



DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.15.01S.2026.1772>

## PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG Ở PHƯỜNG LONG XUYÊN, TỈNH AN GIANG THEO TIẾP CẬN VỊ TRÍ VIỆC LÀM

Phạm Hữu Thoại<sup>1</sup> và Chu Lưu Phương<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Học viên cao học, Trường Đại học Đồng Tháp, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Mầm non Bá Thiên, tỉnh Lâm Đồng, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: [thoai271281@gmail.com](mailto:thoai271281@gmail.com)

### Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 02/3/2026; Ngày nhận chỉnh sửa: 21/3/2026; Ngày duyệt đăng: 22/3/2026

### Tóm tắt

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo theo định hướng chuẩn hóa đội ngũ và quản trị nhà trường theo vị trí việc làm, việc phát triển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trở thành yêu cầu cấp thiết đối với các địa phương. Nghiên cứu này tập trung phân tích thực tiễn phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường trung học phổ thông ở phường Long Xuyên, tỉnh An Giang theo tiếp cận vị trí việc làm. Trên cơ sở phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp khảo sát và phỏng vấn sâu, nghiên cứu đánh giá thực trạng về nhận thức, năng lực quản lý, quy hoạch, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và chính sách đãi ngộ. Kết quả cho thấy đội ngũ cơ bản đáp ứng yêu cầu đổi mới quản trị, song còn hạn chế về chuẩn hóa tiêu chí và hiệu quả phát triển. Nghiên cứu đề xuất các biện pháp đồng bộ nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ theo khung năng lực vị trí việc làm.

**Từ khóa:** Cán bộ quản lý, đổi mới quản trị, phát triển đội ngũ, trung học phổ thông, vị trí việc làm.

Trích dẫn: Phạm, H. T., & Chu, L. P. (2026). Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở phường Long Xuyên, tỉnh An Giang theo tiếp cận vị trí việc làm. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 15(01S), 107-124. <https://doi.org/10.52714/dthu.15.01S.2026.1772>

Copyright © 2026 The author(s). This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 License.

## **MANAGEMENT STAFF DEVELOPMENT OF UPPER SECONDARY SCHOOLS IN LONG XUYEN WARD, AN GIANG PROVINCE: A JOB POSITION APPROACH**

**Pham Huu Thoai<sup>1</sup> and Chu Luu Phuong<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Postgraduate, Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam*

<sup>2</sup>*Ba Thien Kindergarten, Lam Dong Province, Vietnam*

*\*Corresponding author, Email: thoai271281@gmail.com*

### **Article history**

*Received: 02/3/2026; Received in revised form: 21/3/2026; Accepted: 22/3/2026*

### **Abstract**

*Fundamental and comprehensive educational and training reforms are aimed at standardizing staff and school management based on job positions; thus, the development of high school management staff has become an urgent requirement for localities. This study analyzed the practical basis for developing management staff in high schools in Long Xuyen ward, An Giang province, using a job-position approach. A mixed research methodology, combining surveys and in-depth interviews, was applied. The study assesses the current state of awareness, management capacity, planning, utilization, training, professional development, evaluation, and remuneration policies. The results show that the staff generally meets the requirements of management reform, but there are limitations in standardizing criteria and development effectiveness. The study proposes synchronized measures to improve the quality of the staff under the job-position competency framework.*

**Keywords:** *Job positions, high school, management innovation, management staff, workforce development.*

## **1. Giới thiệu**

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) trường trung học phổ thông (THPT) theo tiếp cận vị trí việc làm (VTVL) là quá trình xây dựng và nâng cao năng lực của đội ngũ Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng dựa trên yêu cầu cụ thể của từng vị trí quản lý trong nhà trường.

Phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo tiếp cận VTVL là yêu cầu tất yếu trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo theo tinh thần Nghị quyết 29-NQ/TW. Nghị quyết xác định nhiệm vụ chuẩn hóa đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế. Trên cơ sở đó, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật đã từng bước hoàn thiện khung pháp lý về tiêu chuẩn, chuẩn nghề nghiệp, VTVL và cơ chế quản lý đội ngũ CBQL cơ sở giáo dục phổ thông (Ban Chấp hành Trung ương, 2013).

Trong lĩnh vực giáo dục phổ thông, các quy định về chuẩn hiệu trưởng đã được ban hành và cập nhật qua các giai đoạn, từ Thông tư 29/2009/TT-BGDĐT đến Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT, các văn bản này quy định rõ tiêu chuẩn về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, năng lực quản trị nhà trường và phát triển chuyên môn (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2009; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2014a). Đồng thời, chuẩn nghề nghiệp giáo viên (GV) theo Thông tư 20/2018/TT-BGDĐT và Chương trình giáo dục phổ thông ban hành theo Thông tư 32/2018/TT-BGDĐT đặt ra yêu cầu mới về quản trị nhà trường theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018b; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018c). Điều này đòi hỏi đội ngũ CBQL ở các trường THPT phải được phát triển đồng bộ về năng lực lãnh đạo, quản trị nhân sự, quản trị chất lượng và tổ chức thực hiện kế hoạch giáo dục.

Tiếp cận VTVL được xác lập rõ hơn trong hệ thống pháp luật về viên chức và đơn vị sự nghiệp công lập, đặc biệt là Nghị định 106/2020/NĐ-CP của Chính phủ và Thông tư 16/2017/TT-BGDĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo, các văn bản này quy định danh mục khung VTVL, định mức số lượng người làm việc và nguyên tắc quản lý theo VTVL trong cơ sở giáo dục phổ thông công lập (Chính phủ, 2020; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2017). Gần đây, Thông tư 12/2025/TT-BGDĐT tiếp tục phân quyền, phân cấp trong quản lý nhà giáo và CBQL cơ sở giáo dục, tạo cơ sở pháp lý cho địa phương chủ động trong quy hoạch, bố trí và phát triển đội ngũ (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2025). Bên cạnh đó, các quy định về bồi dưỡng và phát triển năng lực CBQL được thể hiện qua Thông tư 18/2019/TT-BGDĐT, Quyết định 4660/QĐ-BGDĐT và Công văn 3587/BGDĐT-GDTrH (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2019b; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2019a). Đồng thời, việc xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch giáo dục nhà trường theo Công văn 5512/BGDĐT-GDTrH và thực hiện Điều lệ trường THCS, THPT theo Thông tư 32/2020/TT-BGDĐT đặt ra yêu cầu cụ thể về năng lực quản trị, điều hành của hiệu trưởng và đội ngũ CBQL (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020b; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020a).

Về phương diện lý luận và thực tiễn, nhiều công trình đã đề cập đến chức năng, vai trò và giải pháp phát triển đội ngũ CBQL giáo dục như Nguyễn (2012) nghiên cứu chức năng của hiệu trưởng THPT trong bối cảnh đổi mới. Nguyễn (2008) phân tích cơ sở khoa học quản lý. Nguyễn và Nguyễn (1996) cung cấp cơ sở khái niệm. Các nghiên cứu của Phạm (2012), Phạm (2018), Nguyễn (2017), và Nguyễn (2020) tập trung vào bồi dưỡng và phát triển đội ngũ hiệu trưởng theo chuẩn. Lê (2019), Ngô (2014, 2021) và Phùng (2021) nhấn mạnh yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL trong giai đoạn hiện nay.

Tuy nhiên, tại phường Long Xuyên, tỉnh An Giang, việc phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo tiếp cận VTVL chưa được nghiên cứu một cách hệ thống. Việc quy hoạch, bố trí, sử dụng và bồi dưỡng CBQL còn chịu tác động của nhiều yếu tố như quy mô trường lớp, cơ cấu đội ngũ, yêu cầu triển khai Chương trình giáo dục phổ thông 2018 và cơ chế phân

cấp quản lý mới. Trong khi đó, yêu cầu quản trị nhà trường theo định hướng tự chủ, trách nhiệm giải trình và bảo đảm chất lượng ngày càng cao.

Xuất phát từ cơ sở pháp lý và cơ sở thực tiễn nêu trên, bài viết “*Phát triển đội ngũ CBQL trường THPT ở phường Long Xuyên, tỉnh An Giang theo tiếp cận vị trí việc làm*” tập trung làm rõ cơ sở lý luận và pháp lý của phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo tiếp cận VTVL; phân tích thực trạng đội ngũ CBQL tại các trường THPT ở phường Long Xuyên, tỉnh An Giang; đồng thời đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ theo hướng chuẩn hóa, đồng bộ, phù hợp với VTVL, bảo đảm số lượng, cơ cấu và chất lượng theo quy định hiện hành. Nghiên cứu góp phần cung cấp luận cứ khoa học và thực tiễn phục vụ công tác quy hoạch, tuyển chọn, sử dụng và bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

## **2. Phương pháp nghiên cứu**

Nhằm đảm bảo tính khách quan, toàn diện và độ tin cậy cao nhất cho các kết luận khoa học, nghiên cứu này được thiết kế dựa trên cách tiếp cận hỗn hợp, kết hợp chặt chẽ và đồng bộ giữa phương pháp nghiên cứu định lượng (thông qua điều tra bằng bảng hỏi) và phương pháp nghiên cứu định tính (thông qua phỏng vấn sâu). Việc triển khai đa phương pháp không chỉ giúp lượng hóa thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tại phường Long Xuyên, tỉnh An Giang theo tiếp cận VTVL, mà còn đi sâu giải mã các nguyên nhân, rào cản từ thực tiễn quản trị nhà trường.

### **2.1. Khách thể, đối tượng và mẫu nghiên cứu**

Khảo sát bằng bảng hỏi được định vị là phương pháp thu thập dữ liệu chủ đạo nhằm đánh giá diện rộng nhận thức và thực tiễn triển khai công tác phát triển đội ngũ. Khách thể nghiên cứu được xác định tại 03 cơ sở giáo dục THPT trọng điểm trên địa bàn phường Long Xuyên, tỉnh An Giang, bao gồm: Trường THPT Long Xuyên, Trường THPT chuyên Thoại Ngọc Hầu và Trường Phổ thông Thực hành Sư phạm An Giang. Việc lựa chọn địa bàn khảo sát này mang tính đại diện cao cho hệ thống giáo dục phổ thông của toàn tỉnh.

Tổng quy mô mẫu chính thức đưa vào phân tích là 142 cá nhân (tương ứng với 142 phiếu khảo sát hợp lệ sau khi đã làm sạch dữ liệu). Cơ cấu mẫu được phân bổ có chủ đích nhằm đảm bảo tính toàn diện từ nhiều lăng kính đánh giá, cụ thể gồm:

- Nhóm CBQL (52 người): Gồm 03 Hiệu trưởng, 09 Phó Hiệu trưởng, 24 Tổ trưởng chuyên môn và 16 Tổ phó chuyên môn. Đây là lực lượng trực tiếp tham mưu và tổ chức thực hiện công tác quản trị nhân sự theo VTVL.

- Nhóm GV (90 người): Là những viên chức trực tiếp tham gia giảng dạy, chịu sự tác động trực tiếp từ các chính sách phát triển đội ngũ của nhà trường.

### **2.2. Phương pháp và công cụ thu thập dữ liệu**

Về phương pháp điều tra bằng bảng hỏi: Công cụ thu thập dữ liệu định lượng là bộ câu hỏi được thiết kế cấu trúc hóa, dựa trên khung lý thuyết về quản trị nhân sự theo tiếp cận VTVL và các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành.

Về phương pháp phỏng vấn sâu: Để khắc phục những hạn chế của phương pháp định lượng và làm rõ cơ chế tác động đằng sau các con số, đề tài áp dụng phương pháp phỏng vấn sâu. Khách thể phỏng vấn là các CBQL cấp cao (Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng) những chuyên gia có bề dày kinh nghiệm thực tiễn. Nội dung phỏng vấn tập trung khai thác các dữ liệu mềm: những nút thắt trong công tác quy hoạch, bất cập khi đánh giá theo VTVL, cũng như tham vấn chuyên gia về tính khả thi của hệ thống giải pháp sắp được đề xuất.

### 2.3. Quy trình xử lý và phân tích dữ liệu

Sau khi kết thúc giai đoạn thực địa, toàn bộ dữ liệu thô được đưa vào quy trình xử lý, làm sạch và mã hóa khoa học để đảm bảo độ chính xác tuyệt đối. Các phiếu khảo sát thiếu thông tin hoặc vi phạm quy tắc logic đều bị loại bỏ. Dữ liệu định lượng được mã hóa trên thang đo Likert 5 bậc và quy ước mã hóa các biến số được chuẩn hóa theo các chiều kích đánh giá khác nhau (Mức độ phù hợp, Mức độ ảnh hưởng, Tầm quan trọng, Tính cấp thiết, Kết quả thực hiện), chi tiết được trình bày tại Bảng 1.

**Bảng 1. Quy ước thang đo Likert 5 mức độ trong nghiên cứu**

Điểm số	Mức độ phù hợp	Mức độ ảnh hưởng	Mức độ quan trọng	Mức độ cần thiết	Kết quả thực hiện
1	Rất không đồng ý	Hoàn toàn không ảnh hưởng	Không quan trọng	Hoàn toàn không cần thiết	Rất thấp
2	Không đồng ý	Không ảnh hưởng	Ít quan trọng	Không cần thiết	Thấp
3	Phân vân/Trung lập	Tương đối ảnh hưởng	Phân vân	Tương đối cần thiết	Trung bình
4	Đồng ý	Ảnh hưởng	Quan trọng	Cần thiết	Khá
5	Rất đồng ý	Rất ảnh hưởng	Rất quan trọng	Rất cần thiết	Tốt

Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm Microsoft Excel, sử dụng các phương pháp thống kê mô tả như: tính tỷ lệ phần trăm (%), điểm trung bình (ĐTB), độ lệch chuẩn (ĐLC) và xếp hạng các nội dung khảo sát.

Giá trị ĐTB của từng tiêu chí được tính theo công thức:  $\bar{X} = \frac{\sum(x_i \times f_i)}{n}$

Trong đó:  $x_i$  là giá trị điểm số của từng phương án lựa chọn (từ 1 đến 5);  $f_i$  là tần số lựa chọn của từng phương án;  $n$  là tổng số người tham gia khảo sát.

Song song với việc phân tích các tham số thống kê mô tả chung, đề tài thực hiện phép so sánh độc lập giữa hai nhóm khách thể (CBQL và GV) nhằm định vị những khác biệt trong tư duy quản trị và góc nhìn thụ hưởng chính sách.

Đối với khối dữ liệu định tính thu được từ phỏng vấn sâu, thông tin định danh của khách thể được mã hóa bảo mật tuyệt đối (CBQL1, CBQL2, CBQL3, CBQL4). Dữ liệu này được bóc băng, phân loại theo chủ đề và đan xen trực tiếp vào phần bàn luận của nghiên cứu định lượng. Sự đối sánh tam giác giữa số liệu thống kê cứng và các phát ngôn thực tiễn này chính là cơ sở luận cứ sắc bén để chẩn đoán thực trạng và làm tiền đề xây dựng các biện pháp phát triển đội ngũ CBQL một cách bám sát bối cảnh địa phương.

## 3. Kết quả nghiên cứu

### 3.1. Thực trạng về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở phường Long Xuyên, tỉnh An Giang theo tiếp cận vị trí việc làm

**Bảng 2. Đánh giá về năng lực thực hiện nhiệm vụ quản lý của cán bộ quản lý**

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
1	CBQL có năng lực lãnh đạo, điều hành và quản trị hiệu quả nhà trường.	0	0	26	51	65	4,27	0,75

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
2	CBQL có khả năng ra quyết định kịp thời, phù hợp và hiệu quả.	0	0	20	71	51	4,22	0,67
3	CBQL có kỹ năng giao tiếp, phối hợp và giải quyết xung đột tốt.	0	0	35	58	49	4,10	0,77
4	CBQL thể hiện tinh thần trách nhiệm, gương mẫu và liêm chính.	0	0	30	53	59	4,20	0,77
5	CBQL có năng lực lập kế hoạch chiến lược và triển khai hiệu quả.	0	0	34	50	58	4,17	0,79
6	CBQL biết ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và điều hành.	0	0	31	58	53	4,15	0,76
7	CBQL có năng lực đánh giá, phát triển đội ngũ GV, NV theo VTVL.	0	0	31	62	49	4,13	0,74
8	CBQL chủ động đổi mới, thích ứng nhanh với thay đổi trong giáo dục.	0	0	25	66	51	4,18	0,71
<b>ĐTB chung</b>							<b>4,18</b>	

Bảng 2 phản ánh kết quả đánh giá về năng lực thực hiện nhiệm vụ quản lý của CBQL tại các trường THPT. Điểm trung bình chung đạt 4,18/5,00; độ lệch chuẩn dao động từ 0,67 đến 0,79. Không có ý kiến ở mức 1 và 2; phần lớn ý kiến tập trung ở mức 4 và 5, cho thấy đội ngũ CBQL được đánh giá ở mức khá và tốt; mức độ phân tán thấp, thể hiện sự tương đối thống nhất trong nhận định.

Nội dung “CBQL có năng lực lãnh đạo, điều hành và quản trị hiệu quả nhà trường” đạt ĐTB cao nhất (ĐTB = 4,27; ĐLC = 0,75). Điều này cho thấy năng lực cốt lõi về lãnh đạo và quản trị được đánh giá tích cực. Nội dung “CBQL có khả năng ra quyết định kịp thời, phù hợp và hiệu quả” đạt ĐTB = 4,22 (ĐLC = 0,67), với độ lệch chuẩn thấp nhất, phản ánh mức độ đồng thuận cao về năng lực ra quyết định. Các nội dung “CBQL thể hiện tinh thần trách nhiệm, gương mẫu và liêm chính” (ĐTB = 4,20) và “CBQL chủ động đổi mới, thích ứng nhanh với thay đổi trong giáo dục” (ĐTB = 4,18) cho thấy phẩm chất nghề nghiệp và năng lực thích ứng được ghi nhận.

Bên cạnh đó, các năng lực chuyên môn như lập kế hoạch chiến lược (ĐTB = 4,17), ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý (ĐTB = 4,15), đánh giá và phát triển đội ngũ GV, nhân viên theo VTVL (ĐTB = 4,13) và kỹ năng giao tiếp, phối hợp, giải quyết xung đột (ĐTB = 4,10) đều đạt mức trên 4,00. Tuy nhiên, so với các nội dung khác, kỹ năng giao tiếp và giải quyết xung đột có ĐTB thấp hơn, cho thấy cần tiếp tục quan tâm bồi dưỡng. CBQL nhận định: “Để thực hiện tốt nhiệm vụ quản lý trong bối cảnh đổi mới, cán bộ quản lý không chỉ cần năng lực chuyên môn mà còn phải có kỹ năng điều hành linh hoạt, ra quyết định kịp thời và biết phát triển đội ngũ theo yêu cầu vị trí việc làm”. Nhận định này phù hợp với kết quả khảo sát, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu nâng cao năng lực quản trị toàn diện.

Kết quả đánh giá cho thấy đội ngũ CBQL có năng lực thực hiện nhiệm vụ quản lý ở mức khá, đáp ứng yêu cầu hiện nay. Tuy nhiên, cần tiếp tục bồi dưỡng chuyên sâu về kỹ năng mềm, quản trị chiến lược và phát triển nhân sự theo tiếp cận VTVL để nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường.

**Bảng 3. Nhận thức về phát triển cán bộ quản lý theo tiếp cận vị trí việc làm**

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
1	CBQL và GV hiểu rõ ý nghĩa của việc phát triển đội ngũ theo tiếp cận VTVL.	0	0	30	61	51	4,15	0,74
2	CBQL nhận thức rõ vai trò của VTVL trong nâng cao chất lượng quản lý giáo dục.	0	0	36	62	44	4,06	0,75
3	Phát triển CBQL theo VTVL giúp xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm.	0	0	24	56	62	4,27	0,73
4	Việc phát triển CBQL theo VTVL là yêu cầu tất yếu trong đổi mới quản trị nhà trường.	0	0	26	60	56	4,21	0,73
5	CBQL và GV có thái độ tích cực với mô hình phát triển nhân lực theo VTVL.	0	0	38	56	48	4,07	0,78
6	CBQL hiểu rõ khung năng lực cần thiết tương ứng với từng VTVL.	0	0	23	62	57	4,24	0,71
7	Nhà trường có tuyên truyền, phổ biến cho đội ngũ về định hướng phát triển theo VTVL.	0	0	26	56	60	4,24	0,74
8	Nhận thức đúng về VTVL giúp CBQL tự đánh giá và phát triển nghề nghiệp hiệu quả.	0	0	28	58	56	4,20	0,75
<b>ĐTB chung</b>							<b>4,18</b>	

Bảng 3 phản ánh mức độ nhận thức của CBQL và GV về phát triển đội ngũ theo tiếp cận VTVL. Kết quả khảo sát cho thấy ĐTB chung đạt 4,18/5,00; độ lệch chuẩn dao động từ 0,71 đến 0,78, thể hiện sự thống nhất tương đối cao giữa các đối tượng khảo sát. Không có ý kiến ở mức 1 và 2; đa số tập trung ở mức 4 và 5, cho thấy nhận thức tích cực và đồng thuận. Nội dung “Phát triển CBQL theo VTVL giúp xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm” đạt ĐTB cao nhất (ĐTB = 4,27; ĐLC = 0,73). Điều này cho thấy đội ngũ đánh giá cao vai trò của tiếp cận VTVL trong việc minh định chức năng, trách nhiệm cá nhân, làm cơ sở nâng cao hiệu quả quản lý. Các nội dung “CBQL hiểu rõ khung năng lực cần thiết tương ứng với từng VTVL” và “Nhà trường có tuyên truyền, phổ biến về định hướng phát triển theo VTVL” cùng đạt ĐTB = 4,24, phản ánh nhận thức tương đối rõ về yêu cầu năng lực và sự quan tâm của nhà trường trong công tác truyền thông nội bộ.

Các nội dung còn lại đều có ĐTB trên 4,00, bao gồm nhận thức về tính tất yếu của phát triển CBQL theo VTVL trong đổi mới quản trị (ĐTB = 4,21), vai trò của VTVL trong tự đánh giá và phát triển nghề nghiệp (ĐTB = 4,20), hiểu rõ ý nghĩa của phát triển đội ngũ theo VTVL (ĐTB = 4,15), thái độ tích cực đối với mô hình phát triển nhân lực theo VTVL (ĐTB = 4,07) và vai trò của VTVL trong nâng cao chất lượng quản lý giáo dục (ĐTB = 4,06).

Bên cạnh kết quả định lượng, ý kiến phỏng vấn sâu của CBQL2 cho rằng: “*Phát triển đội ngũ theo vị trí việc làm là cơ sở để chuẩn hóa công tác quản lý, tránh chồng chéo nhiệm vụ và tạo động lực cho cán bộ tự hoàn thiện năng lực theo yêu cầu cụ thể của từng chức danh*”. Nhận định này phù hợp với kết quả khảo sát, đồng thời khẳng định nhận thức của CBQL về ý nghĩa thực tiễn của tiếp cận VTVL trong tổ chức và điều hành nhà trường.

Kết quả khảo sát và ý kiến phỏng vấn cho thấy đội ngũ CBQL và GV đã có nhận thức tương đối đầy đủ, thống nhất và tích cực về phát triển CBQL theo tiếp cận VTVL. Đây là tiền đề thuận lợi để triển khai các giải pháp quy hoạch, bố trí, bồi dưỡng và đánh giá đội ngũ theo khung VTVL trong giai đoạn tiếp theo.

**Bảng 4. Đánh giá công tác quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý**

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
1	Công tác quy hoạch CBQL được thực hiện công khai, minh bạch, phù hợp nhu cầu phát triển.	0	0	30	59	53	4,16	0,75
2	Quy hoạch CBQL gắn với chiến lược phát triển nhà trường và yêu cầu từng VTVL.	0	0	32	63	47	4,11	0,74
3	Tiêu chuẩn tuyển chọn CBQL được xây dựng dựa trên khung năng lực của từng vị trí.	0	0	29	65	48	4,13	0,73
4	Quá trình bổ nhiệm CBQL dựa trên kết quả đánh giá năng lực và phẩm chất thực tế.	0	0	25	63	54	4,20	0,72
5	Việc bổ nhiệm, luân chuyển CBQL bảo đảm tính kế thừa và phát triển nhân sự.	0	0	28	56	58	4,21	0,75
6	Nhà trường có kế hoạch phát triển nguồn quản lý kế cận theo từng VTVL.	0	0	23	51	68	4,32	0,78
7	Quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL có sự tham gia của tập thể, đảm bảo khách quan.	0	0	27	60	55	4,20	0,74
8	Chính sách thu hút nhân lực quản lý có năng lực, phù hợp yêu cầu VTVL.	0	0	23	68	51	4,20	0,70
<b>ĐTB chung</b>							<b>4,19</b>	

Bảng 4 phản ánh kết quả đánh giá công tác quy hoạch, tuyển chọn và bổ nhiệm CBQL theo tiếp cận VTVL. Điểm trung bình chung đạt 4,19/5,00; độ lệch chuẩn dao động từ 0,70 đến 0,78. Không có ý kiến ở mức 1 và 2; phần lớn tập trung ở mức 4 và 5, cho thấy đánh giá tích cực và mức độ đồng thuận cao.

Nội dung “Nhà trường có kế hoạch phát triển nguồn quản lý kế cận theo từng VTVL” đạt ĐTB cao nhất (ĐTB = 4,32; ĐLC = 0,78). Kết quả này cho thấy công tác tạo nguồn và chuẩn bị đội ngũ kế thừa được quan tâm, bảo đảm tính chủ động và ổn định trong quản lý. Nội dung “Việc bổ nhiệm, luân chuyển CBQL bảo đảm tính kế thừa và phát triển nhân sự” đạt

ĐTB = 4,21; “Quá trình bổ nhiệm CBQL dựa trên kết quả đánh giá năng lực và phẩm chất thực tế” và “Quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL có sự tham gia của tập thể, đảm bảo khách quan” cùng đạt ĐTB = 4,20. Điều này phản ánh quy trình bổ nhiệm cơ bản bảo đảm nguyên tắc khách quan, minh bạch và dựa trên năng lực thực tế.

Các nội dung còn lại đều đạt trên 4,10 điểm, gồm: công tác quy hoạch được thực hiện công khai, minh bạch (ĐTB = 4,16); tiêu chuẩn tuyển chọn xây dựng dựa trên khung năng lực từng vị trí (ĐTB = 4,13); quy hoạch gắn với chiến lược phát triển và yêu cầu VTVL (ĐTB = 4,11); chính sách thu hút nhân lực quản lý phù hợp (ĐTB = 4,20; DLC = 0,70 - mức phân tán thấp nhất). Kết quả cho thấy việc gắn quy hoạch, tuyển chọn với khung năng lực và yêu cầu VTVL đã được chú trọng, tuy nhiên vẫn cần tiếp tục hoàn thiện để bảo đảm tính đồng bộ và dài hạn. CBQL1 nhận định: “*Quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ quản lý cần dựa trên tiêu chuẩn cụ thể của từng vị trí việc làm, có đánh giá thực chất năng lực, đồng thời chú trọng đào tạo nguồn kế cận để bảo đảm tính ổn định và phát triển bền vững*”. Nhận định này phù hợp với kết quả khảo sát, khẳng định vai trò của tiếp cận VTVL trong công tác nhân sự quản lý.

Công tác quy hoạch, tuyển chọn và bổ nhiệm CBQL được đánh giá ở mức khá tốt, đáp ứng yêu cầu hiện nay. Tuy nhiên, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế đánh giá năng lực, tăng cường đào tạo nguồn kế cận và gắn chặt hơn với chiến lược phát triển nhà trường theo từng VTVL.

**Bảng 5. Đánh giá công tác sử dụng và phân công nhiệm vụ cán bộ quản lý**

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
1	Phân công nhiệm vụ CBQL dựa vào năng lực, sở trường và yêu cầu VTVL.	0	0	29	55	58	4,20	0,76
2	Mỗi CBQL có bản mô tả công việc, quyền hạn và tiêu chí đánh giá rõ ràng.	0	0	41	53	48	4,05	0,79
3	CBQL được trao quyền tự chủ phù hợp với nhiệm vụ quản lý được giao.	0	0	36	62	44	4,06	0,75
4	Cơ chế phối hợp giữa các CBQL đảm bảo tính liên thông và hiệu quả công việc.	0	0	34	40	68	4,24	0,82
5	CBQL được bố trí công việc phù hợp năng lực và định hướng phát triển nghề nghiệp.	0	0	27	62	53	4,18	0,73
6	Việc sử dụng CBQL phát huy tính sáng tạo và tinh thần trách nhiệm.	0	0	33	55	54	4,15	0,77
7	Có cơ chế điều chỉnh hoặc luân chuyển khi năng lực hoặc điều kiện thay đổi.	0	0	32	50	60	4,20	0,78
8	Phân công công việc gắn liền với chỉ số kết quả (KPI) và khung năng lực vị trí.	0	0	29	54	59	4,21	0,76
<b>ĐTB chung</b>							<b>4,16</b>	

Bảng 5 phản ánh kết quả đánh giá công tác sử dụng và phân công nhiệm vụ CBQL theo tiếp cận VTVL. Điểm trung bình chung đạt 4,16/5,00; độ lệch chuẩn dao động từ 0,73 đến 0,82. Không có ý kiến ở mức 1 và 2; đa số tập trung ở mức 4 và 5, cho thấy công tác sử dụng và phân công CBQL được đánh giá tích cực; mức độ phân tán thấp, thể hiện sự tương đối thống nhất. Nội dung “Cơ chế phối hợp giữa các CBQL đảm bảo tính liên thông và hiệu quả công việc” đạt ĐTB cao nhất (ĐTB = 4,24; DLC = 0,82). Kết quả này cho thấy cơ chế phối

hợp nội bộ cơ bản bảo đảm sự thống nhất trong điều hành, hạn chế chồng chéo chức năng. Nội dung “Phân công công việc gắn liền với chỉ số kết quả (KPI) và khung năng lực vị trí” (ĐTB = 4,21) và “Phân công nhiệm vụ CBQL dựa vào năng lực, sở trường và yêu cầu VTVL” (ĐTB = 4,20) phản ánh việc gắn nhiệm vụ với năng lực và kết quả đầu ra đã được chú trọng.

Các nội dung “Có cơ chế điều chỉnh hoặc luân chuyển khi năng lực hoặc điều kiện thay đổi” (ĐTB = 4,20), “CBQL được bố trí công việc phù hợp năng lực và định hướng phát triển nghề nghiệp” (ĐTB = 4,18) và “Việc sử dụng CBQL phát huy tính sáng tạo và tinh thần trách nhiệm” (ĐTB = 4,15) cho thấy công tác sử dụng nhân sự có quan tâm đến yếu tố phát triển cá nhân và tính linh hoạt. Tuy nhiên, nội dung “Mỗi CBQL có bản mô tả công việc, quyền hạn và tiêu chí đánh giá rõ ràng” có ĐTB thấp nhất (ĐTB = 4,05; ĐLC = 0,79), cho thấy cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống mô tả công việc và tiêu chí đánh giá theo VTVL. Theo ý kiến phỏng vấn, CBQL3 nhận định: “Việc phân công và sử dụng cán bộ quản lý phải căn cứ vào năng lực thực tế và yêu cầu cụ thể của từng vị trí; đồng thời cần có tiêu chí đánh giá rõ ràng để bảo đảm trách nhiệm giải trình và nâng cao hiệu quả công việc”. Nhận định này phù hợp với kết quả khảo sát, nhấn mạnh yêu cầu hoàn thiện cơ chế mô tả công việc và đánh giá theo KPI.

Công tác sử dụng và phân công nhiệm vụ CBQL được đánh giá ở mức khá tốt, cơ bản bảo đảm nguyên tắc phù hợp năng lực và yêu cầu VTVL. Tuy nhiên, cần tiếp tục chuẩn hóa bản mô tả công việc, hoàn thiện tiêu chí đánh giá và tăng cường gắn kết giữa nhiệm vụ được giao với kết quả thực hiện nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường.

**Bảng 6. Đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cán bộ quản lý**

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
1	CBQL được tham gia đầy đủ các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý.	0	0	29	62	51	4,15	0,74
2	Nội dung bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu thực tiễn của từng VTVL.	0	0	31	42	69	4,27	0,80
3	Hình thức bồi dưỡng đa dạng, linh hoạt, phù hợp điều kiện CBQL.	0	0	34	57	51	4,12	0,77
4	CBQL có ý thức tự học, tự bồi dưỡng để phát triển năng lực nghề nghiệp.	0	0	25	57	60	4,25	0,74
5	Nhà trường tạo điều kiện, kinh phí và thời gian cho CBQL học tập nâng cao trình độ.	0	0	26	49	67	4,29	0,76
6	Việc bồi dưỡng gắn với đánh giá năng lực thực hiện công việc sau khóa học.	0	0	25	62	55	4,21	0,72
7	Nội dung bồi dưỡng được cập nhật theo xu hướng quản trị hiện đại và chuyển đổi số.	0	0	28	65	49	4,15	0,72
8	Kết quả bồi dưỡng là căn cứ để quy hoạch, bổ nhiệm và đánh giá CBQL.	0	0	35	53	54	4,13	0,78
<b>ĐTB chung</b>							<b>4,20</b>	

Bảng 6 phản ánh kết quả đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực CBQL theo tiếp cận VTVL. Điểm trung bình chung đạt 4,20/5,00; độ lệch chuẩn dao động từ 0,72 đến 0,80. Không có ý kiến ở mức 1 và 2; phần lớn tập trung ở mức 4 và 5, cho thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng được đánh giá tích cực; mức độ phân tán thấp, thể hiện sự tương đối thống nhất. Nội dung “Nhà trường tạo điều kiện, kinh phí và thời gian cho CBQL học tập nâng cao trình độ” đạt ĐTB cao nhất (ĐTB = 4,29; ĐLC = 0,76). Điều này cho thấy sự quan tâm của đơn vị đối với phát triển năng lực đội ngũ. Nội dung “Nội dung bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu thực tiễn của từng VTVL” đạt ĐTB = 4,27 (ĐLC = 0,80), phản ánh sự gắn kết giữa chương trình bồi dưỡng với yêu cầu cụ thể của từng chức danh. “CBQL có ý thức tự học, tự bồi dưỡng để phát triển năng lực nghề nghiệp” đạt ĐTB = 4,25, cho thấy tinh thần chủ động của đội ngũ.

Các nội dung “Việc bồi dưỡng gắn với đánh giá năng lực thực hiện công việc sau khóa học” (ĐTB = 4,21), “CBQL được tham gia đầy đủ các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý” (ĐTB = 4,15), “Nội dung bồi dưỡng được cập nhật theo xu hướng quản trị hiện đại và chuyên đổi số” (ĐTB = 4,15), “Kết quả bồi dưỡng là căn cứ để quy hoạch, bổ nhiệm và đánh giá CBQL” (ĐTB = 4,13) và “Hình thức bồi dưỡng đa dạng, linh hoạt” (ĐTB = 4,12) đều đạt trên 4,00. Tuy nhiên, mức độ phân tán ở một số nội dung còn tương đối cao, cho thấy cần tiếp tục hoàn thiện tính đồng bộ và hiệu quả sau bồi dưỡng. CBQL4 nhận định: “Đào tạo, bồi dưỡng phải xuất phát từ yêu cầu cụ thể của từng vị trí việc làm; đồng thời cần có cơ chế đánh giá sau bồi dưỡng để bảo đảm kiến thức, kỹ năng được vận dụng vào thực tiễn quản lý”. Nhận định này phù hợp với kết quả khảo sát, nhấn mạnh yêu cầu gắn bồi dưỡng với hiệu quả thực hiện nhiệm vụ.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL được đánh giá ở mức khá tốt, có sự quan tâm về điều kiện và nội dung. Tuy nhiên, cần tiếp tục tăng cường đánh giá sau đào tạo, cập nhật nội dung theo xu hướng quản trị hiện đại và gắn chặt kết quả bồi dưỡng với công tác quy hoạch, sử dụng và đánh giá CBQL theo VTVL.

**Bảng 7. Thực trạng công tác đánh giá cán bộ quản lý theo chuẩn của vị trí việc làm**

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
1	Việc đánh giá CBQL được thực hiện thường xuyên, khách quan và minh bạch.	0	0	32	62	48	4,11	0,74
2	Các tiêu chí đánh giá CBQL gắn với chuẩn nghề nghiệp và VTVL.	0	0	29	56	57	4,20	0,76
3	Đánh giá dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ và chỉ số đầu ra công việc.	0	0	23	64	55	4,23	0,71
4	CBQL được phản hồi, góp ý để hoàn thiện năng lực nghề nghiệp.	0	0	32	56	54	4,15	0,77
5	Kết quả đánh giá được sử dụng cho quy hoạch, bổ nhiệm và bồi dưỡng.	0	0	24	63	55	4,22	0,72
6	Quy trình đánh giá có sự tham gia của nhiều bên: cấp trên, đồng nghiệp, tự đánh giá.	0	0	31	50	61	4,21	0,78
7	Đánh giá CBQL hướng tới phát triển năng lực chứ không chỉ xếp loại hành chính.	0	0	32	52	58	4,18	0,78

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
8	Hệ thống đánh giá được điều chỉnh định kỳ theo yêu cầu đổi mới giáo dục.	0	0	30	51	61	4,22	0,77
<b>ĐTB chung</b>							<b>4,19</b>	

Bảng 7 phản ánh thực trạng công tác đánh giá CBQL theo chuẩn của VTVL. Điểm trung bình chung đạt 4,19/5,00; độ lệch chuẩn dao động từ 0,71 đến 0,78. Không có ý kiến ở mức 1 và 2; đa số tập trung ở mức 4 và 5, cho thấy công tác đánh giá CBQL được thực hiện tương đối tốt; mức độ phân tán thấp, thể hiện sự thống nhất trong nhận định. Nội dung “Đánh giá dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ và chỉ số đầu ra công việc” đạt ĐTB cao nhất (ĐTB = 4,23; ĐLC = 0,71). Kết quả này cho thấy việc gắn đánh giá với kết quả thực hiện nhiệm vụ và hiệu quả công việc đã được chú trọng. Nội dung “Kết quả đánh giá được sử dụng cho quy hoạch, bổ nhiệm và bồi dưỡng” và “Hệ thống đánh giá được điều chỉnh định kỳ theo yêu cầu đổi mới giáo dục” cùng đạt ĐTB = 4,22, phản ánh sự liên thông giữa đánh giá và các khâu quản lý nhân sự. Nội dung “Quy trình đánh giá có sự tham gia của nhiều bên” đạt ĐTB = 4,21, cho thấy xu hướng đa chiều trong đánh giá.

Các nội dung “Các tiêu chí đánh giá CBQL gắn với chuẩn nghề nghiệp và VTVL” (ĐTB = 4,20), “Đánh giá CBQL hướng tới phát triển năng lực” (ĐTB = 4,18), “CBQL được phản hồi, góp ý để hoàn thiện năng lực” (ĐTB = 4,15) và “Việc đánh giá được thực hiện thường xuyên, khách quan, minh bạch” (ĐTB = 4,11) đều đạt trên 4,00. Tuy nhiên, nội dung về tính thường xuyên và minh bạch có ĐTB thấp hơn các nội dung khác, cho thấy cần tiếp tục hoàn thiện quy trình và công khai hóa kết quả. CBQL nhận định: “*Đánh giá cán bộ quản lý cần dựa trên chuẩn của từng vị trí việc làm và kết quả thực hiện nhiệm vụ cụ thể; đồng thời phải hướng đến phát triển năng lực chứ không chỉ dừng ở xếp loại hành chính*”. Nhận định này phù hợp với kết quả khảo sát, nhấn mạnh yêu cầu chuyển từ đánh giá hình thức sang đánh giá vì sự phát triển.

Công tác đánh giá CBQL theo chuẩn VTVL được thực hiện tương đối đầy đủ, có gắn với kết quả công việc và các khâu quản lý nhân sự. Tuy nhiên, cần tiếp tục tăng cường tính minh bạch, đa chiều và sử dụng kết quả đánh giá như một công cụ phát triển đội ngũ bền vững.

**Bảng 8. Đánh giá thực hiện chính sách đãi ngộ, môi trường và điều kiện làm việc**

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
1	CBQL được hưởng chế độ đãi ngộ tương xứng với vị trí và trách nhiệm.	0	0	25	52	65	4,28	0,75
2	Chính sách khen thưởng, khích lệ CBQL được thực hiện công bằng, minh bạch.	0	0	36	51	55	4,13	0,79
3	Môi trường làm việc thân thiện, hợp tác và khuyến khích sáng tạo.	0	0	33	48	61	4,20	0,79
4	Cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ đáp ứng yêu cầu quản trị.	0	0	24	63	55	4,22	0,72
5	CBQL được hỗ trợ, tư vấn và chia sẻ kinh nghiệm trong quá trình làm việc.	0	0	42	40	60	4,13	0,84

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
6	Có cơ chế động viên, ghi nhận sáng kiến và kết quả quản lý hiệu quả.	0	0	36	55	51	4,11	0,78
7	Chính sách phúc lợi, đào tạo, nghỉ ngơi được áp dụng bình đẳng giữa các CBQL.	0	0	25	56	61	4,25	0,74
8	Môi trường văn hóa tổ chức tích cực giúp CBQL phát huy tối đa năng lực.	0	0	21	62	59	4,27	0,70
<b>ĐTB chung</b>							<b>4,20</b>	

Bảng 8 phản ánh mức độ thực hiện chính sách đãi ngộ, môi trường và điều kiện làm việc đối với CBQL. Điểm trung bình chung đạt 4,20/5,00; độ lệch chuẩn dao động từ 0,70 đến 0,84. Không có ý kiến ở mức 1 và 2; đa số tập trung ở mức 4 và 5, cho thấy các chính sách và điều kiện làm việc được đánh giá ở mức khá tốt; mức độ phân tán thấp, thể hiện sự tương đối thống nhất. Nội dung “CBQL được hưởng chế độ đãi ngộ tương xứng với vị trí và trách nhiệm” đạt ĐTB cao nhất (ĐTB = 4,28; ĐLC = 0,75). Tương tự, “Môi trường văn hóa tổ chức tích cực giúp CBQL phát huy tối đa năng lực” đạt ĐTB = 4,27 (ĐLC = 0,70 - mức phân tán thấp nhất), phản ánh sự đánh giá cao về yếu tố văn hóa tổ chức. Nội dung “Chính sách phúc lợi, đào tạo, nghỉ ngơi được áp dụng bình đẳng giữa các CBQL” đạt ĐTB = 4,25; “Cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ đáp ứng yêu cầu quản trị” đạt ĐTB = 4,22; và “Môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, khuyến khích sáng tạo” đạt ĐTB = 4,20. Kết quả cho thấy điều kiện làm việc và cơ sở vật chất cơ bản đáp ứng yêu cầu quản trị nhà trường.

Các nội dung “Chính sách khen thưởng, khích lệ CBQL được thực hiện công bằng, minh bạch” (ĐTB = 4,13), “CBQL được hỗ trợ, tư vấn và chia sẻ kinh nghiệm” (ĐTB = 4,13; ĐLC = 0,84 - mức phân tán cao nhất) và “Có cơ chế động viên, ghi nhận sáng kiến” (ĐTB = 4,11) có ĐTB thấp hơn so với các nội dung khác. Điều này cho thấy cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế khích lệ, hỗ trợ chuyên môn và chia sẻ kinh nghiệm. CBQL2 nhận định: “*Chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc là yếu tố quan trọng để giữ chân và phát huy năng lực cán bộ quản lý; tuy nhiên cần bảo đảm công bằng, minh bạch và gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ*”. Nhận định này phù hợp với kết quả khảo sát, nhấn mạnh vai trò của cơ chế động viên và văn hóa tổ chức tích cực.

Việc thực hiện chính sách đãi ngộ, môi trường và điều kiện làm việc đối với CBQL được đánh giá ở mức khá tốt, góp phần tạo động lực làm việc. Tuy nhiên, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế khen thưởng, hỗ trợ chuyên môn và ghi nhận sáng kiến nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và phát triển đội ngũ bền vững.

**Bảng 9. Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển cán bộ quản lý**

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
1	Chính sách, cơ chế quản lý giáo dục của Nhà nước tác động mạnh đến CBQL.	0	0	27	58	57	4,21	0,74
2	Điều kiện kinh tế - xã hội địa phương ảnh hưởng đến phát triển CBQL.	0	0	35	44	63	4,20	0,81
3	Nhận thức, sự quan tâm của cấp trên và tập thể sư phạm có ảnh hưởng lớn.	0	0	25	62	55	4,21	0,72

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	ĐTB	ĐLC
4	Sự hỗ trợ của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng góp phần nâng cao năng lực CBQL.	0	0	35	51	56	4,15	0,79
5	Văn hóa tổ chức, tinh thần làm việc nhóm tác động đến hiệu quả quản lý.	0	0	35	55	52	4,12	0,78
6	Chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc ảnh hưởng đến động lực phát triển.	0	0	36	62	44	4,06	0,75
7	Chất lượng đội ngũ kế cận quyết định tính bền vững trong phát triển CBQL.	0	0	25	63	54	4,20	0,72
8	Ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số tạo áp lực và cơ hội mới cho CBQL.	0	0	29	56	57	4,20	0,76
<b>ĐTB chung</b>							<b>4,17</b>	

Bảng 9 phản ánh mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển CBQL. Điểm trung bình chung đạt 4,17/5,00; độ lệch chuẩn dao động từ 0,72 đến 0,81. Không có ý kiến ở mức 1 và 2; phần lớn tập trung ở mức 4 và 5, cho thấy các yếu tố được đánh giá có tác động mạnh; mức độ phân tán thấp, thể hiện sự tương đối thống nhất. Nội dung “Chính sách, cơ chế quản lý giáo dục của Nhà nước tác động mạnh đến CBQL” và “Nhận thức, sự quan tâm của cấp trên và tập thể sư phạm có ảnh hưởng lớn” cùng đạt ĐTB = 4,21. Điều này cho thấy yếu tố thể chế và sự chỉ đạo, hỗ trợ từ cấp trên có vai trò quan trọng trong phát triển đội ngũ. Nội dung “Điều kiện kinh tế - xã hội địa phương” đạt ĐTB = 4,20 (ĐLC = 0,81), phản ánh tác động của bối cảnh địa phương đến nguồn lực và cơ hội phát triển. Tương tự, “Chất lượng đội ngũ kế cận” và “Ứng dụng công nghệ, chuyển đổi số” cùng đạt ĐTB = 4,20, cho thấy tính bền vững và yêu cầu thích ứng với công nghệ là những yếu tố đáng chú ý.

Các nội dung “Sự hỗ trợ của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng” (ĐTB = 4,15) và “Văn hóa tổ chức, tinh thần làm việc nhóm” (ĐTB = 4,12) đều được đánh giá có ảnh hưởng tích cực. Nội dung “Chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc ảnh hưởng đến động lực phát triển” có ĐTB = 4,06, thấp hơn các nội dung khác, song vẫn ở mức đánh giá cao. Kết quả cho thấy phát triển CBQL chịu tác động tổng hợp của nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài nhà trường. CBQL2 nhận định: *“Phát triển cán bộ quản lý không chỉ phụ thuộc vào nỗ lực cá nhân mà chịu ảnh hưởng trực tiếp từ cơ chế chính sách, sự quan tâm của cấp trên và điều kiện thực tiễn địa phương; trong đó yếu tố con người và văn hóa tổ chức có vai trò quyết định”*. Nhận định này phù hợp với kết quả khảo sát, khẳng định tính hệ thống và đa chiều của các yếu tố tác động.

Các yếu tố thể chế, điều kiện kinh tế - xã hội, chất lượng đội ngũ kế cận và chuyển đổi số được xác định có ảnh hưởng đáng kể đến phát triển CBQL. Đây là cơ sở để đề xuất các giải pháp đồng bộ, phù hợp với bối cảnh thực tiễn và yêu cầu đổi mới quản trị nhà trường.

### 3.2. Đánh giá chung về thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở phường Long Xuyên, tỉnh An Giang theo tiếp cận vị trí việc làm

#### 3.2.1. Điểm mạnh

Thứ nhất, nhận thức của đội ngũ CBQL và GV về phát triển CBQL theo tiếp cận VTVL tương đối đầy đủ và thống nhất. Đa số ý kiến thể hiện sự đồng thuận cao đối với ý nghĩa, vai trò và tính tất yếu của việc chuẩn hóa đội ngũ theo VTVL trong bối cảnh đổi mới quản trị nhà trường. Đây là nền tảng quan trọng để triển khai các giải pháp quản lý nhân sự theo hướng khoa học, minh bạch và hiệu quả.

Thứ hai, năng lực thực hiện nhiệm vụ quản lý của CBQL cơ bản đáp ứng yêu cầu hiện nay. Đội ngũ thể hiện năng lực lãnh đạo, điều hành, ra quyết định, lập kế hoạch và thích ứng với thay đổi tương đối tốt. Phẩm chất trách nhiệm, tinh thần gương mẫu và khả năng ứng dụng công nghệ trong quản lý được ghi nhận tích cực, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Thứ ba, công tác quy hoạch, tuyển chọn và bổ nhiệm CBQL được thực hiện theo hướng công khai, gắn với yêu cầu VTVL và chiến lược phát triển nhà trường. Việc quan tâm xây dựng nguồn cán bộ kế cận thể hiện tính chủ động và định hướng phát triển bền vững, bảo đảm tính kế thừa trong công tác quản lý.

Thứ tư, công tác sử dụng, phân công nhiệm vụ và đánh giá CBQL có sự gắn kết với khung năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Cơ chế phối hợp nội bộ tương đối hiệu quả, việc đánh giá hướng đến phát triển năng lực và có sự liên thông với quy hoạch, bồi dưỡng. Điều này góp phần nâng cao trách nhiệm giải trình và chất lượng quản trị.

Thứ năm, chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc và công tác đào tạo, bồi dưỡng được quan tâm thực hiện. Nhà trường tạo điều kiện về thời gian, kinh phí và cơ sở vật chất; môi trường văn hóa tổ chức tích cực, hợp tác và khuyến khích sáng tạo. Các yếu tố này tạo động lực cho CBQL phát huy năng lực, chủ động đổi mới và phát triển nghề nghiệp lâu dài.

### *3.3.2. Điểm yếu*

Thứ nhất, nhận thức về tiếp cận VTVL tuy tương đối tích cực nhưng chưa thật sự đồng đều và sâu sắc giữa các đối tượng. Việc hiểu rõ khung năng lực, tiêu chí đánh giá và yêu cầu cụ thể của từng vị trí vẫn còn mang tính khái quát, chưa chuyển hóa đầy đủ thành hành động quản lý cụ thể trong thực tiễn.

Thứ hai, một số năng lực quản lý, đặc biệt là kỹ năng giao tiếp, phối hợp, giải quyết xung đột và quản trị nhân sự theo VTVL, chưa được phát huy đồng bộ. Điều này có thể ảnh hưởng đến hiệu quả điều hành và sự liên thông trong thực hiện nhiệm vụ giữa các bộ phận, nhất là trong bối cảnh đổi mới và chuyển đổi số.

Thứ ba, hệ thống mô tả công việc, tiêu chí đánh giá và chỉ số kết quả đối với từng vị trí quản lý chưa thật sự hoàn thiện và chuẩn hóa. Việc gắn kết chặt chẽ giữa nhiệm vụ được giao với khung năng lực và cơ chế đánh giá còn hạn chế, dẫn đến nguy cơ đánh giá chưa phản ánh đầy đủ chất lượng thực hiện nhiệm vụ.

Thứ tư, công tác đào tạo, bồi dưỡng mặc dù được quan tâm nhưng việc đánh giá hiệu quả sau bồi dưỡng và khả năng vận dụng vào thực tiễn quản lý chưa được thực hiện một cách hệ thống. Nội dung bồi dưỡng chưa hoàn toàn đáp ứng yêu cầu chuyên sâu của từng vị trí, đặc biệt trong các lĩnh vực quản trị hiện đại và chuyển đổi số.

Thứ năm, cơ chế động viên, khích lệ và hỗ trợ chuyên môn cho CBQL chưa thật sự đồng bộ. Việc chia sẻ kinh nghiệm, tư vấn nghề nghiệp và tạo động lực phát triển dài hạn còn hạn chế, có thể ảnh hưởng đến tính bền vững trong phát triển đội ngũ và khả năng thu hút, giữ chân nhân sự quản lý có năng lực.

### *3.2.3. Nguyên nhân*

Thứ nhất, nhận thức về phát triển CBQL theo tiếp cận VTVL chưa thật sự sâu sắc và thống nhất là do công tác tuyên truyền, quán triệt và hướng dẫn triển khai còn mang tính định hướng chung, thiếu tài liệu hướng dẫn cụ thể gắn với điều kiện thực tiễn của từng đơn vị. Một số CBQL và GV chưa được tiếp cận đầy đủ với khung năng lực và yêu cầu chi tiết của từng vị trí, dẫn đến việc vận dụng còn lúng túng, chưa đồng bộ.

Thứ hai, những hạn chế về năng lực quản lý, đặc biệt trong kỹ năng giao tiếp, phối hợp và quản trị nhân sự theo VTVL, xuất phát từ việc đào tạo, bồi dưỡng trước đây chủ yếu tập trung vào kiến thức quản lý hành chính, chưa chú trọng đầy đủ đến kỹ năng mềm, kỹ năng lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi số và tự chủ giáo dục. Bên cạnh đó, môi trường thực hành và cơ hội cọ xát thực tiễn quản trị hiện đại còn hạn chế.

Thứ ba, hệ thống mô tả công việc và tiêu chí đánh giá theo VTVL chưa hoàn thiện do quá trình xây dựng còn thiếu sự tham gia của các bên liên quan và chưa được rà soát, cập nhật thường xuyên. Một số quy định vẫn mang tính khung chung, chưa cụ thể hóa thành bộ tiêu chí đánh giá định lượng và định tính phù hợp với đặc thù từng trường. Điều này ảnh hưởng đến tính minh bạch và hiệu quả của công tác đánh giá.

Thứ tư, hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng chưa cao một phần do chưa có cơ chế đánh giá sau đào tạo một cách chặt chẽ, chưa gắn kết chặt giữa nội dung bồi dưỡng với yêu cầu thực tiễn công việc. Việc lựa chọn chương trình, nội dung và hình thức bồi dưỡng đôi khi chưa xuất phát từ nhu cầu cụ thể của từng vị trí, dẫn đến tính ứng dụng chưa cao.

Thứ năm, cơ chế động viên, khích lệ và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp cho CBQL còn chịu tác động của điều kiện nguồn lực và cơ chế tài chính. Chính sách đãi ngộ và phúc lợi tuy được quan tâm nhưng chưa thật sự tạo được sự khác biệt rõ rệt để thu hút và giữ chân nhân sự quản lý chất lượng cao. Đồng thời, văn hóa tổ chức và cơ chế chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn chưa được xây dựng thành hệ thống bền vững, làm hạn chế động lực phát triển dài hạn của đội ngũ.

### **3.3. Đề xuất Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở phường Long Xuyên, tỉnh An Giang theo tiếp cận vị trí việc làm**

Trên cơ sở phân tích lý luận và thực trạng, nghiên cứu đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ CBQL theo tiếp cận VTVL, bảo đảm tính đồng bộ, khả thi và phù hợp với điều kiện địa phương.

*Thứ nhất*, nâng cao nhận thức về phát triển đội ngũ CBQL theo tiếp cận VTVL. Cần tổ chức quán triệt sâu rộng trong đội ngũ CBQL và GV về ý nghĩa, vai trò và yêu cầu của quản lý nhân sự theo VTVL. Nội dung tuyên truyền cần cụ thể hóa khung năng lực, tiêu chuẩn chức danh và trách nhiệm của từng vị trí quản lý. Đồng thời, tăng cường sinh hoạt chuyên đề, hội thảo nội bộ nhằm tạo sự thống nhất nhận thức, chuyển từ tư duy quản lý theo kinh nghiệm sang quản lý theo chuẩn năng lực và kết quả công việc.

*Thứ hai*, đổi mới công tác quy hoạch, tuyển chọn và sử dụng CBQL theo VTVL. Việc quy hoạch phải gắn với chiến lược phát triển nhà trường và danh mục VTVL đã được xác định. Cần xây dựng tiêu chuẩn cụ thể cho từng chức danh quản lý trên cơ sở khung năng lực; bảo đảm công khai, minh bạch trong tuyển chọn và bổ nhiệm. Đồng thời, thực hiện phân công, bố trí CBQL phù hợp với năng lực, sở trường và định hướng phát triển nghề nghiệp; chú trọng xây dựng nguồn cán bộ kế cận nhằm bảo đảm tính kế thừa và ổn định trong quản lý.

*Thứ ba*, tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực đặc thù theo VTVL. Công tác bồi dưỡng cần xuất phát từ yêu cầu cụ thể của từng vị trí quản lý, tập trung vào năng lực lãnh đạo, quản trị chiến lược, quản trị nhân sự, quản lý tài chính, chuyển đổi số và kỹ năng điều hành trong môi trường đổi mới. Nội dung bồi dưỡng phải gắn với thực tiễn quản lý nhà trường; kết hợp giữa đào tạo tập trung, bồi dưỡng tại chỗ và tự học có hướng dẫn. Đồng thời, xây dựng cơ chế đánh giá sau bồi dưỡng nhằm bảo đảm kiến thức, kỹ năng được vận dụng hiệu quả.

*Thứ tư*, đổi mới công tác đánh giá CBQL theo khung năng lực của VTVL. Cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng, gắn với chuẩn nghề nghiệp và yêu cầu của từng VTVL. Việc đánh giá phải dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ, chỉ số đầu ra và mức độ hoàn

thành mục tiêu quản lý. Tăng cường đánh giá đa chiều, kết hợp tự đánh giá, đánh giá của cấp trên và phản hồi của tập thể. Kết quả đánh giá cần được sử dụng làm căn cứ cho quy hoạch, bổ nhiệm, bồi dưỡng và khen thưởng.

*Thứ năm*, tạo môi trường, điều kiện và chính sách đãi ngộ để phát triển đội ngũ CBQL. Nhà trường cần xây dựng môi trường làm việc dân chủ, hợp tác, khuyến khích sáng tạo và tinh thần trách nhiệm. Quan tâm bảo đảm chế độ đãi ngộ, phúc lợi và điều kiện làm việc tương xứng với vị trí và trách nhiệm quản lý. Đồng thời, tăng cường cơ sở vật chất, ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị; xây dựng văn hóa tổ chức tích cực, tạo động lực để CBQL phát huy năng lực và gắn bó lâu dài.

Các biện pháp trên có mối quan hệ chặt chẽ, hỗ trợ lẫn nhau, hướng tới mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL trường THPT ở phường Long Xuyên theo tiếp cận VTVL một cách toàn diện, bền vững và phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

#### **4. Kết luận**

Nghiên cứu đã làm rõ cơ sở lý luận, pháp lý và thực tiễn của việc phát triển đội ngũ CBQL trường THPT ở phường Long Xuyên, tỉnh An Giang theo tiếp cận VTVL trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Kết quả khảo sát cho thấy đội ngũ CBQL cơ bản đáp ứng yêu cầu về phẩm chất và năng lực quản trị; nhận thức về vai trò của VTVL tương đối đầy đủ; các nội dung quy hoạch, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng và đánh giá đã được triển khai theo hướng gắn với khung năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Môi trường làm việc và chính sách đãi ngộ từng bước được cải thiện, tạo điều kiện thuận lợi cho CBQL phát huy năng lực và tinh thần trách nhiệm. Tuy nhiên, vẫn còn những hạn chế nhất định như mức độ cụ thể hóa tiêu chí theo từng vị trí chưa đồng bộ; hệ thống mô tả công việc và đánh giá chưa thật sự chuẩn hóa; hiệu quả vận dụng sau bồi dưỡng chưa được theo dõi chặt chẽ; cơ chế động viên và hỗ trợ chuyên môn chưa thật sự toàn diện. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã đề xuất các biện pháp đồng bộ nhằm nâng cao nhận thức, đổi mới quy hoạch và sử dụng, tăng cường bồi dưỡng theo năng lực đặc thù, hoàn thiện công tác đánh giá và xây dựng môi trường làm việc tích cực. Kết quả nghiên cứu góp phần cung cấp luận cứ khoa học phục vụ công tác phát triển đội ngũ CBQL theo tiếp cận VTVL, phù hợp với yêu cầu đổi mới quản trị giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

#### **Tài liệu tham khảo**

- Ban Chấp hành Trung ương. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 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. (2009). *Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009 ban hành Quy định chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.*
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2017). *Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 ban hành Hướng dẫn danh mục khung VTVL và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập.*
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018a). *Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 ban hành Quy định Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.*
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018b). *Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT ngày 22/8/2018 ban hành Quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông.*
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018c). *Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 ban hành Chương trình giáo dục phổ thông.*

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2019a). *Công văn số 3587/BGDĐT-GDTrH ngày 20/8/2019 về lựa chọn và tổ chức tập huấn giáo viên cốt cán và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông cốt cán.*
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2019b). *Thông tư số 18/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 ban hành Chương trình bồi dưỡng thường xuyên cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông.*
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2019c). *Quyết định số 4660/QĐ-BGDĐT ngày 04/12/2019 về danh mục các mô đun bồi dưỡng giáo viên cốt cán và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông cốt cán.*
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020a). *Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT ngày 15/6/2020 ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.*
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020b). *Công văn số 5512/BGDĐT-GDTrH ngày 18/12/2020 về xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch giáo dục của nhà trường.*
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2025). *Thông tư số 12/2025/TT-BGDĐT ngày 12/6/2025 quy định về phân quyền, phân cấp và phân định thẩm quyền thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước của chính quyền địa phương hai cấp đối với lĩnh vực nhà giáo và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục.*
- Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2020). *Nghị định số 106/2020/NĐ-CP ngày 10/9/2020 về vị trí việc làm và số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập.*
- Lê, T. L. H. (2019). Bồi dưỡng nhà giáo, cán bộ quản lý giáo dục đạt chuẩn chức danh nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu chương trình giáo dục phổ thông mới và hội nhập quốc tế. *Tạp chí Giáo dục*, (Số đặc biệt kỳ 2 tháng 5).
- Ngô, V. H. (2014). Nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục trong giai đoạn hiện nay. *Tạp chí Cộng sản*. <https://bitly.com.vn/4jg78u>
- Ngô, V. H. (2021). Nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục trong giai đoạn hiện nay. *Tạp chí Cộng sản*, (Tháng 10).
- Nguyễn, C. D. (2020). Một số vấn đề về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. *Tạp chí Giáo dục*, (472), 1–7.
- Nguyễn, H. H. (2017). Biện pháp vận dụng chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở phù hợp với điều kiện thực tiễn tỉnh Sơn La. *Tạp chí Giáo dục*, (Số đặc biệt tháng 8), 37–39, 53.
- Nguyễn, N. Ý., & Nguyễn, V. K. (1996). *Từ điển tiếng Việt thông dụng*. NXB Giáo dục.
- Nguyễn, T. L. (2008). *Khoa học quản lý*. NXB Tài chính.
- Nguyễn, T. T. H. (2012). *Nghiên cứu chức năng của hiệu trưởng trường trung học phổ thông Việt Nam thời kỳ đổi mới phục vụ công tác bồi dưỡng hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu xã hội*. Luận án Tiến sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Phạm, B. T. (2018). Xây dựng chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục trường trung học phổ thông đáp ứng chuẩn hiệu trưởng. *Tạp chí Giáo dục*, (431), 1–3, 10.
- Phạm, M. G. (2012). Khảo sát và đề xuất biện pháp bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông tại tỉnh Đồng Tháp theo chuẩn hiệu trưởng. *Tạp chí Giáo dục*, (291), 4–6.
- Phùng, T. (2021). Vận dụng tư tưởng Hồ Chí Minh trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý ở nước ta trong giai đoạn hiện nay. *Tạp chí Giáo dục*, (499), 1–5.