



**DOI:** <https://doi.org/10.52714/dthu.14.08S.2025.1758>

## **THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG MẦM NON TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH ĐỒNG THÁP**

**Đặng Trường Khắc Tâm<sup>1</sup>, Nguyễn Xuân Tạo<sup>2</sup> và Huỳnh Kim Phượng<sup>3\*</sup>**

<sup>1</sup>*Học viện Chính trị Khu vực 2, Việt Nam*

<sup>1</sup>*Trường Trung cấp nghề Diên Khánh, Việt Nam*

<sup>3</sup>*Học viên cao học, Trường Đại học Đồng Tháp, Việt Nam*

*\*Tác giả liên hệ, Email: [phuongmgah2020@gmail.com](mailto:phuongmgah2020@gmail.com)*

### **Lịch sử bài báo**

*Ngày nhận: 17/01/2026; Ngày nhận chỉnh sửa: 26/01/2026; Ngày duyệt đăng: 09/02/2026*

### **Tóm tắt**

*Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý mầm non đóng vai trò quyết định đối với chất lượng giáo dục trẻ và hiệu quả vận hành nhà trường. Nghiên cứu đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường mầm non ở Đồng Tháp, sử dụng phương pháp điều tra xã hội học kết hợp phiếu khảo sát và phỏng vấn 289 cán bộ quản lý và giáo viên tại 14 trường mầm non. Các nội dung khảo sát bao gồm các nội dung: xây dựng kế hoạch và quy hoạch phát triển đội ngũ; tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và luân chuyển cán bộ quản lý; đào tạo và bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; kiểm tra và đánh giá theo tiêu chí chuẩn; xây dựng môi trường làm việc tích cực và tạo động lực phấn đấu cho đội ngũ. Ngoài ra, nghiên cứu cũng xem xét việc xây dựng môi trường làm việc tốt để tạo động lực và phát huy tối đa năng lực của cán bộ quản lý. Các kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp cơ sở để đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý mầm non, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và chăm sóc trẻ.*

**Từ khóa:** *Cán bộ quản lý, công tác tuyển chọn, Đồng Tháp, giáo dục mầm non, đào tạo bồi dưỡng, môi trường làm việc, phát triển đội ngũ.*

Trích dẫn: Đặng, T. K. T., Nguyễn, X. T., & Huỳnh, K. P. (2025). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp. *Tap chí Khoa học Đại học Đồng Tháp, 14(08S)*, 154-169. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.08S.2025.1758>

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

## **THE CURRENT STATUS OF DEVELOPING THE MANAGEMENT STAFF AT PRESCHOOL INSTITUTIONS IN DONG THAP PROVINCE**

**Dang Truong Khac Tam<sup>1</sup>, Nguyen Xuan Tao<sup>2</sup>, and Nguyen Ngoc Anh Thu<sup>3\*</sup>**

*<sup>1</sup>Political Academy, Region 2, Vietnam*

*<sup>2</sup>Diên Khánh Vocational College, Vietnam*

*<sup>3</sup>Postgraduate Student, Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam*

*\*Corresponding author, Email: [phuongmgah2020@gmail.com](mailto:phuongmgah2020@gmail.com)*

### **Article history**

*Received: 17/01/2026; Received in revised form: 26/01/2026; Accepted: 09/02/2026*

### **Abstract**

*The development of preschool management staff plays a decisive role in ensuring the quality of early childhood education and effective school operation. This study examines the current status of management staff development in preschools in Dong Thap Province. A sociological survey combining questionnaires and interviews were conducted with 289 administrators and teachers from 14 preschools. The survey focuses on key aspects: planning and development of management staff; selection, appointment, dismissal, and rotation of managers; training and professional development to enhance managerial competence; inspection and evaluation based on standardized criteria; and the creation of a positive working environment to motivate professional growth. In addition, the study investigated working conditions that support motivation and maximize managerial capacity. The findings provide an empirical basis for proposing measures to develop preschool management staff, thereby contributing to the improvement of educational quality and childcare effectiveness.*

**Keywords:** *Dong Thap, management personnel, preschool education, recruitment, team development, training and development, work environment.*

## **1. Giới thiệu**

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) giáo dục là yêu cầu tất yếu trong bối cảnh đổi mới giáo dục toàn diện tại Việt Nam. Theo Luật Giáo dục 2019, công tác phát triển đội ngũ CBQL phải được thực hiện nhằm đảm bảo chất lượng giáo dục và đáp ứng yêu cầu xã hội trong từng giai đoạn phát triển giáo dục quốc dân (Quốc hội, 2019). Đồng thời, Thông tư 52/2020/TT-BGDĐT quy định Điều lệ Trường mầm non làm rõ trách nhiệm và tiêu chuẩn quản lý, góp phần định hướng phát triển năng lực đội ngũ CBQL trong các cơ sở giáo dục mầm non (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020).

Theo quan điểm quản lý giáo dục hiện đại, CBQL giáo dục là nhân tố then chốt quyết định chất lượng giáo dục trong nhà trường vì họ trực tiếp triển khai chiến lược, dẫn dắt đội ngũ giáo viên (GV) và đảm bảo thực hiện hiệu quả mục tiêu giáo dục (Strehmel, 2016). Lý luận về leadership trong bối cảnh giáo dục sớm (early childhood education) nhấn mạnh rằng năng lực lãnh đạo hiệu quả giúp trường học vận hành trơn tru, tạo môi trường học tập tích cực và nâng cao chất lượng chăm sóc-giáo dục trẻ (Douglass, 2019).

Trong nghiên cứu quốc tế về leadership competencies, các học giả đã xây dựng các khung năng lực lãnh đạo bao gồm quản trị tổ chức, lãnh đạo chuyên môn, xây dựng văn hóa học tập và phát triển quan hệ xã hội (Cross & Brooks, 2024; Downey & cs., 2024). Các mô hình này cũng nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo phân tán (distributed leadership), trong đó trách nhiệm được chia sẻ giữa các thành viên nhằm tăng hiệu quả hoạt động và tính thích ứng của hệ thống giáo dục (Heikka & cs., 2018).

Nghiên cứu trong nước về thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non đã phát triển qua các địa bàn khác nhau, nhưng vẫn còn điểm chung là nhiều hạn chế liên quan đến số lượng, chất lượng và năng lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Các nghiên cứu ở Huế và Cai Lậy cho thấy hạn chế về kế hoạch phát triển đội ngũ, công tác tuyển chọn, đào tạo và chính sách đãi ngộ chưa đồng bộ dẫn đến ảnh hưởng tiêu cực tới hiệu quả quản lý nhà trường (Phan & Nguyễn, 2024).

Tại huyện Bù Gia Mập và Lộc Ninh (Bình Phước), các tác giả cũng chỉ ra rằng đội ngũ CBQL mầm non chưa đạt chuẩn về năng lực chuyên môn, kỹ năng lãnh đạo và thiếu các chương trình bồi dưỡng thường xuyên để thích ứng với đổi mới giáo dục (Nguyễn, 2023a; Võ, 2023). Các nghiên cứu đăng trên Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp về CBQL tiểu học, trung học cơ sở cũng nhấn mạnh vai trò quan trọng của lãnh đạo nhà trường đối với chất lượng giáo dục và nhu cầu phát triển năng lực phù hợp với bối cảnh đặc thù mỗi địa phương (Nguyễn & Đào, 2023).

Trên phạm vi quốc tế, các nghiên cứu khảo sát năng lực lãnh đạo trong ECE chỉ ra rằng thiếu chương trình đào tạo lãnh đạo chính thức, các chiến lược phát triển lãnh đạo chưa được hệ thống hóa và có sự khác biệt đáng kể giữa các quốc gia về tiêu chuẩn và kỳ vọng đối với hiệu trưởng trường mầm non (Heikkinen, 2024; Strehmel, 2016; Douglass, 2019).

Tại Đồng Tháp, tương tự như các tỉnh khác, đội ngũ CBQL trường mầm non đang đối mặt với nhiều thách thức: (1) Số lượng và cơ cấu chưa đáp ứng yêu cầu: Một số địa bàn còn thiếu hiệu trưởng và phó hiệu trưởng có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm quản lý thực tiễn; (2) Kỹ năng lãnh đạo chuyên môn và quản trị tổ chức hạn chế: Các quản lý chưa được trang bị đầy đủ chiến lược lãnh đạo theo mô hình phân tán, dẫn đến giảm tính chủ động và sáng tạo trong điều hành nhà trường; (3) Chương trình đào tạo và bồi dưỡng chưa hệ thống: Công tác đào tạo theo vị trí việc làm và theo nhu cầu thực tiễn chưa thực sự đồng bộ; (4) Thiếu các chính sách hỗ trợ và đãi ngộ phù hợp: Điều này góp phần làm giảm động lực phát triển năng lực nghề nghiệp và gắn bó nghề nghiệp của CBQL (Võ, 2023; Phan & Nguyễn, 2024).

Thực trạng này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giáo dục mầm non, đặc biệt ở các vùng nông thôn, nơi có điều kiện kinh tế-xã hội còn khó khăn, đồng thời làm lộ rõ nhu cầu cấp thiết xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ CBQL phù hợp với đặc điểm vùng miền và yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

## **2. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp điều tra xã hội học nhằm đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ CBQL các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp. Mẫu nghiên cứu bao gồm 36 CBQL và 253 GV của 14 trường mầm non tại Đồng Tháp, bao gồm các trường mầm non: An Hòa, An Long, Sen Hồng, Phú Ninh, Phú Thành A, Phú Thành B, Phú Thọ, Phú Đức, Phú Hiệp, Phú Cường, Tràm Chim, Tân Công Sính, Hòa Bình, và Hoa Sen.

Nội dung khảo sát: Qua nghiên cứu của tác giả (Phan & Nguyễn, 2024) chúng tôi xác định nội dung bảng hỏi gồm: (1) Công tác quy hoạch và tạo nguồn cán bộ quản lý; (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 và (5) Điều kiện làm việc và chính sách đối với CBQL.

Nhóm nghiên cứu đã triển khai khảo sát thực trạng thông qua việc phát hành tổng cộng 289 phiếu khảo sát tại 14 trường mầm non. Mỗi phiếu khảo sát đều có mã số riêng nhằm mục đích thống kê và kiểm soát số lượng phiếu phát ra, thu vào, đảm bảo tính chính xác trong việc thu thập và phân tích dữ liệu.

Các phiếu khảo sát này được thiết kế theo mô hình thang đo Likert 5 mức để đo lường mức độ đồng thuận của người tham gia đối với các tiêu chí khảo sát. Dữ liệu định lượng thu thập từ bảng hỏi được xử lý bằng phần mềm Microsoft Excel, sử dụng các chỉ số thống kê mô tả: điểm trung bình (ĐTB), độ lệch chuẩn (ĐLC) và thứ hạng (TH) theo các tiêu chí. Mức độ đánh giá được chuẩn hóa từ 1,00 đến 5,00, trong đó mức 1,00 đến 1,80 được đánh giá là kém, 1,81 đến 2,60 là yếu, 2,61 đến 3,40 là trung bình, 3,41 đến 4,20 là khá, và 4,21 đến 5,00 được xếp loại là tốt.

## **3. Kết quả nghiên cứu**

### **3.1. Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp**

*3.1.1. Công tác xây dựng kế hoạch và quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường mầm non*

**Bảng 1. Kết quả khảo sát đánh giá hoạt động xây dựng kế hoạch và quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường mầm non**

| TT | Nội dung  | Mức độ đánh giá |      |    |      |      |    |
|----|---|-----------------|------|----|------|------|----|
|    |   | CBQL            |      |    | GV   |      |    |
|    |   | ĐTB             | ĐLC  | TH | ĐTB  | ĐLC  | TH |
| 1  | Xác lập rõ ràng và chính xác mục tiêu trong công tác phát triển đội ngũ CBQL tại các trường mầm non | 4,16            | 0,84 | 6  | 4,52 | 0,48 | 2  |
| 2  | Xây dựng kế hoạch dài hạn và khả thi nhằm phát triển đội ngũ CBQL ở các cơ sở giáo dục mầm non      | 4,44            | 0,56 | 4  | 4,54 | 0,46 | 1  |

| TT | Nội dung  | Mức độ đánh giá |      |    |      |      |    |
|----|---|-----------------|------|----|------|------|----|
|    |   | CBQL            |      |    | GV   |      |    |
|    |   | ĐTB             | ĐLC  | TH | ĐTB  | ĐLC  | TH |
| 3  | Thiết lập hệ thống tiêu chí cụ thể đối với GV thuộc diện quy hoạch nguồn CBQL tại các trường mầm non                                    | 4,86            | 0,14 | 1  | 4,30 | 0,70 | 4  |
| 4  | Dự trù và xác định đầy đủ các nguồn lực cần thiết để triển khai công tác quy hoạch một cách hiệu quả                                    | 4,72            | 0,28 | 2  | 4,26 | 0,74 | 5  |
| 5  | Lựa chọn và áp dụng các biện pháp phù hợp nhằm tổ chức thực hiện quy hoạch đội ngũ CBQL   | 4,58            | 0,42 | 3  | 4,34 | 0,66 | 3  |
| 6  | Công tác quy hoạch được thường xuyên rà soát, bổ sung và điều chỉnh kịp thời, bảo đảm tính khoa học, linh hoạt và phù hợp với thực tiễn | 4,30            | 0,70 | 5  | 4,22 | 0,78 | 6  |

Kết quả khảo sát cho thấy công tác xây dựng kế hoạch và quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL tại các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp được đánh giá ở mức tốt đến rất tốt, với điểm trung bình của các tiêu chí dao động từ 4,16 đến 4,86. Nhìn chung, đội ngũ CBQL có xu hướng đánh giá cao hơn so với GV ở hầu hết các tiêu chí, phản ánh sự chủ động và nhận thức tích cực của CBQL trong hoạt động quy hoạch, đồng thời cũng cho thấy một số khác biệt trong cách nhìn nhận giữa hai nhóm đối tượng.

Tiêu chí 1 - Xác lập mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL: CBQL đánh giá ở mức 4,16, trong khi GV đánh giá cao hơn (4,52). Kết quả này cho thấy mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL đã được xác định khá rõ ràng và phù hợp, được GV ghi nhận tích cực; tuy nhiên, phía CBQL có xu hướng đánh giá thận trọng hơn, phản ánh yêu cầu cao về tính chính xác và khả thi của mục tiêu trong thực tiễn quản lý.

Tiêu chí 2 - Xây dựng kế hoạch dài hạn và khả thi: Cả hai nhóm đều đánh giá rất cao tiêu chí này (CBQL: 4,44; GV: 4,54), cho thấy việc xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL đã có tầm nhìn dài hạn và phù hợp với điều kiện thực tế của các cơ sở giáo dục mầm non. Đây là một trong những nội dung được đánh giá cao nhất trong nhóm tiêu chí khảo sát.

Tiêu chí 3 - Thiết lập tiêu chí quy hoạch nguồn CBQL: CBQL đánh giá rất cao (4,86 - cao nhất trong toàn bộ các tiêu chí), trong khi GV đánh giá thấp hơn (4,30). Sự chênh lệch này cho thấy hệ thống tiêu chí quy hoạch nguồn CBQL được CBQL nhìn nhận là rõ ràng và cụ thể, song GV vẫn còn những băn khoăn nhất định về mức độ minh bạch hoặc khả năng tiếp cận thông tin liên quan đến tiêu chí quy hoạch.

Tiêu chí 4 - Dự trù và xác định nguồn lực thực hiện quy hoạch: CBQL tiếp tục đánh giá ở mức cao (4,72), trong khi GV đánh giá 4,26. Điều này phản ánh công tác dự trù nguồn lực đã được CBQL quan tâm và chuẩn bị tương đối đầy đủ; tuy nhiên, từ góc nhìn GV, việc huy động và phân bổ nguồn lực có thể chưa được thể hiện rõ ràng hoặc đồng đều giữa các đơn vị.

Tiêu chí 5 - Tổ chức thực hiện quy hoạch: Cả hai nhóm đều đánh giá cao (CBQL: 4,58; GV: 4,34), cho thấy các biện pháp tổ chức thực hiện quy hoạch đội ngũ CBQL nhìn chung phù hợp và có tính khả thi trong thực tiễn quản lý nhà trường.

Tiêu chí 6 - Rà soát, điều chỉnh quy hoạch: CBQL đánh giá 4,30, trong khi GV đánh giá 4,22 - đây là tiêu chí có điểm thấp nhất ở cả hai nhóm. Kết quả này cho thấy công tác rà soát, bổ sung và điều chỉnh quy hoạch tuy đã được thực hiện nhưng chưa thực sự thường xuyên hoặc kịp thời, cần tiếp tục hoàn thiện để bảo đảm tính linh hoạt và phù hợp với bối cảnh thực tiễn.

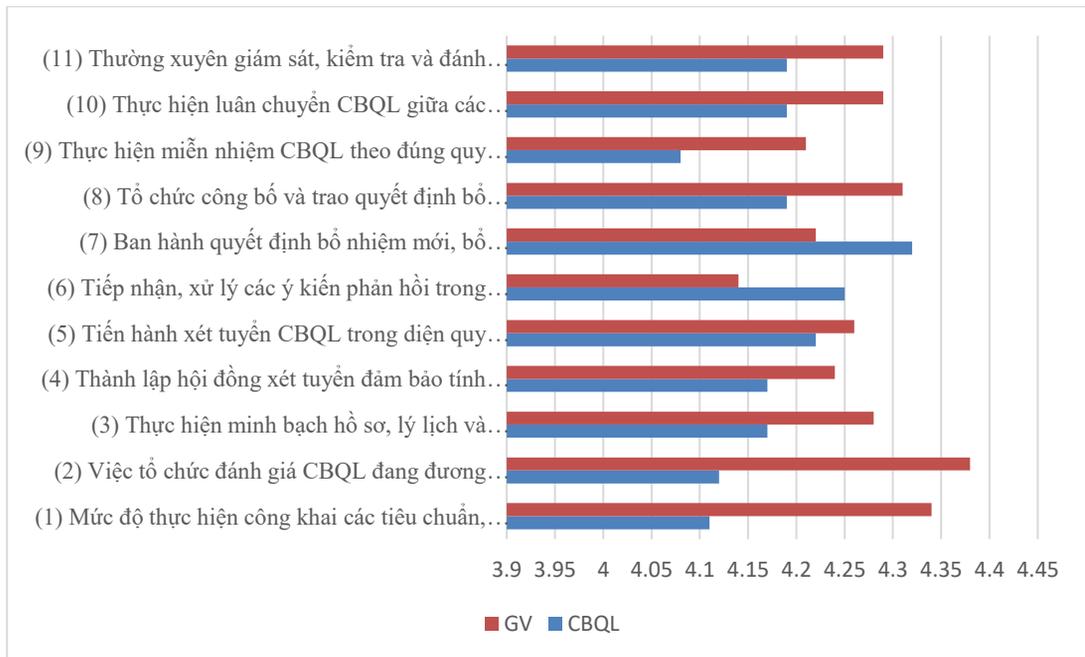
Tổng hợp kết quả khảo sát cho thấy công tác xây dựng kế hoạch và quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp đã được triển khai bài bản, có định hướng dài hạn và đạt hiệu quả tương đối cao. Tuy nhiên, sự khác biệt trong mức độ đánh giá giữa CBQL và GV, đặc biệt ở các tiêu chí liên quan đến tiêu chí quy hoạch, nguồn lực và công tác rà soát - điều chỉnh, cho thấy cần tăng cường hơn nữa tính minh bạch, công khai thông tin và cơ chế phản hồi trong quá trình quy hoạch. Đây là cơ sở quan trọng để tiếp tục hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ CBQL mầm non, đáp ứng yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

### *3.1.2. Công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và luân chuyển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường mầm non*

Nhằm khảo sát và phân tích thực trạng công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển và miễn nhiệm đội ngũ CBQL tại các trường mầm non, tác giả đã tiến hành điều tra 140 đối tượng theo 11 tiêu chí đánh giá. Cụ thể:

- (1) Mức độ thực hiện công khai các tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình và thủ tục liên quan đến việc bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm CBQL;
- (2) Việc tổ chức đánh giá CBQL đang đương chức theo Chuẩn Hiệu trưởng làm căn cứ cho hoạt động bổ nhiệm lại hoặc luân chuyển;
- (3) Thực hiện minh bạch hồ sơ, lý lịch và nguyện vọng cá nhân của các ứng viên được giới thiệu bổ nhiệm;
- (4) Thành lập hội đồng xét tuyển đảm bảo tính khách quan, công bằng trong lựa chọn CBQL trường mầm non;
- (5) Tiến hành xét tuyển CBQL trong diện quy hoạch, đồng thời lấy ý kiến góp ý của các tổ chức và cá nhân liên quan trước khi ra quyết định chính thức;
- (6) Tiếp nhận, xử lý các ý kiến phản hồi trong quá trình tuyển chọn; giải trình, tiếp thu nhằm tạo sự đồng thuận trước khi bổ nhiệm;
- (7) Ban hành quyết định bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại hoặc luân chuyển CBQL khi kết thúc nhiệm kỳ theo đúng quy định của Điều lệ trường mầm non;
- (8) Tổ chức công bố và trao quyết định bổ nhiệm, đồng thời giao nhiệm vụ cho CBQL sau bổ nhiệm nhằm tạo điều kiện rèn luyện, phát triển năng lực;
- (9) Thực hiện miễn nhiệm CBQL theo đúng quy định đối với các trường hợp có nguyện vọng thôi giữ chức vụ quản lý hoặc có vi phạm;
- (10) Thực hiện luân chuyển CBQL giữa các trường mầm non một cách hợp lý, đồng thời có biện pháp động viên, khích lệ nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm trong công tác;
- (11) Thường xuyên giám sát, kiểm tra và đánh giá quá trình triển khai công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và bổ nhiệm lại CBQL.

Kết quả khảo sát được tổng hợp và trình bày thông qua biểu đồ dưới đây:



**Biểu đồ 1. Kết quả khảo sát phản ánh thực trạng triển khai hoạt động bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường mầm non**

Kết quả khảo sát cho thấy mức đánh giá của cả hai nhóm đều ở ngưỡng cao (dao động CBQL: 4,08 - 4,32; GV: 4,14 - 4,38, phản ánh công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển và miễn nhiệm CBQL tại các trường mầm non nhìn chung được triển khai khá đồng bộ và tương đối đúng quy trình.

Tuy nhiên, mức đánh giá giữa hai nhóm có khác biệt theo từng tiêu chí, cho thấy vẫn tồn tại các điểm cần tăng cường về minh bạch thông tin, cơ chế phản hồi - đồng thuận và khâu miễn nhiệm.

Tiêu chí 1 - Công khai tiêu chuẩn/quy trình/thủ tục: GV đánh giá cao hơn CBQL (4,34 so với 4,11), cho thấy phía GV cảm nhận rõ hơn về mức độ công khai; trong khi CBQL thận trọng hơn, hàm ý cần tiếp tục chuẩn hóa cách công bố và truyền thông quy trình ở cấp trường/cụm trường.

Tiêu chí 2 - Đánh giá CBQL theo Chuẩn Hiệu trưởng trước bổ nhiệm lại/l luân chuyển: chênh lệch lớn theo hướng GV cao hơn (4,38 so với 4,12). Điều này gợi ý hoạt động đánh giá theo chuẩn đã được triển khai và được GV ghi nhận, nhưng ở góc nhìn CBQL có thể còn băn khoăn về tính nhất quán của minh chứng, quy trình hoặc cách sử dụng kết quả đánh giá.

Tiêu chí 3 - Minh bạch hồ sơ, lý lịch, nguyện vọng cá nhân ứng viên: cả hai nhóm đều đánh giá cao, GV nhỉnh hơn (4,28 so với 4,17), phản ánh xu hướng tăng cường minh bạch thông tin nhân sự; tuy vậy, mức điểm chưa chạm ngưỡng cao nhất cho thấy vẫn cần hoàn thiện kênh công khai và phạm vi nội dung công khai phù hợp quy định.

Tiêu chí 4 - Thành lập hội đồng xét tuyển khách quan/công bằng: điểm số tương đối cao ở cả hai nhóm (CBQL 4,17; GV 4,24), hàm ý cơ chế hội đồng được thực hiện khá rõ; tuy nhiên, vẫn còn dư địa nâng chất về tiêu chí lựa chọn, vai trò phản biện và biên bản hóa minh bạch.

Tiêu chí 5 - Xét tuyển trong nguồn quy hoạch và lấy ý kiến phản hồi trước bổ nhiệm:

hai nhóm đánh giá khá tương đồng (CBQL 4,22; GV 4,26), phản ánh việc gắn bó nhiệm vụ với quy hoạch và tham vấn ý kiến đã được chú ý triển khai, góp phần tăng tính đồng thuận trong trường.

Tiêu chí 6 - Tiếp nhận, xử lý, phản hồi thông tin góp ý để tạo đồng thuận: đây là điểm đáng lưu ý khi CBQL đánh giá cao (4,25) nhưng GV đánh giá thấp nhất trong 11 tiêu chí (4,14). Chênh lệch này cho thấy có thể tồn tại “khoảng cách cảm nhận” về mức độ phản hồi/giải trình: phía quản lý cho rằng đã xử lý thông tin phản hồi, nhưng GV chưa thật sự cảm nhận rõ tính kịp thời, đầy đủ hoặc hiệu quả của việc giải trình - tiếp thu.

Tiêu chí 7 - Ban hành quyết định bổ nhiệm/bổ nhiệm lại/luân chuyển đúng quy định, đúng thời hạn: CBQL đánh giá cao nhất trong toàn bộ thang đo (4,32), trong khi GV thấp hơn (4,22). Điều này phản ánh CBQL nhấn mạnh tính đúng quy trình hành chính - pháp lý; còn GV có thể quan tâm nhiều hơn đến khía cạnh “hợp lý - thuyết phục - truyền thông quyết định” trong tập thể sư phạm.

Tiêu chí 8 - Trao quyết định, giao nhiệm vụ, tạo cơ hội rèn luyện sau bổ nhiệm: GV đánh giá cao hơn CBQL (4,31 so với 4,19), cho thấy GV ghi nhận rõ việc giao nhiệm vụ và tạo điều kiện phát triển cho CBQL sau bổ nhiệm; đồng thời gợi ý cần tiếp tục làm rõ cơ chế “thử thách - bồi dưỡng - đánh giá sau bổ nhiệm” theo lộ trình năng lực.

Tiêu chí 9 - Miễn nhiệm đúng quy định khi có nguyện vọng hoặc vi phạm: đây là tiêu chí có điểm thấp ở cả hai nhóm, đặc biệt CBQL (4,08) và GV (4,21). Kết quả này cho thấy khâu miễn nhiệm tuy được thực hiện theo quy định nhưng vẫn nhạy cảm, dễ phát sinh e ngại trong thực thi; cần tăng cường căn cứ, quy trình, truyền thông nội bộ và bảo đảm công bằng để củng cố niềm tin.

Tiêu chí 10 - Luân chuyển hợp lý, gắn động viên/khích lệ: GV cao hơn CBQL (4,29 so với 4,19), phản ánh GV nhìn nhận tích cực vai trò luân chuyển trong tạo động lực và tăng hiệu quả quản lý; phía CBQL thận trọng hơn có thể do áp lực thích ứng vị trí mới, điều kiện gia đình - địa bàn, hoặc cơ chế hỗ trợ khi luân chuyển.

Tiêu chí 11 - Thường xuyên giám sát, kiểm tra và đánh giá quá trình triển khai công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và bổ nhiệm lại CBQL: GV tiếp tục đánh giá cao hơn CBQL (4,29 so với 4,19), cho thấy hoạt động giám sát được cảm nhận là có thực hiện; tuy vậy cần tăng tính hệ thống (kế hoạch, tiêu chí giám sát, phản hồi sau giám sát) để bảo đảm cải tiến liên tục.

Tổng hợp kết quả cho thấy công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm CBQL ở các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp được đánh giá ở mức khá - tốt, thể hiện qua điểm trung bình cao và tương đối ổn định giữa các tiêu chí.

Tuy nhiên, thực trạng cũng chỉ ra ba điểm cần ưu tiên hoàn thiện: (i) cơ chế tiếp nhận - giải trình - phản hồi để tạo đồng thuận (GV đánh giá thấp ở tiêu chí 6), (ii) khâu miễn nhiệm (tiêu chí 9 là nhóm điểm thấp), và (iii) tăng cường minh bạch/chuẩn hóa truyền thông quy trình để thu hẹp khác biệt cảm nhận giữa CBQL và GV ở các nội dung công khai - đánh giá theo chuẩn.

### *3.1.3. Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường mầm non*

Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL mầm non cần được triển khai một cách đồng bộ và có hệ thống, bao quát từ việc xác định mục tiêu, xây dựng nội dung và chương trình đến lựa chọn phương thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng, theo định hướng phát triển năng lực thực thi nhiệm vụ quản lý của CBQL. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát 06 tiêu chí liên quan đến hoạt động đào tạo, bồi dưỡng CBQL tại 14 trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp, với kết quả được trình bày như sau:

**Bảng 2. Kết quả khảo sát đánh giá hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non**

| TT | Nội dung   | Mức độ |      |    |      |      |    |
|----|--|--------|------|----|------|------|----|
|    |  | CBQL   |      |    | GV   |      |    |
|    |  | ĐTB    | ĐLC  | TH | ĐTB  | ĐLC  | TH |
| 1  | Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xây dựng rõ ràng, bảo đảm tính khả thi và phù hợp với yêu cầu thực tiễn                                     | 4,14   | 0,93 | 1  | 4,26 | 0,91 | 4  |
| 2  | Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng được triển khai linh hoạt thông qua nhiều hình thức tổ chức khác nhau  | 4,12   | 0,94 | 3  | 4,29 | 0,87 | 3  |
| 3  | Tạo điều kiện cho CBQL tham gia các lớp đào tạo về lý luận chính trị hoặc các chương trình bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý                       | 4,11   | 0,95 | 4  | 4,32 | 1,05 | 1  |
| 4  | Khuyến khích và cử CBQL tham gia các chương trình đào tạo sau đại học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và quản lý                           | 3,67   | 1,22 | 6  | 4,13 | 0,88 | 6  |
| 5  | Thực hiện bố trí, sử dụng CBQL một cách hợp lý sau khi hoàn thành các khóa đào tạo, bồi dưỡng để phát huy hiệu quả năng lực đã được nâng cao | 4,10   | 0,96 | 5  | 4,23 | 0,88 | 5  |
| 6  | Ưu tiên tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đối với các CBQL thuộc diện quy hoạch cán bộ quản lý  | 4,13   | 0,96 | 2  | 4,30 | 0,90 | 2  |

Kết quả khảo sát tại 14 trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp cho thấy công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBQL nhìn chung được đánh giá ở mức khá đến tốt, với điểm trung bình các tiêu chí dao động từ 3,67 đến 4,32. Tuy nhiên, giữa hai nhóm đối tượng khảo sát là CBQL và GV vẫn tồn tại những khác biệt nhất định trong mức độ đánh giá theo từng tiêu chí, phản ánh sự khác nhau về góc nhìn giữa nhóm thực hiện quản lý và nhóm chịu tác động từ hoạt động quản lý.

Tiêu chí 1 - Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng: Cả hai nhóm đều đánh giá khá cao việc xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng với mức điểm trung bình của CBQL là 4,14 và GV là 4,26. Kết quả này cho thấy mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng đã được xây dựng tương đối rõ ràng, bảo đảm tính khả thi và phù hợp với yêu cầu thực tiễn quản lý trường mầm non. Việc GV đánh giá cao hơn CBQL cho thấy đội ngũ GV ghi nhận khá rõ định hướng phát triển năng lực quản lý của lãnh đạo nhà trường thông qua các hoạt động bồi dưỡng.

Tiêu chí 2 - Hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng: Ở tiêu chí này, GV tiếp tục đánh giá cao hơn CBQL (GV: 4,29; CBQL: 4,12), phản ánh việc triển khai kế hoạch đào tạo thông qua nhiều hình thức khác nhau như tập huấn, bồi dưỡng chuyên đề, sinh hoạt chuyên môn... đã tạo được hiệu ứng tích cực trong đội ngũ sư phạm. Điều này cho thấy công tác tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đã có sự linh hoạt nhất định, bước đầu đáp ứng được nhu cầu nâng cao năng lực quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục mầm non hiện nay.

Tiêu chí 3 - Đào tạo lý luận chính trị và nghiệp vụ quản lý: Tiêu chí này đạt mức điểm cao nhất ở nhóm GV (4,32) và đứng thứ nhất trong xếp hạng, trong khi nhóm CBQL đánh giá ở mức 4,11. Sự chênh lệch này cho thấy GV đánh giá cao cơ hội học tập và bồi dưỡng của CBQL về lý luận chính trị và nghiệp vụ quản lý. Ngược lại, bản thân CBQL có thể gặp những khó khăn nhất định về thời gian, áp lực công việc hoặc mức độ phù hợp giữa nội dung đào tạo và yêu cầu thực tiễn quản lý, nên mức độ hài lòng thấp hơn so với nhận định từ phía GV.

Tiêu chí 4 - Đào tạo sau đại học: Đây là tiêu chí có mức điểm thấp nhất trong cả hai nhóm, đặc biệt ở nhóm CBQL (3,67), trong khi GV đánh giá cao hơn (4,13). Kết quả này phản ánh thực trạng còn nhiều hạn chế trong việc tạo điều kiện cho CBQL tham gia các chương trình đào tạo sau đại học, có thể do rào cản về kinh phí, quỹ thời gian hoặc cơ chế khuyến khích chưa đủ mạnh. Việc CBQL đánh giá thấp nhất ở tiêu chí này cho thấy nhu cầu nâng cao trình độ học vấn vẫn còn lớn nhưng chưa được đáp ứng tương xứng trong thực tiễn quản lý giáo dục mầm non tại địa phương.

Tiêu chí 5 - Sử dụng CBQL sau đào tạo, bồi dưỡng: Cả hai nhóm đều đánh giá khá tích cực việc bố trí và sử dụng CBQL sau đào tạo (CBQL: 4,10; GV: 4,23). Điều này cho thấy kết quả đào tạo, bồi dưỡng bước đầu đã được vận dụng trong thực tiễn quản lý nhà trường. Tuy nhiên, mức điểm của GV cao hơn phản ánh kỳ vọng lớn hơn của đội ngũ GV đối với việc phát huy năng lực của CBQL sau đào tạo, trong khi CBQL có thể nhận thấy còn tồn tại những hạn chế trong việc áp dụng triệt để kiến thức, kỹ năng đã được bồi dưỡng vào công tác quản lý hàng ngày.

Tiêu chí 6 - Đào tạo, bồi dưỡng CBQL trong diện quy hoạch: Tiêu chí này được cả hai nhóm đánh giá cao, với GV đạt 4,30 và CBQL đạt 4,13, xếp thứ hai trong bảng xếp hạng của cả hai nhóm. Kết quả này cho thấy nhận thức khá thống nhất về vai trò của công tác quy hoạch gắn với đào tạo, bồi dưỡng CBQL nhằm bảo đảm tính kế thừa và phát triển bền vững đội ngũ quản lý trong các trường mầm non. Việc ưu tiên bồi dưỡng cho nguồn cán bộ kế cận được xem là định hướng phù hợp với yêu cầu phát triển lâu dài của ngành giáo dục mầm non tại địa phương.

Tổng hợp kết quả khảo sát cho thấy công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBQL các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp đã được triển khai tương đối đồng bộ, có định hướng phát triển năng lực quản lý và bước đầu đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Các nội dung như xác định mục tiêu đào tạo, đa dạng hóa hình thức bồi dưỡng, đào tạo lý luận chính trị và gắn đào tạo với công tác quy hoạch đều được đánh giá ở mức khá cao. Tuy nhiên, vẫn còn những hạn chế đáng chú ý, đặc biệt trong việc tạo điều kiện cho CBQL tham gia các chương trình đào tạo sau đại học và trong việc tối ưu hóa hiệu quả sử dụng CBQL sau đào tạo. Sự khác biệt trong mức độ đánh giá giữa CBQL và GV cũng cho thấy cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế tổ chức, chính sách hỗ trợ và gắn kết chặt chẽ hơn giữa đào tạo, bồi dưỡng với yêu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục mầm non hiện nay.

#### *3.1.4. Công tác kiểm tra và đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non*

Hoạt động kiểm tra gắn bó chặt chẽ với công tác đánh giá; việc kiểm tra, đánh giá chất lượng đội ngũ CBQL không chỉ nhằm phản ánh thực trạng hiện tại mà còn giúp nhận diện xu hướng biến động về chất lượng đội ngũ trong tương lai. Trên cơ sở đó, các cấp quản lý có thể xây dựng những kế hoạch phù hợp và khả thi nhằm nâng cao chất lượng CBQL. Đồng thời, kết quả kiểm tra, đánh giá còn là căn cứ quan trọng để mỗi CBQL tự điều chỉnh, hoàn thiện bản thân, đáp ứng yêu cầu của chuẩn nghề nghiệp. Kết quả khảo sát về công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL tại các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp được tổng hợp và trình bày trong bảng dưới đây:

**Bảng 3. Kết quả khảo sát về hoạt động kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường mầm non**

| TT | Nội dung   | Mức độ đánh giá |      |    |      |      |    |
|----|--|-----------------|------|----|------|------|----|
|    |  | CBQL            |      |    | GV   |      |    |
|    |  | ĐTB             | ĐLC  | TH | ĐTB  | ĐLC  | TH |
| 1  | Phòng Giáo dục và Đào tạo xây dựng và triển khai kế hoạch kiểm tra, đánh giá cụ thể đối với hoạt động quản lý của đội ngũ cán CBQL tại các trường mầm non                          | 4,22            | 0,99 | 2  | 4,21 | 1,03 | 5  |
| 2  | Nội dung kiểm tra được Phòng Giáo dục và Đào tạo thực hiện đúng quy định hiện hành, bảo đảm tính phù hợp và phản ánh đầy đủ hiệu quả công tác quản lý, chỉ đạo của CBQL nhà trường | 4,31            | 0,90 | 1  | 4,27 | 1,00 | 4  |
| 3  | Trên cơ sở kết quả thanh tra, kiểm tra, các quyết định quản lý điều chỉnh được ban hành và tổ chức thực hiện nghiêm túc, có hiệu lực trong thực tiễn                               | 4,17            | 0,94 | 4  | 4,28 | 0,93 | 3  |
| 4  | Công tác kiểm tra không chỉ mang tính giám sát mà còn góp phần thúc đẩy CBQL trường mầm non nâng cao phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý và năng lực lãnh đạo                      | 4,10            | 0,95 | 5  | 4,31 | 0,91 | 2  |
| 5  | Đồng thời, kết quả kiểm tra được sử dụng như một căn cứ quan trọng trong đánh giá thi đua, khen thưởng cuối năm học  | 4,19            | 0,95 | 3  | 4,4  | 0,91 | 1  |

Kết quả khảo sát cho thấy công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp được đánh giá ở mức khá cao, với điểm trung bình các tiêu chí dao động từ 4,10 đến 4,40. Nhìn chung, cả hai nhóm đối tượng khảo sát là CBQL và GV đều ghi nhận vai trò tích cực của hoạt động kiểm tra, đánh giá trong việc nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường; tuy nhiên, mức độ đánh giá giữa hai nhóm vẫn có những khác biệt nhất định theo từng tiêu chí.

Tiêu chí 1 - Kế hoạch kiểm tra, đánh giá của Phòng Giáo dục và Đào tạo: CBQL và GV có mức đánh giá tương đối tương đồng (CBQL: 4,22; GV: 4,21), cho thấy Phòng Giáo dục và Đào tạo đã xây dựng và triển khai kế hoạch kiểm tra, đánh giá tương đối cụ thể, rõ ràng. Sự tương đồng này phản ánh nhận thức thống nhất giữa hai nhóm về tính hệ thống và tính định hướng của hoạt động kiểm tra trong quản lý giáo dục mầm non.

Tiêu chí 2 - Nội dung kiểm tra đúng quy định, phù hợp thực tiễn: Đây là tiêu chí được CBQL đánh giá cao nhất (4,31), trong khi GV đánh giá ở mức 4,27. Kết quả cho thấy nội dung kiểm tra cơ bản bám sát các quy định hiện hành và phản ánh khá đầy đủ hiệu quả công tác quản lý, chỉ đạo của CBQL nhà trường. Việc CBQL đánh giá cao hơn cho thấy sự ghi nhận rõ nét từ phía đối tượng trực tiếp chịu sự kiểm tra.

Tiêu chí 3 - Điều chỉnh quản lý sau kiểm tra: GV đánh giá cao hơn CBQL (GV: 4,28; CBQL: 4,17), phản ánh cảm nhận tích cực của GV đối với việc ban hành và thực thi các quyết định điều chỉnh sau thanh tra, kiểm tra. Tuy nhiên, mức điểm của CBQL thấp hơn cho thấy vẫn còn những băn khoăn về tính kịp thời hoặc hiệu lực thực tế của một số quyết định điều chỉnh trong quá trình quản lý.

Tiêu chí 4 - Tác động phát triển phẩm chất và năng lực CBQL: Tiêu chí này được GV đánh giá khá cao (4,31), trong khi CBQL đánh giá ở mức 4,17. Điều này cho thấy GV nhìn nhận rõ hơn vai trò hỗ trợ, thúc đẩy của công tác kiểm tra đối với sự phát triển phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý và năng lực lãnh đạo của CBQL; ngược lại, CBQL có xu hướng nhìn nhận thận trọng hơn trước áp lực và yêu cầu từ hoạt động kiểm tra.

Tiêu chí 5 - Sử dụng kết quả kiểm tra trong thi đua, khen thưởng: Đây là tiêu chí được GV đánh giá cao nhất (4,40), trong khi CBQL đánh giá ở mức 4,10. Kết quả này cho thấy việc sử dụng kết quả kiểm tra làm căn cứ cho đánh giá thi đua, khen thưởng cuối năm học được GV đánh giá rất tích cực, góp phần tăng tính minh bạch và động lực trong công tác quản lý; tuy nhiên, CBQL vẫn có những cân nhắc nhất định về mức độ công bằng và tính toàn diện của tiêu chí này.

Tổng hợp kết quả khảo sát cho thấy công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp đã được tổ chức tương đối bài bản, đúng quy định và có tác động tích cực đến hiệu quả quản lý nhà trường. Hoạt động kiểm tra không chỉ dừng ở chức năng giám sát mà từng bước phát huy vai trò định hướng, điều chỉnh và thúc đẩy sự phát triển năng lực quản lý của CBQL. Tuy nhiên, sự khác biệt trong mức độ đánh giá giữa CBQL và GV cho thấy cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế phản hồi sau kiểm tra, nâng cao tính thuyết phục và hiệu lực của các quyết định điều chỉnh, đồng thời sử dụng kết quả kiểm tra một cách linh hoạt, công bằng hơn trong đánh giá thi đua, khen thưởng, nhằm góp phần phát triển bền vững đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non trong giai đoạn hiện nay.

### *3.1.5. Xây dựng môi trường làm việc và tạo động lực phấn đấu cho cán bộ quản lý các trường mầm non*

Việc thực hiện chế độ, chính sách nhằm xây dựng môi trường làm việc và tạo động lực cho đội CBQL các trường mầm non là quá trình tạo lập các điều kiện thuận lợi nhất để CBQL phát triển toàn diện về phẩm chất và năng lực, qua đó nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ quản lý. Nội dung này bao gồm việc xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các cơ chế, chính sách theo đúng quy định pháp luật, đồng thời phù hợp với đặc điểm, điều kiện thực tiễn của địa phương, nhằm tạo hành lang pháp lý và môi trường làm việc thuận lợi cho CBQL thực hiện tốt chức trách được giao. Bên cạnh đó, việc áp dụng các chế độ đãi ngộ và hình thức khuyến khích phù hợp có ý nghĩa quan trọng trong việc động viên CBQL nỗ lực phấn đấu, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

**Bảng 4. Kết quả đánh giá về công tác xây dựng môi trường làm việc và tạo động lực phấn đấu cho cán bộ quản lý các trường mầm non**

| TT | Nội dung  | Mức độ đánh giá |      |    |      |      |    |
|----|---|-----------------|------|----|------|------|----|
|    |   | CBQL            |      |    | GV   |      |    |
|    |   | ĐTB             | ĐLC  | TH | ĐTB  | ĐLC  | TH |
| 1  | Ủy ban nhân dân thị xã và Phòng Giáo dục và Đào tạo tổ chức thực hiện đầy đủ các chế độ, chính sách của Nhà nước đối với đội ngũ CBQL | 3,92            | 1,18 | 1  | 4,27 | 0,97 | 2  |

| TT | Nội dung  | Mức độ đánh giá |      |    |      |      |    |
|----|---|-----------------|------|----|------|------|----|
|    |   | CBQL            |      |    | GV   |      |    |
|    |   | ĐTB             | ĐLC  | TH | ĐTB  | ĐLC  | TH |
| 2  | Địa phương xây dựng và ban hành các chính sách đãi ngộ, khen thưởng riêng nhằm khuyến khích và động viên đội ngũ CBQL             | 3,75            | 1,18 | 4  | 4,20 | 1,05 | 4  |
| 3  | Chủ động huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực vật chất để bảo đảm việc thực hiện các chính sách đãi ngộ đối với CBQL        | 3,77            | 1,06 | 3  | 4,22 | 0,98 | 3  |
| 4  | Các chính sách đãi ngộ đối với CBQL được triển khai thường xuyên, kịp thời, góp phần ổn định tâm lý và nâng cao động lực làm việc | 3,83            | 1,03 | 2  | 4,30 | 0,98 | 1  |

Kết quả khảo sát cho thấy nhóm nội dung về xây dựng môi trường làm việc và tạo động lực cho CBQL được đánh giá khác biệt rõ rệt giữa hai nhóm đối tượng. Trong khi GV đánh giá ở mức khá cao (ĐTB dao động 4,20 - 4,30), thì CBQL đánh giá ở mức trung bình khá (ĐTB dao động 3,75 - 3,92) và đi kèm độ lệch chuẩn tương đối lớn, phản ánh mức độ cảm nhận chưa đồng đều giữa các đơn vị/trường.

Tiêu chí 1 - Thực hiện chế độ, chính sách của Nhà nước đối với CBQL: GV đánh giá cao (4,27) trong khi CBQL đánh giá thấp hơn (3,92). Chênh lệch này cho thấy chính sách được triển khai có thể được nhìn nhận là “đã có thực hiện” ở góc độ GV, nhưng từ trải nghiệm trực tiếp của CBQL, việc thụ hưởng hoặc tính đầy đủ/kịp thời của chính sách vẫn còn những điểm chưa đáp ứng kỳ vọng.

Tiêu chí 2 - Chính sách đãi ngộ, khen thưởng riêng của địa phương: Đây là tiêu chí thấp nhất của CBQL (3,75), trong khi GV đánh giá 4,20. Kết quả gợi ý rằng cơ chế đãi ngộ/khen thưởng đặc thù địa phương chưa tạo được cảm nhận mạnh mẽ về hiệu quả động viên đối với CBQL; đồng thời phản ánh khoảng cách giữa “chủ trương/chính sách” và “mức độ tác động thực tế” đến động lực làm việc của người quản lý.

Tiêu chí 3 - Huy động nguồn lực vật chất để thực hiện đãi ngộ: GV tiếp tục đánh giá ở mức khá (4,22), còn CBQL ở mức thấp hơn (3,77). Điều này cho thấy năng lực huy động và sử dụng nguồn lực phục vụ chính sách động viên được nhìn nhận tích cực ở phía GV, nhưng CBQL - là đối tượng chịu tác động trực tiếp - cảm nhận hạn chế hơn, có thể liên quan đến tính ổn định nguồn lực hoặc mức độ phân bổ chưa đáp ứng nhu cầu kích lệ.

Tiêu chí 4 - Thực hiện chính sách đãi ngộ thường xuyên, kịp thời: GV đánh giá cao nhất (4,30), trong khi CBQL đánh giá 3,83 (cao nhất trong nhóm CBQL nhưng vẫn dưới 4,0). Như vậy, yếu tố “tính kịp thời và thường xuyên” được GV ghi nhận rõ, song CBQL vẫn cho thấy mức độ hài lòng chưa cao; điều này hàm ý cần tăng cường tính nhất quán trong triển khai và bảo đảm cơ chế thực thi ổn định hơn theo thời gian.

Tổng hợp kết quả cho thấy công tác xây dựng môi trường làm việc và tạo động lực phần đầu cho CBQL mầm non tại địa bàn khảo sát đã có những mặt tích cực, thể hiện qua mức đánh giá khá cao từ phía GV. Tuy nhiên, đánh giá của CBQL lại thấp hơn và biến động lớn hơn, phản ánh rằng các chính sách đãi ngộ, khen thưởng và bảo đảm nguồn lực - dù đã được triển khai - chưa thật sự tạo động lực mạnh và chưa đồng đều về hiệu lực thực thi giữa các đơn vị. Vì vậy, cần ưu tiên hoàn thiện cơ chế đãi ngộ/khen thưởng đặc thù, nâng cao tính kịp thời và tính ổn định của nguồn lực, đồng thời tăng cường truyền thông - công khai tiêu chí thực hiện

nhằm thu hẹp khoảng cách cảm nhận giữa các nhóm đối tượng, góp phần phát triển bền vững đội ngũ CBQL các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp.

### **3.2. Đánh giá chung về thực trạng**

#### *3.2.1. Ưu điểm*

Một là, công tác xây dựng kế hoạch và quy hoạch đội ngũ CBQL được thực hiện bài bản, có sự tham gia đầy đủ của cả CBQL và GV, tạo nền tảng vững chắc cho việc phát triển đội ngũ trong tương lai.

Hai là, các tiêu chí liên quan đến sự công khai, minh bạch trong quy trình tuyển chọn và bổ nhiệm CBQL được thực hiện khá đầy đủ, qua đó tạo ra môi trường làm việc công bằng và có sự đồng thuận cao từ cả GV và CBQL.

Ba là, công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBQL được thực hiện đồng bộ và đa dạng, đặc biệt với các chương trình đào tạo phù hợp giúp nâng cao năng lực và phẩm chất của CBQL, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công tác quản lý giáo dục.

Bốn là, công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL được thực hiện nghiêm túc, giúp nhận diện rõ ràng những mặt mạnh và yếu, từ đó đưa ra các quyết định kịp thời và hiệu quả.

#### *3.2.2. Hạn chế*

Thứ nhất, quy hoạch đội ngũ CBQL hiện nay còn hạn chế về tính mở và động, chủ yếu thực hiện trong phạm vi từng trường, chưa có sự kết nối và phối hợp chặt chẽ với các cơ quan chức năng khác, dẫn đến thiếu tính bền vững và không đáp ứng được nhu cầu phát triển dài hạn.

Thứ hai, một số quy trình về tuyển chọn và bổ nhiệm CBQL chưa thực sự đảm bảo tính minh bạch và công bằng tuyệt đối, vẫn còn những khoảng cách trong việc áp dụng các tiêu chí đánh giá.

Thứ ba, công tác đào tạo sau đại học cho CBQL chưa được triển khai rộng rãi, tỷ lệ tham gia thấp, phần lớn do các khó khăn về tài chính và điều kiện thực tế tại các trường.

Thứ tư, mặc dù các chính sách đãi ngộ và khen thưởng có mặt tích cực, song việc thực hiện chưa đều và kịp thời, đôi khi tạo cảm giác bất công trong đội ngũ GV và CBQL.

#### *3.2.3. Nguyên nhân*

Một là, thiếu sự phối hợp đồng bộ giữa các cấp quản lý trong việc triển khai quy hoạch đội ngũ CBQL. Mỗi trường thực hiện quy hoạch riêng biệt, thiếu sự điều phối và không dự báo được nhu cầu lâu dài.

Hai là, những hạn chế trong công tác đào tạo và bồi dưỡng CBQL, đặc biệt là các chương trình đào tạo sau đại học, do thiếu nguồn lực tài chính và cơ sở hạ tầng hỗ trợ.

Ba là, sự thiếu kiên quyết trong việc áp dụng các chính sách đãi ngộ, cùng với sự thiếu minh bạch trong quá trình tuyển chọn và bổ nhiệm, dẫn đến tình trạng thiếu công bằng trong các quy trình này.

Bốn là, công tác giám sát và kiểm tra vẫn còn nhiều bất cập, thiếu sự đồng bộ giữa các cấp, khiến cho kết quả kiểm tra không có tác dụng sâu rộng và hiệu quả như mong đợi.

Tóm lại, trong khi công tác phát triển đội ngũ CBQL tại các trường mầm non tỉnh Đồng Tháp có nhiều điểm sáng về tổ chức và triển khai các hoạt động, vẫn tồn tại những hạn chế cần khắc phục để đảm bảo tính bền vững và hiệu quả lâu dài trong công tác quản lý giáo dục tại địa phương này.

#### **4. Kết luận**

Kết quả nghiên cứu cho thấy công tác phát triển đội ngũ CBQL tại các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp đã đạt được nhiều kết quả tích cực. Nổi bật là việc xây dựng kế hoạch và quy hoạch đội ngũ được thực hiện tương đối bài bản, có định hướng dài hạn; quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển cơ bản bảo đảm đúng quy định và có mức độ công khai nhất định; hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được triển khai đa dạng, gắn với phát triển năng lực quản lý; công tác kiểm tra, đánh giá được thực hiện khá thường xuyên và có tác động nhất định đến việc điều chỉnh hoạt động quản lý. Các nội dung này đều được cả hai nhóm CBQL và GV đánh giá ở mức khá đến tốt.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra một số hạn chế đáng chú ý. Công tác đào tạo sau đại học cho CBQL còn hạn chế về số lượng và cơ hội tiếp cận; việc sử dụng CBQL sau đào tạo chưa thật sự phát huy tối đa hiệu quả năng lực được bồi dưỡng; cơ chế tiếp nhận và phản hồi ý kiến trong quy trình bổ nhiệm còn chưa tạo được sự đồng thuận cao từ phía GV; chính sách đãi ngộ và tạo động lực cho CBQL chưa ổn định, chưa đồng đều giữa các đơn vị, thể hiện rõ qua sự chênh lệch trong mức độ đánh giá giữa CBQL và GV.

Nguyên nhân của những hạn chế trên chủ yếu xuất phát từ việc nguồn lực tài chính và thời gian dành cho đào tạo, đặc biệt là đào tạo sau đại học, còn hạn chế; cơ chế phối hợp giữa các cấp quản lý trong quy hoạch và phát triển đội ngũ chưa thật sự đồng bộ; chính sách đãi ngộ, khuyến khích chưa đủ mạnh để tạo động lực bền vững cho CBQL; đồng thời công tác giám sát, phản hồi sau kiểm tra và sau các quyết định nhân sự chưa được chuẩn hóa thành quy trình chặt chẽ.

Từ những kết quả trên có thể khẳng định rằng, công tác phát triển đội ngũ CBQL các trường mầm non trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp đã có nền tảng tốt và đang đi đúng hướng, song để đáp ứng yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục mầm non trong giai đoạn hiện nay, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế đào tạo - bồi dưỡng theo hướng chuyên sâu, tăng cường chính sách hỗ trợ đào tạo sau đại học, nâng cao hiệu quả sử dụng CBQL sau đào tạo, đồng thời cải thiện chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc nhằm bảo đảm sự phát triển bền vững của đội ngũ cán bộ quản lý.

#### **Tài liệu tham khảo**

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). *Thông tư số 52/2020/TT-BGDĐT ban hành Điều lệ Trường mầm non*.
- Cabrera-Murcia, P. (2021). How leadership should be exercised in early childhood education? *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 14, 1-24. DOI: 10.11144/Javeriana.m14.hlsb.
- 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. L. (2019). Leadership for quality early childhood education and care. *OECD Education Working Paper*, No. 211. <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en>.
- Downey, B., Letts, W., Gibbs, L., & McLeod, S. (2024). Leadership and retention in early childhood education. *Australasian Journal of Early Childhood*, 49(4). <https://doi.org/10.1177/18369391241286935>.
- Heikkinen, K. M. (2024). Leadership as a profession in early childhood education: Evidence from Finland. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1080/00131881.2024.2371352>.

- Nguyễn, T. P. U., & Đào, H. N. (2023). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học huyện Hòa Bình. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 12(04S). <https://doi.org/10.52714/dthu.12.04S.2023.1186>.
- Nguyễn, T. T. (2023). Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở ở huyện Lộc Ninh, tỉnh Bình Phước. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 12(02S), 109-118. <https://doi.org/10.52714/dthu.12.02S.2023.1088>.
- Phan, T. N., & Nguyễn, T. B. N. (2024). Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của các trường mầm non ở thị xã Cai Lậy, tỉnh Tiền Giang đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 13(02S), 84-98. <https://doi.org/10.52714/dthu.13.02S.2024.1347>.
- Quốc hội. (2019). *Luật Giáo dục*. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Giao-duc/Luat-giao-duc-2019-372665.aspx>
- Strehmel, P. (2016). Leadership in early childhood education - Theoretical and empirical approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, Volume 5, Issue 2, 344-355.
- Võ, T. T. (2023). Thực trạng và biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non ở huyện Bù Gia Mập. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 12(02S). <https://doi.org/10.52714/dthu.12.02S.2023.1093>.