhận thức và đánh giá. Ngược lại, nhóm GV có ĐLC cao hơn (từ 0,87 đến 1,00), cho thấy sự khác biệt đáng kể trong trải nghiệm và mức độ tiếp cận thông tin về công tác quy hoạch giữa các GV, đồng thời phản ánh tính chưa đồng đều trong công tác truyền thông nội bộ về quy hoạch CBQL tại các trường.

Kết quả phỏng vấn CBQL 01 cho thấy công tác quy hoạch được thực hiện chủ yếu theo chỉ đạo của cấp trên, nhà trường đã xây dựng kế hoạch hằng năm nhưng còn gặp khó khăn

trong việc tạo nguồn kế cận do số lượng GV đạt chuẩn chức danh quản lý còn hạn chế. Trong khi đó, phòng vắn CBQL 02 nhấn mạnh rằng việc rà soát, điều chỉnh quy hoạch được thực hiện định kỳ nhưng thiếu các chương trình bồi dưỡng gắn trực tiếp với lộ trình phát triển cá nhân, dẫn đến hiệu quả tạo nguồn chưa thật sự bền vững.

Từ các kết quả khảo sát và phỏng vấn có thể kết luận rằng, công tác quy hoạch, tạo nguồn đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường đã được triển khai tương đối bài bản, có định hướng và đạt mức độ tốt, đặc biệt trong khâu lập kế hoạch và tổ chức thực hiện. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại những hạn chế về tính minh bạch trong tiêu chuẩn quy hoạch, mức độ tham gia của GV và hiệu quả huy động nguồn lực, cho thấy cần tăng cường công khai quy hoạch, gắn quy hoạch với đào tạo bồi dưỡng theo lộ trình cá nhân và mở rộng sự tham gia của GV trong quá trình phát triển nguồn CBQL nhằm đáp ứng tốt hơn Chuẩn hiệu trưởng trong giai đoạn hiện nay.

3.2. Thực trạng việc tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, điều động cán bộ quản lý trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Tác giả tiến hành khảo sát 46 đối tượng trong đó có 7 CBQL và 39 GV với 10 tiêu chí theo bảng 2 đánh giá thực trạng công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ CBQL các trường mầm non.

Bảng 2. Đánh giá của cán bộ quản lý và giáo viên về thực trạng việc bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm cán bộ quản lý

TT	Nội dung	CBQL			GV		
		ĐTB	ĐLC	TH	ĐTB	ĐLC	TH
1	Thực hiện công khai, minh bạch các tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình và thủ tục liên quan đến việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển và miễn nhiệm CBQL theo quy định hiện hành	4,71	0,29	4	4,36	0,69	2
2	Tổ chức đánh giá CBQL đang giữ chức vụ dựa trên chuẩn Hiệu trưởng trước khi xem xét việc bổ nhiệm lại hoặc thực hiện luân chuyển công tác	4,57	0,43	6	4,24	0,76	8
3	Công khai hồ sơ cá nhân, lý lịch trích ngang và nguyện vọng của những cá nhân được giới thiệu tham gia quy trình bổ nhiệm CBQL	4,42	0,58	7	4,38	0,69	1
4	Thành lập hội đồng xét tuyển bảo đảm tính khách quan, công bằng và minh bạch nhằm lựa chọn những ứng viên đáp ứng đầy đủ điều kiện, tiêu chuẩn bổ nhiệm CBQL trường mầm non	4,78	0,29	2	4,2	0,78	10
5	Thực hiện xét tuyển đối với cán bộ trong diện quy hoạch, đồng thời lấy ý kiến nhận xét, phản hồi từ các tổ chức và cá nhân có liên quan trước khi tiến hành bổ nhiệm chính thức	4,29	0,72	8	4,31	0,78	4
6	Tiếp nhận, xử lý và phản hồi các ý kiến góp ý liên quan đến công tác tuyển chọn; kịp thời giải trình hoặc điều chỉnh nhằm tạo sự thống nhất và đồng thuận trước khi ra quyết định bổ nhiệm	4,59	0,43	5	4,35	0,70	3

TT	Nội dung	CBQL			GV		
		ĐTB	ĐLC	TH	ĐTB	ĐLC	TH
7	Ban hành quyết định bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại hoặc luân chuyển CBQL khi kết thúc nhiệm kỳ, bảo đảm đúng quy định của Điều lệ trường mầm non	4,75	0,29	3	4,28	0,80	5
8	Tổ chức công bố và trao quyết định bổ nhiệm, đồng thời giao nhiệm vụ cụ thể cho CBQL sau bổ nhiệm nhằm tạo điều kiện tiếp tục rèn luyện, thử thách và phát triển năng lực quản lý	4,8	0,43	1	4,22	0,78	9
9	Thực hiện việc miễn nhiệm CBQL trong trường hợp cá nhân có nguyện vọng thôi giữ chức vụ hoặc có sai phạm theo đúng quy định của pháp luật và ngành giáo dục	4,14	0,86	10	4,27	0,73	6
10	Tổ chức luân chuyển CBQL giữa các trường mầm non một cách hợp lý, kết hợp với các biện pháp động viên, khích lệ nhằm phát huy tinh thần trách nhiệm và hiệu quả công tác của đội ngũ CBQL	4,28	0,72	9	4,25	0,80	7
ĐTB chung		4,53			4,29		

Kết quả khảo sát 46 đối tượng (07 CBQL và 39 GV) với 10 tiêu chí cho thấy, điểm trung bình chung của nhóm CBQL đạt 4,53 và của nhóm GV đạt 4,29, đều nằm trong mức tốt – rất tốt, phản ánh công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và luân chuyển CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường nhìn chung được thực hiện tương đối đầy đủ, đúng quy định và nhận được sự đồng thuận cao từ đội ngũ. Tuy nhiên, mức điểm của CBQL luôn cao hơn GV ở hầu hết các tiêu chí, cho thấy sự khác biệt nhất định trong mức độ hài lòng và nhận thức giữa hai nhóm đối tượng, đặc biệt ở các nội dung liên quan đến tính minh bạch, quy trình và hiệu quả thực chất của hoạt động luân chuyển, miễn nhiệm.

Ở nhóm CBQL, tiêu chí có điểm cao nhất là: “Tổ chức công bố và trao quyết định bổ nhiệm, đồng thời giao nhiệm vụ cụ thể cho CBQL sau bổ nhiệm...” với ĐTB = 4,80, xếp thứ 1. Điều này cho thấy quy trình sau bổ nhiệm được thực hiện khá rõ ràng, có phân công nhiệm vụ cụ thể, giúp CBQL sớm ổn định công tác và tiếp tục phát triển năng lực quản lý.

Trong khi đó, nhóm GV đánh giá cao nhất tiêu chí: “Công khai hồ sơ cá nhân, lý lịch trích ngang và nguyện vọng của những cá nhân được giới thiệu tham gia quy trình bổ nhiệm CBQL” với ĐTB = 4,38, xếp thứ 1. Kết quả này cho thấy đội ngũ GV đặc biệt quan tâm đến yếu tố công khai thông tin cá nhân và nguyện vọng ứng viên, coi đây là điều kiện quan trọng để tạo niềm tin và sự đồng thuận trong tập thể sư phạm.

Tiêu chí có điểm thấp nhất ở nhóm CBQL là: “Thực hiện việc miễn nhiệm CBQL trong trường hợp cá nhân có nguyện vọng hoặc có sai phạm...” với ĐTB = 4,14, xếp thứ 10. Điều này phản ánh thực tế rằng việc miễn nhiệm vẫn là nội dung nhạy cảm, ít được thực hiện trên thực tế, hoặc chưa có nhiều tình huống cụ thể để đánh giá đầy đủ mức độ hiệu quả của quy trình này.

Ở nhóm GV, tiêu chí có điểm thấp nhất là: “Thành lập hội đồng xét tuyển bảo đảm tính khách quan, công bằng và minh bạch...” với ĐTB = 4,20, xếp thứ 10. Kết quả này cho thấy GV vẫn còn băn khoăn về mức độ khách quan và thực chất của hội đồng xét tuyển, đặc biệt trong bối cảnh quy mô trường nhỏ, nhân sự quen biết nhiều, dễ dẫn đến tâm lý e ngại về tính công bằng tuyệt đối.

Đối với nhóm CBQL, các tiêu chí liên quan đến quy trình hành chính như ban hành quyết định đúng nhiệm kỳ, công bố quyết định, đánh giá theo chuẩn hiệu trưởng đều đạt điểm cao ($\text{ĐTB} > 4,5$). Điều này cho thấy CBQL nhận thức rõ sự tuân thủ quy định của hệ thống quản lý cấp trên, đồng thời đánh giá cao tính ổn định và hợp thức của các quy trình hiện hành.

Trong khi đó, nhóm GV tập trung đánh giá cao các yếu tố liên quan đến tính minh bạch thông tin và lấy ý kiến tập thể, nhưng lại đánh giá thấp hơn đối với các tiêu chí về hội đồng xét tuyển và luân chuyển. Điều này phản ánh mong muốn của GV về sự tham gia thực chất của tập thể trong quá trình ra quyết định nhân sự, chứ không chỉ dừng ở việc thông báo kết quả cuối cùng.

Qua phỏng vấn CBQL 03, ý kiến cho rằng: “Quy trình bổ nhiệm hiện nay thực hiện đúng hướng dẫn của ngành, tuy nhiên nguồn cán bộ trong quy hoạch còn hạn chế, nên việc lựa chọn đôi khi chưa thật sự đa dạng về phương án.”

CBQL 04 cho rằng: “Luân chuyển CBQL giữa các trường còn ít thực hiện do điều kiện địa bàn và tâm lý ổn định công tác lâu dài của cán bộ, dẫn đến chưa phát huy hết vai trò rèn luyện năng lực quản lý thông qua môi trường mới.”

Từ các kết quả định lượng và định tính, có thể kết luận rằng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển và điều động CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường được thực hiện tương đối nghiêm túc, đúng quy trình và đạt mức độ tốt, đặc biệt trong các khâu công khai tiêu chuẩn, trao quyết định và giao nhiệm vụ sau bổ nhiệm. Tuy nhiên, việc luân chuyển và miễn nhiệm còn ít được áp dụng trong thực tiễn, hội đồng xét tuyển và đánh giá theo Chuẩn Hiệu trưởng chưa tạo được sự tham gia rõ nét của GV, do đó cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế luân chuyển, tăng cường minh bạch hóa thông tin và mở rộng kênh phản hồi từ đội ngũ nhằm nâng cao chất lượng phát triển đội ngũ CBQL theo yêu cầu Chuẩn hiệu trưởng trong giai đoạn đổi mới giáo dục hiện nay.

3.3. Thực trạng việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Bảng 3. Đánh giá của cán bộ quản lý và giáo viên về thực trạng đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý

TT	Nội dung	CBQL			GV		
		ĐTB	ĐLC	TH	ĐTB	ĐLC	TH
1	Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng CBQL được xác định rõ ràng và khả thi	4,71	0,29	2	4,31	0,69	1
2	Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng được triển khai với nhiều hình thức phù hợp nhu cầu thực tiễn	4,80	0,55	1	4,24	0,76	4
3	Ưu tiên đào tạo, bồi dưỡng cho CBQL trong diện quy hoạch	4,25	0,86	5	4,30	0,70	2
4	CBQL được tạo điều kiện tham gia các lớp lý luận chính trị và bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý	4,30	0,72	3	4,22	0,78	5
5	CBQL được quan tâm cử đi đào tạo sau đại học để nâng cao trình độ và năng lực quản lý	4,14	0,86	6	4,27	0,73	3
6	CBQL sau đào tạo được bố trí, sử dụng phù hợp để phát huy kiến thức và kỹ năng đã học	4,28	0,72	4	4,20	0,80	6
ĐTB chung		4,41			4,26		

Kết quả khảo sát về thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường đạt mức tốt ở cả hai nhóm đối tượng, trong đó nhóm CBQL đạt ĐTB = 4,41 và nhóm GV đạt ĐTB = 4,26, phản ánh sự ghi nhận tích cực đối với nỗ lực của ngành giáo dục địa phương trong việc nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL.

Ở nhóm CBQL, tiêu chí có ĐTB cao nhất là “Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng được triển khai với nhiều hình thức phù hợp nhu cầu thực tiễn” với ĐTB = 4,80; ĐLC = 0,55, cho thấy các chương trình bồi dưỡng được tổ chức đa dạng và tương đối sát với yêu cầu công việc quản lý tại cơ sở. Ngược lại, tiêu chí có ĐTB thấp nhất là “CBQL được quan tâm cử đi đào tạo sau đại học để nâng cao trình độ và năng lực quản lý” với ĐTB = 4,14; ĐLC = 0,86, phản ánh cơ hội tham gia đào tạo dài hạn còn hạn chế do rào cản về kinh phí, thời gian và điều kiện công tác tại địa phương.

Đối với nhóm GV, tiêu chí được đánh giá cao nhất là “Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng CBQL được xác định rõ ràng và khả thi” với ĐTB = 4,31; ĐLC = 0,69, cho thấy GV nhận thức rõ định hướng phát triển đội ngũ quản lý của nhà trường. Trong khi đó, tiêu chí có ĐTB thấp nhất là “CBQL sau đào tạo được bố trí, sử dụng phù hợp để phát huy kiến thức và kỹ năng đã học” với ĐTB = 4,20; ĐLC = 0,80, ở mức khá, phản ánh việc vận dụng kết quả đào tạo vào thực tiễn quản lý chưa thật sự đồng đều giữa các trường.

Xét về ĐLC, các tiêu chí ở nhóm CBQL dao động từ 0,29 đến 0,86, trong đó các nội dung liên quan đến đào tạo sau đại học và ưu tiên cho CBQL trong diện quy hoạch có ĐLC cao hơn, cho thấy sự khác biệt về cơ hội tiếp cận đào tạo giữa các cá nhân. Nhóm GV có ĐLC từ 0,69 đến 0,80, phản ánh sự khác biệt trong mức độ quan sát và đánh giá hiệu quả sử dụng CBQL sau đào tạo tại từng đơn vị trường học.

So sánh giữa hai nhóm CBQL và GV, có thể nhận thấy CBQL đánh giá cao hơn GV ở các tiêu chí liên quan đến hình thức tổ chức đào tạo và điều kiện tham gia bồi dưỡng, trong khi GV đánh giá cao hơn ở tiêu chí ưu tiên đào tạo cho CBQL trong diện quy hoạch. Điều này cho thấy CBQL tập trung nhiều hơn vào khía cạnh tổ chức và cơ hội tham gia, còn GV quan tâm đến tính công bằng và định hướng phát triển đội ngũ kế cận.

Kết quả phỏng vấn CBQL 01 cho thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu được thực hiện thông qua các lớp bồi dưỡng ngắn hạn do Phòng Giáo dục và Đào tạo tổ chức; việc cử CBQL đi học sau đại học còn hạn chế do khó bố trí nhân sự thay thế và áp lực công việc tại trường. Trong khi đó, phỏng vấn CBQL 02 cho rằng nội dung bồi dưỡng hiện nay đã thiết thực hơn, song còn thiếu các chương trình huấn luyện chuyên sâu theo năng lực cá nhân và bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo trong bối cảnh đổi mới chương trình giáo dục mầm non.

Từ các kết quả định lượng và định tính, có thể kết luận rằng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường đã được triển khai khá đồng bộ, có mục tiêu rõ ràng và hình thức tổ chức đa dạng, đạt mức độ tốt theo Chuẩn hiệu trưởng. Tuy nhiên, việc đào tạo dài hạn, đào tạo sau đại học và cơ chế sử dụng hiệu quả CBQL sau đào tạo còn hạn chế, đồng thời thiếu các chương trình bồi dưỡng cá nhân hóa theo lộ trình phát triển nghề nghiệp. Do đó, cần tăng cường đầu tư cho đào tạo nâng cao trình độ, gắn đào tạo với quy hoạch và bố trí sử dụng, nhằm phát huy tối đa hiệu quả phát triển đội ngũ CBQL trong giai đoạn đổi mới giáo dục hiện nay.

3.4. Thực trạng việc kiểm tra và đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Bảng 4. Đánh giá của cán bộ quản lý và giáo viên về thực trạng kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý

TT	Nội dung	CBQL			GV		
		ĐTB	ĐLC	TH	ĐTB	ĐLC	TH
1	Có kế hoạch kiểm tra, đánh giá hoạt động quản lý đối với CBQL các trường mầm non do Phòng Giáo dục và Đào tạo ban hành	4,28	0,72	5	4,21	0,79	5
2	Nội dung kiểm tra đúng quy định, bảo đảm đánh giá được hiệu quả công tác quản lý, chỉ đạo của CBQL nhà trường	4,40	0,58	3	4,27	0,73	4
3	Kết quả thanh tra, kiểm tra được sử dụng làm căn cứ ban hành các quyết định điều chỉnh quản lý.	4,57	0,43	1	4,28	0,72	3
4	Công tác kiểm tra góp phần nâng cao phẩm chất đạo đức và năng lực quản lý, lãnh đạo của CBQL trường mầm non	4,30	0,43	4	4,31	0,69	2
5	Kết quả kiểm tra là một trong những tiêu chí đánh giá thi đua, khen thưởng cuối năm học.	4,42	0,58	2	4,40	0,60	1
ĐTB chung		4,39			4,29		

Kết quả khảo sát về thực trạng công tác kiểm tra và đánh giá đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường đạt mức tốt ở cả hai nhóm đối tượng, trong đó nhóm CBQL đạt ĐTB = 4,39 và nhóm GV đạt ĐTB = 4,29, phản ánh sự thống nhất cao trong nhận thức về vai trò và hiệu quả của hoạt động kiểm tra, đánh giá trong quản lý nhà trường.

Ở nhóm CBQL, tiêu chí có ĐTB cao nhất là “Kết quả thanh tra, kiểm tra được sử dụng làm căn cứ ban hành các quyết định điều chỉnh quản lý” với ĐTB = 4,57; ĐLC = 0,43, cho thấy hoạt động kiểm tra không chỉ mang tính hình thức mà đã được gắn với các quyết định điều hành và cải tiến quản lý. Ngược lại, tiêu chí có ĐTB thấp nhất là “Có kế hoạch kiểm tra, đánh giá hoạt động quản lý do Phòng GD&ĐT ban hành” với ĐTB = 4,28; ĐLC = 0,72, phản ánh việc lập kế hoạch kiểm tra tuy được thực hiện nhưng mức độ phổ biến và tính hệ thống có thể chưa thật đồng đều giữa các năm học hoặc giữa các trường.

Đối với nhóm GV, tiêu chí được đánh giá cao nhất là “Kết quả kiểm tra là một trong những tiêu chí đánh giá thi đua, khen thưởng cuối năm học” với ĐTB = 4,40; ĐLC = 0,60, cho thấy GV nhận thức rõ vai trò của công tác kiểm tra trong việc gắn trách nhiệm quản lý với kết quả thi đua. Trong khi đó, tiêu chí có ĐTB thấp nhất là “Có kế hoạch kiểm tra, đánh giá do Phòng GD&ĐT ban hành” với ĐTB = 4,21; ĐLC = 0,79, phản ánh việc phổ biến kế hoạch kiểm tra đến GV chưa thật sự rõ ràng hoặc chưa tạo được sự tham gia trực tiếp của GV vào quá trình đánh giá quản lý nhà trường.

Xét về ĐLC, nhóm CBQL có ĐLC dao động từ 0,43 đến 0,72, cho thấy mức độ đồng thuận tương đối cao, đặc biệt ở tiêu chí gắn kết quả kiểm tra với quyết định quản lý. Nhóm GV có ĐLC từ 0,60 đến 0,79, phản ánh sự khác biệt nhất định trong trải nghiệm về mức độ tác động thực tế của hoạt động kiểm tra tại từng đơn vị trường học, nhất là đối với nội dung

lập kế hoạch và tổ chức kiểm tra.

So sánh giữa hai nhóm CBQL và GV, có thể nhận thấy mức độ đánh giá khá tương đồng, tuy nhiên CBQL có xu hướng đánh giá cao hơn ở các tiêu chí liên quan đến sử dụng kết quả kiểm tra cho điều chỉnh quản lý, trong khi GV đánh giá cao hơn ở khía cạnh gắn kết quả kiểm tra với thi đua, khen thưởng. Điều này phản ánh sự khác biệt về góc nhìn: CBQL quan tâm đến tác động quản trị, còn GV quan tâm đến hệ quả đánh giá đối với động lực làm việc.

Kết quả phỏng vấn CBQL 03 cho thấy công tác kiểm tra, đánh giá được thực hiện định kỳ theo kế hoạch của Phòng Văn hoá – Xã hội, kết hợp giữa thanh tra chuyên môn và đánh giá theo Chuẩn Hiệu trưởng; tuy nhiên, phản hồi sau kiểm tra chủ yếu ở dạng văn bản, chưa có nhiều hình thức tư vấn trực tiếp giúp CBQL cải thiện năng lực quản lý. Trong khi đó, phỏng vấn CBQL 04 cho rằng hoạt động kiểm tra đã góp phần nâng cao ý thức tự đánh giá của CBQL, song việc theo dõi sau kiểm tra và hỗ trợ phát triển cá nhân còn chưa được thực hiện thường xuyên, dẫn đến hiệu quả bồi dưỡng sau đánh giá chưa thật sự rõ nét.

Từ các kết quả định lượng và định tính, có thể kết luận rằng công tác kiểm tra và đánh giá đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường được triển khai khá nghiêm túc, đúng quy trình và đạt mức độ tốt, đặc biệt trong việc sử dụng kết quả kiểm tra làm căn cứ điều chỉnh quản lý và đánh giá thi đua. Tuy nhiên, việc công khai kế hoạch kiểm tra, tăng cường phản hồi mang tính hỗ trợ phát triển và theo dõi sau đánh giá còn hạn chế, do đó cần chuyên mạnh từ tiếp cận kiểm tra hành chính sang tiếp cận phát triển năng lực, gắn đánh giá với tư vấn, bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL theo Chuẩn hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

3.5. Thực trạng về các điều kiện làm việc và chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Bảng 5. Đánh giá của cán bộ quản lý và giáo viên về thực trạng điều kiện làm việc và chế độ chính sách đối với đội ngũ cho cán bộ quản lý

TT	Nội dung	CBQL			GV		
		ĐTB	ĐLC	TH	ĐTB	ĐLC	TH
1	Ủy ban nhân dân cấp xã và bộ phận chuyên môn phụ trách lĩnh vực văn hóa – xã hội có trách nhiệm tổ chức thực hiện đầy đủ, nghiêm túc và đúng quy định của pháp luật các chế độ, chính sách của Nhà nước đối với đội ngũ CBQL giáo dục	4,28	0,72	3	4,27	0,73	3
2	Trên cơ sở các quy định hiện hành của Trung ương và Thành phố, quận xây dựng, ban hành và triển khai các chính sách đặc thù về chế độ đãi ngộ, khen thưởng và khuyến khích nhằm nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ CBQL	4,57	0,43	1	4,35	0,78	1
3	Bảo đảm việc bố trí, huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực vật chất, tài chính theo đúng quy định để thực hiện các chính sách đãi ngộ đối với CBQL	4,14	0,86	4	4,22	0,78	4

TT	Nội dung	CBQL			GV		
		ĐTB	ĐLC	TH	ĐTB	ĐLC	TH
4	Thực hiện các chính sách đãi ngộ đối với CBQL một cách thường xuyên, kịp thời, công khai và minh bạch, bảo đảm quyền lợi hợp pháp, chính đáng của đội ngũ CBQL theo quy định của pháp luật	4,30	0,72	2	4,30	0,70	2
ĐTB chung		4,32			4,29		

Kết quả khảo sát về thực trạng điều kiện làm việc và chế độ chính sách đối với đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường đạt mức tốt ở cả hai nhóm đối tượng, trong đó nhóm CBQL đạt ĐTB = 4,32 và nhóm GV đạt ĐTB = 4,29, phản ánh sự đánh giá tích cực về mức độ bảo đảm quyền lợi và môi trường làm việc cho đội ngũ CBQL tại địa phương.

Ở nhóm CBQL, tiêu chí có ĐTB cao nhất là “Xây dựng và triển khai các chính sách đặc thù về đãi ngộ, khen thưởng và khuyến khích nhằm nâng cao động lực làm việc cho CBQL” với ĐTB = 4,57; ĐLC = 0,43, cho thấy các chính sách động viên tinh thần và khuyến khích phát triển nghề nghiệp đã được quan tâm và bước đầu phát huy tác dụng. Ngược lại, tiêu chí có ĐTB thấp nhất là “Bảo đảm việc bố trí, huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực vật chất, tài chính để thực hiện chính sách đãi ngộ” với ĐTB = 4,14; ĐLC = 0,86, phản ánh khó khăn nhất định trong việc cân đối và huy động nguồn lực tài chính phục vụ cho chính sách phát triển đội ngũ CBQL.

Đối với nhóm GV, tiêu chí được đánh giá cao nhất cũng là nội dung về chính sách đãi ngộ và khuyến khích động lực với ĐTB = 4,35; ĐLC = 0,78, cho thấy GV ghi nhận sự quan tâm của các cấp quản lý đối với đội ngũ CBQL. Trong khi đó, tiêu chí có ĐTB thấp nhất là “Bảo đảm nguồn lực vật chất, tài chính để thực hiện chính sách đãi ngộ” với ĐTB = 4,22; ĐLC = 0,78, ở mức khá, phản ánh sự thận trọng trong đánh giá tính bền vững của nguồn lực hỗ trợ CBQL.

Xét về ĐLC, nhóm CBQL có ĐLC dao động từ 0,43 đến 0,86, trong đó tiêu chí liên quan đến nguồn lực tài chính có ĐLC cao nhất, cho thấy mức độ tiếp cận và thụ hưởng chính sách giữa các trường còn chưa đồng đều. Nhóm GV có ĐLC từ 0,70 đến 0,78, phản ánh sự khác biệt nhất định trong nhận thức về mức độ bảo đảm điều kiện làm việc và chính sách tại từng cơ sở giáo dục.

So sánh giữa hai nhóm CBQL và GV, có thể nhận thấy mức độ đánh giá tương đối tương đồng, tuy nhiên CBQL đánh giá cao hơn GV ở tiêu chí về chính sách động viên, khen thưởng, trong khi GV đánh giá thận trọng hơn ở tiêu chí liên quan đến bảo đảm nguồn lực tài chính. Điều này cho thấy CBQL cảm nhận trực tiếp tác động của chính sách, còn GV quan sát ở góc độ điều kiện thực hiện và tính ổn định của các nguồn lực hỗ trợ.

Kết quả phỏng vấn CBQL 01 cho thấy các chế độ, chính sách cơ bản theo quy định của Nhà nước được thực hiện đầy đủ và kịp thời; tuy nhiên, các chính sách khuyến khích đặc thù ở cấp địa phương còn phụ thuộc nhiều vào ngân sách, nên chưa thể triển khai đồng đều giữa các năm học. Trong khi đó, phỏng vấn CBQL 02 cho rằng môi trường làm việc nhìn chung ổn định, song áp lực công việc lớn, chế độ đãi ngộ chưa thật sự tương xứng với khối lượng và trách nhiệm quản lý, ảnh hưởng nhất định đến động lực phấn đấu lâu dài của đội ngũ CBQL.

Từ các kết quả định lượng và định tính, có thể kết luận rằng điều kiện làm việc và chế độ chính sách đối với đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường cơ bản được bảo đảm, đạt mức độ tốt theo Chuẩn hiệu trưởng, đặc biệt ở việc thực hiện đầy đủ các chế độ theo quy định và bước đầu có chính sách động viên, khuyến khích. Tuy nhiên, nguồn lực tài chính để duy trì các chính sách đặc thù còn hạn chế, chế độ đãi ngộ chưa thật sự tương xứng với yêu cầu nhiệm vụ, do đó cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế tài chính, tăng cường đầu tư cho chính sách phát triển đội ngũ và cải thiện điều kiện làm việc nhằm tạo động lực bền vững cho CBQL trong bối cảnh đổi mới giáo dục mầm non hiện nay.

3. Kết luận

Kết quả khảo sát cho thấy công tác phát triển đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường, tỉnh Đồng Tháp nhìn chung được thực hiện ở mức khá đến tốt trên tất cả các nội dung: quy hoạch, tuyển chọn – bổ nhiệm, đào tạo – bồi dưỡng, kiểm tra – đánh giá và bảo đảm điều kiện làm việc, chế độ chính sách. Điểm trung bình chung của các tiêu chí đều đạt trên 4,0, trong đó đánh giá của CBQL luôn cao hơn GV, phản ánh sự khác biệt nhất định về góc nhìn quản lý và trải nghiệm thực tiễn trong đội ngũ.

Công tác quy hoạch và tạo nguồn CBQL được đánh giá cao về mục tiêu, kế hoạch và việc rà soát, điều chỉnh hằng năm; tuy nhiên, GV đánh giá thấp hơn ở tiêu chí huy động nguồn lực và tính khả thi của quy hoạch, cho thấy cơ hội rèn luyện và bồi dưỡng thực tế cho đội ngũ kế cận còn hạn chế. Việc tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm CBQL được thực hiện đúng quy trình, công khai và đúng quy định, song hiệu quả của hoạt động luân chuyển và mức độ tham gia thực chất của GV trong giám sát nhân sự còn chưa rõ nét.

Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng CBQL có mục tiêu rõ ràng và hình thức đa dạng, nhưng còn hạn chế về đào tạo chuyên sâu, đặc biệt là đào tạo sau đại học và cơ chế sử dụng CBQL sau đào tạo, dẫn đến hiệu quả phát triển năng lực chưa thật sự bền vững. Công tác kiểm tra, đánh giá CBQL được thực hiện thường xuyên và gắn với thi đua, khen thưởng; tuy nhiên, phản hồi sau kiểm tra còn mang tính tổng hợp, chưa đủ cụ thể để định hướng bồi dưỡng cá nhân theo năng lực.

Về điều kiện làm việc và chế độ chính sách, các chế độ cơ bản được thực hiện đầy đủ, kịp thời và minh bạch; tuy nhiên, việc huy động nguồn lực để cải thiện điều kiện làm việc và triển khai các chính sách khuyến khích đặc thù còn hạn chế, ảnh hưởng đến động lực phát triển lâu dài của đội ngũ CBQL.

Tổng hợp lại, phát triển đội ngũ CBQL tại các trường mầm non xã Phú Cường đã đạt được những kết quả tích cực về mặt tổ chức và tuân thủ quy định, song còn tồn tại các hạn chế về tính thực chất trong tạo nguồn, đào tạo chuyên sâu, sử dụng sau đào tạo và cơ chế tạo động lực. Đây là những vấn đề cần được ưu tiên khắc phục để phát triển đội ngũ CBQL đáp ứng tốt hơn yêu cầu của chuẩn hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW, ngày 4 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. (2018). *Thông tư số 25/2018/TT-BGDĐT ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non*.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). *Thông tư số 52/2020/TT-BGDĐT ban hành Điều lệ Trường mầm non*.

- Cross, E., Dobson, M., & Brooks, J. S. (2024). Leadership competencies in early childhood education: Design and validation of a survey tool. *Australasian Journal of Early Childhood*, 49(4), 284-300. <https://doi.org/10.1177/18369391241282679>.
- Douglass, A. (2019). Leadership for quality early childhood education and care. *OECD Education Working Papers*, No. 211, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en>.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.
- Heikkinen, K. M., Ahtiainen, R., Fonsén, E., & Kallioniemi, A. (2024). Leadership as a profession in early childhood education and care. *Educational Research*, 66(3), 347–363. <https://doi.org/10.1080/00131881.2024.2371352>.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2019). How school leadership influences student learning: A test of “The four paths model”. *Educational Administration Quarterly*, 55(2), 257–303. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Lê, N. T. (2023). Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực nghề nghiệp cho giáo viên các trường mầm non quận Ninh Kiều, thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 12(04S), 11-20. <https://doi.org/10.52714/dthu.12.04S.2023.1178>.
- Quốc hội. (2019). *Luật Giáo dục 43/2019/QH14 ngày 14/6/2019*.