



DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.14.08S.2025.1731>

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ THEO CHUẨN HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG MẦM NON Ở PHƯỜNG TÂN AN, THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Lê Hùng Cường¹ và Nguyễn Thị Ly Na^{2*}

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

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

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

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 11/01/2026; Ngày nhận chỉnh sửa: 25/01/2026; Ngày duyệt đăng: 28/01/2026

Tóm tắt

Bài viết này trình bày kết quả nghiên cứu thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng tại các trường mầm non trên địa bàn phường Tân An, thành phố Cần Thơ. Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là khảo sát thông qua bảng hỏi, kết hợp với phân tích thống kê mô tả nhằm làm rõ thực trạng các nội dung của công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trong các lĩnh vực: phẩm chất nghề nghiệp, năng lực quản trị nhà trường, xây dựng và phát triển môi trường giáo dục, củng cố mối quan hệ giữa nhà trường – gia đình – xã hội. Kết quả nghiên cứu cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non trên địa bàn cơ bản đáp ứng yêu cầu Chuẩn hiệu trưởng, song vẫn còn những hạn chế nhất định, đặc biệt ở năng lực quản trị theo hướng hiện đại, ứng dụng công nghệ thông tin và phối hợp với các lực lượng giáo dục. Trên cơ sở đó, bài báo đưa ra những luận cứ khoa học góp phần làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý mầm non theo Chuẩn hiệu trưởng, nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

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

Trích dẫn: Lê, H. C., & Nguyễn, T. L. N. (2025). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non ở phường Tân An, Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 14(08S), 53-66. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.08S.2025.1731>

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

THE CURRENT SITUATION OF MANAGING STAFF DEVELOPMENT IN ACCORDANCE WITH PRESCHOOL PRINCIPAL STANDARDS IN TAN AN WARD, CAN THO CITY

Le Hung Cuong¹ and Nguyen Thi Ly Na^{2*}

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

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

^{*} *Corresponding author, Email: terlyna@gmail.com,*

Article history

Received: 11/01/2026; Received in revised form: 25/01/2026; Accepted: 28/01/2026

Abstract

This article reported the current situation of management staff development in preschools in Tan An Ward, Can Tho City. A questionnaire-based survey was used with descriptive statistical analysis to clarify the current status of key aspects of management staff development across the following areas: professional qualities, school administration capacity, development of the educational environment, and strengthening the relationship between school, family, and society. The results indicate that preschool management staff in the area generally meet the requirements of the Principal Standards. However, certain limitations remain, particularly in modern management capacity, the application of information technology, and coordination with other educational forces. Thereby, the study provides scientific evidence to support the proposal of solutions for developing preschool management staff under the Principal Standards to meet the demands of current educational reforms.

Keywords: *Educational managers, principal standards, staff development, preschools.*

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo hiện nay, giáo dục mầm non được coi là bậc học nền tảng, đóng vai trò then chốt trong việc hình thành và phát triển những yếu tố đầu tiên của nhân cách con người. Chất lượng giáo dục mầm non chịu tác động của nhiều yếu tố, trong đó đội ngũ cán bộ quản lý giữ vị trí trọng yếu, trực tiếp quyết định hiệu quả công tác tổ chức, quản lý và chất lượng chăm sóc – giáo dục trẻ tại các cơ sở giáo dục mầm non. (Ban Chấp hành Trung ương, 2013).

Nhận thức rõ vai trò quan trọng của cán bộ quản lý, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non (Thông tư số 25/2018/TT-BGDĐT) nhằm làm cơ sở để đánh giá, bồi dưỡng và phát triển cán bộ quản lý theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Chuẩn hiệu trưởng không chỉ là thước đo năng lực và phẩm chất của cán bộ quản lý mà còn là công cụ định hướng cho công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ quản lý trong các trường mầm non (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018).

Thực tiễn cho thấy, trong những năm gần đây, công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non đã đạt được những kết quả đáng kể, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường cũng như chất lượng giáo dục mầm non. Tuy nhiên, tại nhiều địa phương, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng vẫn còn bộc lộ không ít hạn chế như: năng lực quản trị nhà trường chưa đồng đều, việc vận dụng Chuẩn hiệu trưởng vào tự đánh giá và đánh giá cán bộ quản lý còn hình thức, công tác quy hoạch, đào tạo và bồi dưỡng chưa gắn chặt với yêu cầu thực tiễn của từng cơ sở giáo dục.

Trong bối cảnh đổi mới quản trị nhà trường và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý giáo dục, công tác quản lý, điều hành và tổ chức hoạt động giáo dục các trường mầm non được đặt trong yêu cầu thực hiện theo Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018). Theo các nghiên cứu về quản trị nhà trường mầm non, năng lực quản lý và mức độ đáp ứng chuẩn nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ quản lý có sự khác biệt giữa các cơ sở giáo dục và giữa các cá nhân, đặc biệt trong điều kiện đổi mới quản trị và ứng dụng công nghệ thông tin (UNESCO, 2015; OECD, 2020). Trên cơ sở đó, việc khảo sát một cách cụ thể, có hệ thống thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng tại các trường mầm non ở phường Tân An, thành phố Cần Thơ là cần thiết nhằm cung cấp căn cứ thực tiễn cho công tác quản lý giáo dục mầm non.

Bên cạnh đó, việc đánh giá đúng thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng tại các trường mầm non ở phường Tân An hiện nay vẫn chưa được nghiên cứu một cách hệ thống và chuyên sâu. Các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung ở phạm vi rộng (cấp quận, huyện hoặc tỉnh), chưa phản ánh đầy đủ đặc thù quản lý giáo dục mầm non ở cấp phường – nơi trực tiếp tổ chức và triển khai các hoạt động giáo dục.

Xuất phát từ những lý do trên, việc nghiên cứu thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non ở phường Tân An, thành phố Cần Thơ là cần thiết và có ý nghĩa khoa học, thực tiễn rõ rệt. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần cung cấp cơ sở dữ liệu thực tiễn cho công tác quản lý giáo dục mầm non tại địa phương, mà còn là căn cứ để đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng trong giai đoạn hiện nay.

2. Tổng quan lý thuyết, lược sử nghiên cứu và phát triển giả thuyết

2.1. Tổng quan lý thuyết

Đội ngũ cán bộ quản lý, trong đó hiệu trưởng giữ vai trò trung tâm, có ảnh hưởng trực

tiếp đến hiệu quả quản trị nhà trường và chất lượng chăm sóc, giáo dục trẻ tại các cơ sở giáo dục mầm non. Nhằm chuẩn hóa và nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non theo Thông tư số 25/2018/TT-BGDĐT, làm cơ sở cho công tác đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển cán bộ quản lý theo hướng chuẩn hóa, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018).

Tại Việt Nam, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nói chung, đặc biệt là cán bộ quản lý mầm non, được xác định là một nhiệm vụ trọng tâm trong công tác quản lý giáo dục. Nghị quyết số 29-NQ/TW (2013) của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khẳng định rằng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý đóng vai trò quyết định đối với thành công của công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo. Trên cơ sở đó, Thông tư số 25/2018/TT-BGDĐT được ban hành nhằm cụ thể hóa yêu cầu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo chuẩn nghề nghiệp, làm căn cứ cho công tác đánh giá, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ quản lý (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018).

Theo Nghị định số 127/2018/NĐ-CP, Ủy ban nhân dân cấp huyện và Phòng Giáo dục và Đào tạo có trách nhiệm chỉ đạo việc sử dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý tại các cơ sở giáo dục, bao gồm công nhận, bổ nhiệm, miễn nhiệm và khen thưởng hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, nhằm đảm bảo thực hiện các quy trình phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn nghề nghiệp

Bên cạnh việc ban hành chuẩn nghề nghiệp, Quyết định số 89/QĐ-TTg ngày 18/01/2019 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án đào tạo và bồi dưỡng nhà giáo, cũng như cán bộ quản lý cơ sở giáo dục mầm non đến năm 2030, đã xác định rõ mục tiêu nâng cao năng lực quản lý và quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý mầm non. Đồng thời, quyết định này cũng nhấn mạnh yêu cầu đổi mới nội dung và phương thức bồi dưỡng, cùng với việc tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý giáo dục mầm non (Thủ tướng Chính phủ, 2019).

Tổng hợp các cơ sở lý luận và chính sách cho thấy, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng là một trong những điều kiện quan trọng nhằm nâng cao chất lượng giáo dục mầm non. Tuy nhiên, các nghiên cứu chủ yếu mới dừng ở phạm vi rộng (cấp tỉnh, cấp ngành), trong khi việc đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng ở cấp cơ sở, đặc biệt là cấp phường, vẫn còn hạn chế. Đây là cơ sở để bài báo tập trung nghiên cứu thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng tại các trường mầm non tại phường Tân An, thành phố Cần Thơ.

2.2. Lược sử nghiên cứu

Ở bình diện quốc tế, các tổ chức uy tín đều khẳng định năng lực lãnh đạo và quản lý của cán bộ quản lý là yếu tố then chốt quyết định chất lượng giáo dục mầm non. Rodd (2013) phân tích các mô hình phát triển lãnh đạo trong giáo dục mầm non tại Anh, Úc và New Zealand, đồng thời đề xuất khung năng lực lãnh đạo toàn diện, nhấn mạnh vai trò của thực hành phản tư, đổi mới sáng tạo và làm việc nhóm trong nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường. UNESCO nhấn mạnh vai trò của đội ngũ lãnh đạo cơ sở giáo dục mầm non trong việc bảo đảm chất lượng, tính công bằng và phát triển bền vững của giáo dục mầm non; đồng thời khuyến nghị các quốc gia tăng cường đầu tư cho đào tạo và bồi dưỡng năng lực quản lý đối với cán bộ quản lý tuyến cơ sở (UNESCO, 2015). OECD cũng cho rằng lãnh đạo hiệu quả trong giáo dục mầm non góp phần nâng cao chất lượng chăm sóc, giáo dục trẻ thông qua việc tăng cường năng lực quản trị, thúc đẩy sự tham gia của giáo viên và sử dụng dữ liệu trong quá trình ra quyết định (OECD, 2020). Bên cạnh đó, Hiệp hội Giáo dục Trẻ thơ Quốc gia Hoa Kỳ xác định các năng lực cốt lõi của cán bộ quản lý giáo dục mầm non bao gồm lãnh đạo sư phạm, xây dựng văn hóa học tập trong nhà trường và phối hợp hiệu quả với gia đình, cộng đồng (NAEYC, 2019).

Tương tự, Young và Mitchell (2018) nhấn mạnh năng lực lãnh đạo hiệu quả của cán bộ quản lý không chỉ nâng cao chất lượng chăm sóc – giáo dục trẻ mà còn thúc đẩy phát triển chuyên môn của giáo viên, tạo môi trường làm việc hợp tác và dân chủ

Pettersen và Grieshaber (2020) phân tích mô hình lãnh đạo phân tán trong giáo dục mầm non, nhấn mạnh sự tham gia của các thành viên trong tổ chức và phát huy vai trò của giáo viên như những nhà lãnh đạo tiềm năng, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng giáo dục.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về cán bộ quản lý giáo dục mầm non đã được triển khai theo nhiều hướng tiếp cận khác nhau. Một số công trình tập trung phân tích vai trò, chức năng và yêu cầu năng lực của cán bộ quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục, qua đó làm rõ mối quan hệ giữa năng lực quản lý và chất lượng hoạt động chăm sóc, giáo dục trẻ (Nguyễn, 2012; Phạm, 2015). Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu đã tiếp cận theo hướng đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý mầm non dựa trên các tiêu chí, tiêu chuẩn nghề nghiệp do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành, từ đó đề xuất các giải pháp bồi dưỡng và phát triển đội ngũ ở các cấp quản lý khác nhau (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018; Trần, 2019).

Tuy nhiên, có thể nhận thấy rằng phần lớn các nghiên cứu trong nước được thực hiện ở phạm vi tương đối rộng như cấp tỉnh, thành phố hoặc theo nhóm cơ sở giáo dục, trong khi các nghiên cứu đi sâu khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng ở phạm vi hẹp, đặc biệt là cấp phường, xã, còn hạn chế. Mặt khác, một số nghiên cứu mới dừng lại ở việc mô tả thực trạng chung, chưa làm rõ thực trạng các nội dung cụ thể của công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý gắn với từng yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng trong điều kiện địa phương.

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu đó, bài viết này tập trung khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non ở cấp phường thông qua các nội dung chủ yếu của công tác phát triển đội ngũ, làm cơ sở để xem xét mức độ đáp ứng các yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng trong bối cảnh cụ thể của địa phương.

3. Phương pháp nghiên cứu

Đối tượng khảo sát: Cán bộ quản lý 16 người; khối trưởng 14 người; giáo viên 130 người đang công tác 06 trường mầm non ở phường Tân An, thành phố Cần Thơ.

Quy ước thang đo và cách xử lý số liệu: Số liệu thu thập từ phương pháp khảo sát bằng phiếu hỏi được mã hóa và xử lý bằng công cụ thống kê. Kết quả phỏng vấn được sử dụng nhằm làm rõ và bổ sung cho kết quả khảo sát, đồng thời các dữ liệu được phân tích theo phương pháp định lượng kết hợp với định tính để làm rõ thực trạng nghiên cứu.

Xử lý số liệu bằng quy ước thang đo: Thang đo chủ yếu sử dụng trong các phiếu khảo sát gồm thang đo định danh để xác định tên gọi và một số đặc điểm của đối tượng khảo sát; thang đo thứ bậc và thang đo khoảng cách được dùng để tính các tham số trong thống kê mô tả, như giá trị trung bình và tỷ lệ phần trăm.

Để thuận tiện cho việc đánh giá và phân tích số liệu một cách hợp lý, khoa học, các thông tin thu thập từ phiếu khảo sát thực trạng được quy ước dựa trên giá trị trung bình trong thang đo Likert 4 mức, với mức giá trị khoảng cách được tính theo công thức: $(\text{Maximum} - \text{Minimum})/n = (4 - 1)/4 = 0,75$. Ý nghĩa của các mức lần lượt được trình bày cụ thể trong bảng sau: Từ 3,26 đến 4,00 : Tốt/ Rất cần thiết; Từ 2,51 đến cận 3,25: Khá/ Cần thiết; Từ 1,76 đến cận 2,50: Đạt/ Ít cần thiết; Từ 1 đến cận 1,75: Chưa đạt/ Không cần thiết.

4. Kết quả nghiên cứu thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non ở phường Tân An, thành phố Cần Thơ

4.1. Thực trạng về nhận thức của cán bộ quản lý, giáo viên về sự cần thiết phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

Bảng 1. Kết quả khảo sát nhận thức của cán bộ quản lý, giáo viên về sự cần thiết phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

TT	Mức độ đánh giá	Cán bộ quản lý		Giáo viên	
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Rất cần thiết	20	66,67	40	30,77
2	Cần thiết	7	23,33	67	51,53
3	Ít cần thiết	2	6,67	21	16,15
4	Không cần thiết	1	3,33	2	1,53

Bảng số liệu 1 cho thấy sự khác biệt rõ ràng giữa nhận thức của đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên về vai trò của cán bộ quản lý trong các trường mầm non.

Đối với cán bộ quản lý có 20 người (chiếm 66,67%) đánh giá “Rất cần thiết” – chiếm tỉ lệ lớn nhất trong nhóm cán bộ quản lý; 7 người (23,33%) đánh giá ở mức “Cần thiết”; Có 2 người (6,67%) cho rằng vai trò cán bộ quản lý “Ít cần thiết”; và chỉ có 1 người (3,33) đánh giá vai trò cán bộ quản lý là “Không cần thiết”. Tổng cộng 90% cán bộ quản lý nhận thức rằng vai trò của họ là rất cần thiết hoặc cần thiết.

Đối với giáo viên: 40 giáo viên (30,77%) cho rằng vai trò của cán bộ quản lý là “Rất cần thiết”; 67 giáo viên (51,53%) đánh giá là “Cần thiết”; Tuy nhiên, vẫn còn 21 giáo viên (16,15%) đánh giá “Ít cần thiết” và 2 giáo viên (1,53%) đánh giá “Không cần thiết”. Dù hơn 82% giáo viên nhìn nhận vai trò cán bộ quản lý ở mức cần thiết trở lên, nhưng vẫn còn gần 18% giáo viên chưa đánh giá cao vai trò này.

Qua đó có thể thấy cán bộ quản lý có nhận thức đầy đủ và tích cực về vai trò của mình, thể hiện sự tự tin và tự ý thức trong công tác quản lý. Đa số giáo viên cũng đánh giá cao vai trò của cán bộ quản lý. Chênh lệch về nhận thức giữa cán bộ quản lý và giáo viên cho thấy có thể tồn tại một số vấn đề trong phối hợp và truyền thông nội bộ. Sự khác biệt này có thể xuất phát từ việc một số giáo viên chưa thấy rõ hiệu quả lãnh đạo của cán bộ quản lý trong thực tiễn; hoặc cán bộ quản lý chưa tạo được sự gắn kết, chia sẻ, minh bạch trong hoạt động quản lý; giáo viên có thể chưa được tham gia đầy đủ vào các hoạt động xây dựng kế hoạch, góp ý, phản hồi, dẫn đến cảm nhận chưa tích cực.

4.2. Thực trạng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non ở phường Tân An, thành phố Cần Thơ.

Bảng 2. Kết quả thực trạng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

TT	Nội dung		Mức độ				Đánh giá chung	
			Tốt	Khá	Đạt	Chưa đạt	ĐTB	Hạng
1	Dự báo quy mô phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non có tính khả thi cao	SL	47	78	33	2	3,06	4
		%	29,38	48,75	20,63	1,25		

TT	Nội dung	Mức độ				Đánh giá chung		
		Tốt	Khá	Đạt	Chưa đạt	ĐTB	Hạng	
2	Quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý nhằm mục đích không ngừng xây dựng, kiện toàn đội ngũ cán bộ quản lý đương chức và đội ngũ cán bộ kế cận	SL	49	74	30	7	3,03	5
		%	30,63	46,25	18,75	4,38		
3	Xây dựng kế hoạch phát triển cán bộ quản lý đáp ứng nhu cầu về số lượng, cơ cấu, và số lượng	SL	89	42	20	9	3,32	1
		%	55,63	26,25	12,50	5,63		
4	Xây dựng được các tiêu chuẩn về chất lượng giáo viên đưa vào quy hoạch cán bộ quản lý	SL	46	101	10	3	3,19	3
		%	28,75	63,13	6,25	1,88		
5	Định kỳ rà soát, bổ sung, điều chỉnh quy hoạch phù hợp với điều kiện thực tiễn	SL	47	102	11	0	3,23	2
		%	29,38	63,75	6,88	0,00		
Điểm trung bình chung						3,17		

Bảng 2, với chỉ số trung bình chung 3,17, cho thấy công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý đang được thực hiện ở mức khá, tuy nhiên vẫn còn một số nội dung chưa đạt hiệu quả cao. Cụ thể như sau:

Nội dung có điểm cao nhất (3,32 điểm) là: “Xây dựng kế hoạch phát triển cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng”, cho thấy công tác lập kế hoạch hiện là điểm mạnh. Tiếp theo là: “Định kỳ rà soát, bổ sung và điều chỉnh quy hoạch phù hợp với điều kiện thực tiễn” (3,23 điểm) và “Xây dựng các tiêu chuẩn về chất lượng giáo viên đưa vào quy hoạch cán bộ quản lý” (3,19 điểm), phản ánh rằng quy trình và tiêu chí quy hoạch được quan tâm tương đối đầy đủ. Qua đó, có thể nhận thấy công tác quy hoạch cán bộ quản lý có nhiều mặt tích cực, đặc biệt là ở khâu lập kế hoạch và điều chỉnh quy hoạch phù hợp với thực tiễn

Tuy nhiên, năng lực dự báo và tính chiến lược trong xây dựng đội ngũ kế cận còn hạn chế, có thể ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển lâu dài của đội ngũ cán bộ quản lý. Cụ thể, nội dung “Dự báo quy mô phát triển đội ngũ cán bộ quản lý có tính khả thi cao” đạt 3,06 điểm (xếp thứ 4) và “Quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý nhằm xây dựng, kiện toàn cán bộ đương chức và kế cận” đạt 3,03 điểm (xếp thấp nhất). Nguyên nhân là nhận thức của một số cán bộ quản lý về vai trò quy hoạch chưa đầy đủ; năng lực phân tích, dự báo còn hạn chế; thiếu cơ chế phát hiện, bồi dưỡng cán bộ kế cận; quy trình rà soát, điều chỉnh đôi khi mang tính hình thức. Hơn nữa, hệ thống dữ liệu, công cụ và điều kiện phục vụ quy hoạch chưa được đầu tư đồng bộ, làm giảm hiệu quả dự báo và xây dựng phương án kế thừa.

4.3. Thực trạng tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng ở các trường mầm non

Bảng 3. Kết quả khảo sát công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

TT	Nội dung	Mức độ					Đánh giá chung	
			Tốt	Khá	Đạt	Chưa đạt	ĐTB	Hạng
1	Căn cứ vào nhu cầu thực tế của nhà trường	SL	45	82	21	12	3,00	1
		%	28,13	51,25	13,13	7,50		
2	Tuyển chọn được thực hiện theo quy trình sàng lọc và lựa chọn những người có đủ năng lực để đáp ứng yêu cầu công việc trong tổ chức	SL	17	40	88	15	2,63	4
		%	10,63	25,00	55,00	9,38		
3	Bổ nhiệm người đứng đầu cơ quan khi họ đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn và yêu cầu về phát triển giáo dục mầm non	SL	35	35	80	10	2,59	5
		%	21,88	21,88	50,00	6,25		
4	Tuyển chọn phải đảm bảo chất lượng, nhằm phát huy tốt các phẩm chất, năng lực và sở trường cá nhân, đồng thời xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non đạt Chuẩn hiệu trưởng	SL	17	52	83	8	2,49	7
		%	10,63	32,50	51,88	5,00		
5	Đảm bảo tính kế thừa nhằm duy trì sự ổn định trong một khoảng thời gian nhất định	SL	35	77	40	8	2,87	3
		%	21,88	48,13	25,00	5,00		
6	Thực hiện dân chủ, công khai và minh bạch trong việc bố trí và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý	SL	19	64	52	25	2,48	8
		%	11,88	40,00	32,50	15,63		
7	Nâng cao ý thức trong việc chấp hành các quyết định về điều động và luân chuyển	SL	45	67	40	8	2,93	2
		%	28,13	41,88	25,00	5,00		
8	Tránh cách làm chủ quan, phiếm diện, duy ý chí, và không dựa trên các tiêu chuẩn, tiêu chí theo Chuẩn hiệu trưởng	SL	17	58	80	5	2,54	6
		%	10,63	36,25	50,00	3,13		
Điểm trung bình chung							2,69	

Nội dung “Xuất phát từ nhu cầu thực tế của nhà trường” đạt điểm cao nhất (3,00), cho thấy nhu cầu này rất cấp thiết. Tiếp theo, “Nâng cao ý thức chấp hành quyết định điều động,

luân chuyển” đạt 2,93 điểm, phản ánh tầm quan trọng của việc tuân thủ quy định.

Tuy nhiên, các nội dung về bảo đảm kế thừa, minh bạch và tuân thủ tiêu chuẩn đạt điểm thấp hơn: “Đảm bảo tính kế thừa” 2,87; “Bổ nhiệm người đứng đầu đáp ứng tiêu chuẩn” 2,59; “Tránh cách làm chủ quan, phiếm diện” 2,54. Quy trình lựa chọn cán bộ quản lý theo hướng dân chủ, công khai cũng chỉ đạt 2,48 – 2,59 điểm, phản ánh mức độ thực hiện chưa thật sự đồng đều giữa các nội dung trong công tác tuyển chọn và bổ nhiệm.

Thực trạng trên phản ánh nhiều nguyên nhân, cả chủ quan lẫn khách quan, trong công tác tuyển dụng và sử dụng cán bộ quản lý tại địa phương. Dù công tác bổ nhiệm được đánh giá cao vì xuất phát từ nhu cầu thực tế của nhà trường, quá trình chuẩn bị nguồn ứng viên kế thừa có thể chưa được quan tâm đúng mức, dẫn đến việc bố trí và cơ cấu đội ngũ còn chưa hợp lý, thể hiện qua điểm số thấp ở các nội dung số 2 và số 4. Bên cạnh đó, việc luân chuyển cán bộ quản lý tuy được đánh giá ở mức khá nhưng, đồng thời, một số nội dung liên quan đến tiêu chuẩn, tiêu chí bổ nhiệm chưa đạt mức cao, cho thấy việc đánh giá năng lực cụ thể và tính kế thừa chưa được chú trọng đồng bộ giữa các trường. Ngoài ra, sự hạn chế trong công tác tuyển chọn hoặc quy trình lựa chọn thiếu tính thực chất cũng có thể làm giảm niềm tin vào tính minh bạch, dân chủ, như phản ánh ở mức điểm trung bình của nội dung số 6 (2,48 điểm).

Qua trao đổi với đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non ở phường Tân An về công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và luân chuyển cán bộ quản lý, đa số cán bộ quản lý đều cho rằng công tác này nhìn chung được thực hiện đúng quy trình, song vẫn còn một số hạn chế cần quan tâm khắc phục. Một cán bộ quản lý chia sẻ: *“Việc bổ nhiệm thời gian qua chủ yếu dựa trên nhu cầu thực tế của nhà trường, tuy nhiên nguồn nhân sự kế thừa chưa thật sự dồi dào, nên đôi khi khó chọn được người phù hợp nhất.”*

4.4. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

Bảng 4. Kết quả khảo sát công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

TT	Nội dung		Mức độ				Đánh giá chung	
			Tốt	Khá	Đạt	Chưa đạt	ĐTB	Hạng
1	Đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản lý nhằm nâng cao phẩm chất và năng lực, giúp đội ngũ cán bộ quản lý có đủ điều kiện hoàn thành nhiệm vụ	SL	121	33	6	0	3,72	1
		%	75,63	20,63	3,75	0,00		
2	Thực hiện kế hoạch bồi dưỡng cán bộ quản lý thông qua nhiều hình thức khả thi	SL	45	78	27	10	2,99	6
		%	28,13	48,75	16,88	6,25		
3	Triển khai và tạo điều kiện cho cán bộ quản lý tham gia các lớp hoặc buổi chuyên đề do Sở Giáo dục và Đào tạo tổ chức	SL	111	22	27	0	3,53	4
		%	69,38	13,75	16,88	0,00		

TT	Nội dung	Mức độ				Đánh giá chung		
			Tốt	Khá	Đạt	Chưa đạt	ĐTB	Hạng
4	Đào tạo và bồi dưỡng còn là quá trình tự rèn luyện và phấn đấu của mỗi cán bộ quản lý	SL	120	30	5	5	3,66	3
		%	75,00	18,75	3,13	3,13		
5	Thường xuyên đôn đốc, kiểm tra và đánh giá, công tác đào tạo, bồi dưỡng	SL	36	99	15	10	3,01	5
		%	22,50	61,88	9,38	6,25		
6	Mục tiêu đào tạo và bồi dưỡng được xác định một cách rõ ràng và phù hợp	SL	118	33	9	0	3,68	2
		%	73,75	20,63	5,63	0,00		
Điểm trung bình chung							3,43	

Kết quả khảo sát qua Bảng 4 cho thấy công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý mầm non tại phường Tân An được đánh giá ở mức khá cao, với điểm trung bình chung đạt 3,43 trên thang điểm 4. Trong đó, nội dung “Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý nhằm nâng cao phẩm chất và năng lực, giúp đội ngũ cán bộ quản lý có đủ điều kiện hoàn thành nhiệm vụ” đạt mức cao nhất với 3,72 điểm, cho thấy việc đào tạo và bồi dưỡng đóng vai trò rất quan trọng. Nội dung “Mục tiêu đào tạo và bồi dưỡng được xác định một cách rõ ràng và phù hợp” phản ánh nhận thức đúng đắn về vai trò của công tác này, cũng như định hướng chiến lược tương đối rõ ràng trong thiết kế chương trình

Tuy nhiên, có sự phân hóa rõ rệt giữa nhận thức và triển khai thực tế: các nội dung về hình thức bồi dưỡng, quá trình tự học, cũng như công tác kiểm tra và đánh giá đều đạt điểm thấp hơn. Đặc biệt, “Đào tạo là quá trình tự bồi dưỡng của cán bộ quản lý” (3,66 điểm) và “Triển khai, tạo điều kiện cho cán bộ quản lý tham gia các lớp/ buổi chuyên đề của Sở Giáo dục và Đào tạo” (3,53 điểm) cho thấy việc tạo động lực và điều kiện thuận lợi cho cán bộ quản lý tham gia bồi dưỡng vẫn chưa đồng đều giữa các cơ sở. Điều này phản ánh thực tế rằng quá trình bồi dưỡng chưa thực sự linh hoạt về hình thức, thời gian và chưa gắn chặt với nhu cầu cụ thể của từng vị trí việc làm; đồng thời, mức độ chủ động tự học của một bộ phận cán bộ quản lý vẫn chưa cao.

Nguyên nhân có thể xuất phát từ việc xây dựng kế hoạch bồi dưỡng chưa thực sự gắn với nhu cầu cá nhân, vị trí công việc hoặc bối cảnh thực tiễn của từng cơ sở mầm non, dẫn đến thiếu đa dạng trong hình thức tổ chức và chưa khai thác hiệu quả vai trò của công nghệ hay các mô hình đào tạo linh hoạt. Bên cạnh đó, việc triển khai các lớp chuyên đề vẫn chủ yếu phụ thuộc vào kế hoạch của cấp Sở và Phòng, nên mức độ chủ động từ phía nhà trường còn hạn chế. Một nguyên nhân khác là ý thức tự bồi dưỡng của một số cán bộ quản lý chưa thật sự thường xuyên, có thể do áp lực công việc hoặc chưa được khuyến khích đầy đủ bằng cơ chế đánh giá, ghi nhận sau bồi dưỡng. Bên cạnh đó, công tác kiểm tra và đánh giá sau bồi dưỡng chưa được duy trì thường xuyên và thiếu tính hệ thống, dẫn đến việc hoạt động bồi dưỡng chưa đạt hiệu quả lâu dài và chưa tạo được động lực nội sinh cho đội ngũ.

Qua trao đổi với cán bộ quản lý các trường mầm non ở phường Tân An về công tác đào tạo và bồi dưỡng hiện nay, đa số cán bộ quản lý đều nhìn nhận rằng hoạt động bồi dưỡng được triển khai thường xuyên nhưng vẫn còn những điểm cần cải thiện để đáp ứng yêu cầu theo

chuẩn hiệu trưởng. Một cán bộ quản lý chia sẻ: “Hàng năm chúng tôi đều được tham gia các lớp bồi dưỡng do phòng văn hóa xã hội tổ chức, nhất là những nội dung liên quan đến chuyên môn và quản lý. Tuy nhiên, thời lượng và nội dung đôi khi còn dàn trải, chưa thật sự đi sâu vào những kỹ năng mà cán bộ quản lý đang thiếu.”

4.5. Thực trạng kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

Bảng 5. Kết quả khảo sát về kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

TT	Nội dung		Mức độ				Đánh giá chung	
			Tốt	Khá	Đạt	Chưa đạt	ĐTB	Hạng
1	Lập kế hoạch kiểm tra và đánh giá phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng tại các trường mầm non, đảm bảo phù hợp với kế hoạch chung đã đề ra	SL	17	90	45	8	2,73	3
		%	10,63	56,25	28,13	5		
2	Kiểm tra và đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non là quá trình xem xét và xác định mức độ hoàn thành các nhiệm vụ theo quy định	SL	15	66	66	13	2,52	5
		%	9,38	41,25	41,25	8,13		
3	Kiểm tra và đánh giá các hoạt động quản lý nhằm thực hiện chức năng giám sát và đánh giá trong quản lý	SL	19	88	45	8	2,74	2
		%	11,88	55	28,13	5		
4	Việc kiểm tra và đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý cần được thực hiện thường xuyên và định kỳ; đây là khâu then chốt nhằm đánh giá và dự báo chính xác, phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch quy hoạch, tổ chức và triển khai thực hiện	SL	88	15	47	10	3,13	1
		%	55	9,38	29,38	6,25		
5	Việc kiểm tra và đánh giá cán bộ quản lý các trường mầm non theo Chuẩn không chỉ đơn thuần dựa trên hồ sơ và sổ sách	SL	26	70	55	9	2,71	4
		%	16,25	43,75	34,28	5,63		
Trung bình chung							2,76	

Qua khảo sát Bảng 5, việc kiểm tra và đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý mầm non theo Chuẩn hiệu trưởng đã được các trường quan tâm. Các nội dung đều đạt mức đánh giá Khá, với điểm trung bình dao động từ 2,52 đến 3,13, phản ánh thực tiễn quản lý tương đối nghiêm túc và có định hướng, song vẫn tồn tại một số hạn chế cần được cải thiện.

Nội dung được đánh giá cao nhất là: “Việc kiểm tra và đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý cần được thực hiện thường xuyên và định kỳ” với điểm trung bình 3,13, tiếp theo là: “Kiểm tra và đánh giá các hoạt động quản lý nhằm thực hiện chức năng giám sát và đánh giá trong quản lý” (2,74) và “Lập kế hoạch kiểm tra, đánh giá phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo kế hoạch chung” (2,73). Điều này phản ánh các trường đã nhận thức đúng vai trò then chốt của công tác kiểm tra và đánh giá trong quản lý đội ngũ cán bộ.

Tuy nhiên, các nội dung như: “Không chỉ kiểm tra hồ sơ mà cần đánh giá thực tiễn, toàn diện” (2,71) và “Kiểm tra và đánh giá cần được thực hiện thường xuyên, định kỳ để phục vụ dự báo và quy hoạch” (2,52) đạt điểm thấp hơn, phản ánh công tác đánh giá còn thiên về hình thức, chú trọng hồ sơ, chưa đánh giá đầy đủ năng lực thực hành và chưa gắn chặt với quy hoạch phát triển đội ngũ. Nguyên nhân có thể do tần suất kiểm tra chưa đều, thiếu tính dự báo dài hạn hoặc chưa kết nối chặt chẽ với công tác phát triển cán bộ.

Nhìn chung, hoạt động kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng ở các trường mầm non đã được triển khai tương đối bài bản và có nền tảng tốt. Tuy nhiên, vẫn cần tăng cường kiểm tra thực tiễn, đánh giá năng lực thực hành và nâng cao tính khách quan, toàn diện để đảm bảo chất lượng và hiệu quả quản lý.

4.6. Thực trạng về chế độ, chính sách đối với cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

Bảng 6. Kết quả khảo sát về chế độ, chính sách đối với cán bộ quản lý theo chuẩn hiệu trưởng các trường mầm non

TT	Nội dung		Mức độ				Đánh giá chung	
			Tốt	Khá	Đạt	Chưa đạt	ĐTB	Hạng
1	Chế độ và chính sách đóng vai trò rất quan trọng, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến động lực thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý	SL	145	15	0	0	3,91	1
		%	90,63	9,38	0	0		
2	Đổi mới và hoàn thiện cơ chế, chính sách nhằm tạo động lực thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành Giáo dục và Đào tạo	SL	112	42	6	0	3,66	3
		%	70	26,25	3,75	0		
3	Thực hiện đầy đủ thường xuyên, kịp thời các chính sách đãi ngộ đối với cán bộ quản lý	SL	121	39	0	0	3,76	2
		%	75,63	24,38	0	0		

TT	Nội dung		Mức độ				Đánh giá chung	
			Tốt	Khá	Đạt	Chưa đạt	ĐTB	Hạng
4	Huy động các nguồn lực vật chất nhằm thực hiện chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ cán bộ quản lý	SL	100	60	0	0	3,63	4
		%	62,50	37,50	0	0		
Điểm trung bình chung							3,74	

Bảng 6 cho thấy nhận thức của cán bộ quản lý và giáo viên về vai trò, hiệu quả thực thi các chính sách, chế độ cũng như điều kiện môi trường làm việc tại các trường mầm non đều được đánh giá ở mức Khá đến Tốt, với điểm trung bình dao động từ 3,63 đến 3,91, cho thấy mức độ hài lòng tương đối tích cực và khá cao. Nội dung “Chế độ và chính sách có vai trò rất quan trọng, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến động lực thúc đẩy sự phát triển đội ngũ cán bộ quản lý” đạt 3,91 điểm, phản ánh nhận thức rõ ràng về vai trò quyết định của chính sách đối với động lực và sự phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý

Xếp thứ 2 là nội dung “Thực hiện đầy đủ, kịp thời các chính sách đãi ngộ đối với cán bộ quản lý” với điểm trung bình 3,76.

Điều này cho thấy các chính sách, chế độ và điều kiện làm việc có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ cán bộ quản lý thực hiện nhiệm quản lý nhà trường theo Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non. Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý cũng cho thấy, bên cạnh những chính sách đã được triển khai, một số nội dung như phụ cấp, hỗ trợ tài chính và kinh phí đào tạo, bồi dưỡng còn chậm, ảnh hưởng nhất định đến việc phát huy hiệu quả của các chính sách trong thực tiễn.

Mặc dù các nội dung đều được đánh giá ở mức cao, nhưng phần bình luận cho thấy một số chính sách vẫn còn chậm trong khâu thực hiện, đặc biệt liên quan đến phụ cấp, hỗ trợ tài chính, đầu tư điều kiện làm việc hoặc kinh phí đào tạo – bồi dưỡng.

Nhìn chung, các chính sách và chế độ dành cho cán bộ quản lý mầm non đã và đang được nhận thức rõ ràng, thể hiện vai trò then chốt trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ quản lý. Tuy nhiên, để chính sách thực sự phát huy hiệu quả, cần tăng cường huy động và phân bổ nguồn lực, đảm bảo chính sách được triển khai đồng bộ, minh bạch và kịp thời giữa các cơ sở giáo dục.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã khảo sát và làm rõ thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo Chuẩn hiệu trưởng tại các trường mầm non ở phường Tân An, thành phố Cần Thơ. Kết quả nghiên cứu cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý cơ bản đáp ứng các yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng, đặc biệt ở các nội dung liên quan đến nhận thức về vai trò quản lý, thực hiện nhiệm vụ chuyên môn và điều hành hoạt động nhà trường, qua đó góp phần nâng cao chất lượng quản lý, chăm sóc và giáo dục trẻ tại các cơ sở giáo dục mầm non.

Bên cạnh những kết quả đạt được, mức độ đáp ứng Chuẩn hiệu trưởng giữa các lĩnh vực năng lực còn chưa đồng đều; một số nội dung trong công tác quản lý và tổ chức thực hiện nhiệm vụ vẫn còn những hạn chế nhất định. Điều này đặt ra yêu cầu cần tiếp tục quan tâm hơn nữa đến công tác quy hoạch, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý mầm non gắn với Chuẩn hiệu trưởng và điều kiện thực tiễn của địa phương. Những hạn chế này đặt ra yêu cầu

cần tiếp tục quan tâm hơn nữa đến công tác quy hoạch, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý mầm non gắn với Chuẩn hiệu trưởng và điều kiện thực tiễn của địa phương.

Kết quả nghiên cứu cung cấp dữ liệu thực tiễn có giá trị, củng cố cơ sở khoa học cho công tác quản lý giáo dục mầm non tại phường Tân An nói riêng và các địa phương có điều kiện tương đồng nói chung. Đồng thời, nghiên cứu là căn cứ để các cấp quản lý giáo dục tham khảo trong xây dựng và triển khai các giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý mầm non theo Chuẩn hiệu trưởng, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo 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 ngày 08/10/2018 ban hành Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục mầm non*.
- Chính phủ Việt Nam. (2018). *Nghị định số 127/2018/NĐ-CP ngày 21/9/2018 quy định trách nhiệm quản lý nhà nước về giáo dục*.
- Thủ tướng Chính phủ (2019). *Quyết định số 89/QĐ-TTg ngày 18/01/2019 về phê duyệt Đề án đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục mầm non đến năm 2030*.
- Nguyễn T. M. L. (2012). *Quản lý giáo dục – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*. Hà Nội: NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Phạm M. H. (2015). *Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục Việt Nam*. Hà Nội: NXB Giáo dục Việt Nam.
- Trần K. Đ. (2019). *Quản lý và lãnh đạo trong giáo dục*. Hà Nội: NXB Giáo dục Việt Nam.
- NAEYC. (2019). *Professional Standards and Competencies for Early Childhood Educators*. Washington, DC: National Association for the Education of Young Children.
- Rodd, J. (2013). *Developing Leadership in Early Childhood Education*. London: Routledge
- OECD. (2020). *Quality beyond regulations in early childhood education and care*. Paris: OECD Publishing.
- Pettersen, J., & Grieshaber, S. (2020). *Distributed Leadership in Early Childhood Education: A Comparative Analysis*. London: Routledge
- UNESCO. (2015). *Early Childhood Care and Education: Teachers and Personnel Matters*. Paris: UNESCO.
- Young, M., & Mitchell, L. (2018). *Leadership in Early Childhood Education: Theoretical and Empirical Foundations*. New York: Springer.