

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG MẦM NON THÀNH PHỐ HUẾ ĐÁP ỨNG CHUẨN HIỆU TRƯỞNG

HỒ THỊ NGỌC NHƯ

Phòng Giáo dục và Đào tạo thành phố Huế

Email: ngocnhungubinh@yahoo.com

Tóm tắt: Chất giáo dục trường mầm non (MN) phụ thuộc nhiều vào khả năng của đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) nhà trường. Chính vì vậy, việc phát triển đội ngũ CBQL trường mầm non đáp ứng chuẩn hiệu trưởng (CHT) là hết sức cần thiết. Kết quả khảo sát trên 62 lãnh đạo, chuyên viên của phòng Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT) và CBQL các trường MN cho thấy công tác phát triển đội ngũ CBQL đã đạt được những kết quả nhất định; tuy nhiên, vẫn còn hạn chế trong các khâu quy hoạch, tuyển dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ CBQL. Do vậy, cần đề xuất các biện pháp để nâng cao chất lượng phát triển đội ngũ CBQL trường MN thành phố Huế đáp ứng đổi mới giáo dục.

Từ khóa: cán bộ quản lý, chuẩn hiệu trưởng, trường mầm non.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong hệ thống giáo dục quốc dân Việt Nam, cấp Giáo dục mầm non (GDMN) là cấp học đầu tiên, có ý nghĩa quan trọng để trẻ làm quen với việc học ở nhà trường, là nền tảng cơ sở ban đầu cho việc hình thành, phát triển toàn diện nhân cách của con người, đặt nền móng vững chắc cho giáo dục và đào tạo ở các cấp học tiếp theo. Điều 23 của Luật Giáo dục năm 2019 chỉ rõ mục tiêu của GDMN là: “nhằm phát triển toàn diện trẻ em về thể chất, tình cảm, trí tuệ, thẩm mỹ, hình thành yếu tố đầu tiên của nhân cách, chuẩn bị cho trẻ vào học lớp một” [3]. Để thực hiện tốt mục tiêu này, cần có sự quan tâm của hệ thống chính quyền các cấp vào cuộc, sự chỉ đạo sâu sát trong chuyên môn của Bộ GD&ĐT, Sở GD&ĐT, Phòng GD&ĐT và các cơ sở GDMN.

CBQL giáo dục có vai trò rất lớn trong việc điều hành, chỉ đạo, quản lý mọi hoạt động của nhà trường theo một hệ thống và phức tạp, đồng thời thực thi các chính sách giáo dục đa dạng và mềm dẻo để giải quyết một cách chủ động và sáng tạo các vấn đề mới nảy sinh như: Phân cấp quản lý, trách nhiệm xã hội, huy động nguồn lực, dân chủ hóa giáo dục, tin học hóa quản lý... Xuất phát từ điều đó mà Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo các nhiệm vụ, giải pháp phát triển giáo dục và đào tạo, một trong chín nhiệm vụ, giải pháp là “phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo” [1].

Trong nhiều năm qua, ngành giáo dục thành phố Huế đã được sự quan tâm của lãnh đạo chính quyền các cấp, với sự nỗ lực không ngừng vượt qua mọi khó khăn để đạt được nhiều thành tích nhất định. Đặc biệt, ngành học MN đã có sự phát triển mạnh mẽ về quy mô mạng lưới trường lớp, chất lượng chăm sóc giáo dục đã được nâng cao, công tác quản lý nhà trường có chuyển biến mạnh theo chiều hướng tích cực. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, ngành học MN vẫn còn những tồn tại, yếu kém nhất định so với sự phát triển kinh tế - xã hội và yêu cầu đổi mới của

GDMN hiện nay. Công tác quản lý của các cơ sở GDMN vẫn còn tồn tại, hạn chế cần phải lưu tâm; trình độ và năng lực của đội ngũ hiệu trưởng trường MN còn nhiều bất cập về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ quản lý; khả năng hoạch định trong việc xây dựng chiến lược phát triển nhà trường còn yếu, tầm nhìn hạn chế, thiếu sự quyết đoán, bứt phá để đưa nhà trường phát triển theo kịp sự phát triển của xu thế mới. Năng lực của hiệu trưởng trường MN còn hạn chế trước yêu cầu đổi mới về mục tiêu, nội dung, phương pháp... của GDMN hiện nay. Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng trên là công tác phát triển đội ngũ CBQL trường MN chưa được quan tâm đúng mức và còn nhiều bất cập.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả đã tiến hành nghiên cứu vấn đề: “*Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non trên địa bàn thành phố Huế, tỉnh Thừa Thiên Huế đáp ứng chuẩn hiệu trưởng*”.

2. KHÁCH THỂ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Khách thể nghiên cứu: Nghiên cứu đã khảo sát ý kiến của 62 lãnh đạo, chuyên viên của phòng GD&ĐT và CBQL các trường MN.

Phương pháp nghiên cứu: Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp chính là điều tra bằng bảng hỏi. Phiếu điều tra được thiết kế theo thang Likert 5 bậc, tương ứng với 5 mức độ: 1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Phần lớn không đồng ý; 3. Phân vân; 4. Phần lớn đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý. Dữ liệu thu thập được sử dụng để tính điểm trung bình (ĐTB), độ lệch chuẩn (ĐLC). Ngoài ra, chúng tôi cũng sử dụng phương pháp phỏng vấn để làm rõ các kết quả nghiên cứu.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Thực trạng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non thành phố Huế đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Bảng 1. *Đánh giá công tác quy hoạch đội ngũ CBQL các trường MN đáp ứng CHT*

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Xác định đúng mục tiêu quy hoạch đội ngũ CBQL của nhà trường theo CHT.	3.97	1.16
2	Xây dựng được tiêu chí quy hoạch đội ngũ CBQL dựa trên các yêu cầu của ngành và CHT.	3.90	1.13
3	Nguồn quy hoạch CBQL hợp lý về số lượng và đảm bảo về chất lượng theo CHT.	3.94	1.20
4	Quy hoạch CBQL của trường MN đảm bảo tính tập trung lãnh đạo thống nhất của cấp ủy Đảng, dân chủ công khai.	4.05	1.19
5	Quy hoạch CBQL của trường luôn được xem xét, bổ sung, điều chỉnh, bảo đảm tính khoa học và thực tiễn.	4.10	1.21
Trung bình chung		3.99	1.02

Quy hoạch là công tác dự kiến số lượng, cơ cấu và chất lượng đội ngũ CBQL theo CHT. Kết quả khảo sát ở Bảng 1 cho thấy mức độ đồng ý với các nhận định nằm ở mức “phần lớn đồng ý”. Điều này chứng tỏ công tác này được thực hiện ở mức khá tốt. Trong công tác quy hoạch, đòi hỏi các đơn vị cần phải dựa trên CHT để xác định đúng mục tiêu, chất lượng quy hoạch đội ngũ CBQL. Các tiêu chí quy hoạch cần dựa trên CHT gồm các phẩm chất, năng lực nghề nghiệp: các phẩm

chất nghề nghiệp, quản trị nhà trường, xây dựng môi trường giáo dục, phát triển mối quan hệ giữa nhà trường gia đình và xã hội, sử dụng ngoại ngữ (hoặc tiếng dân tộc) và công nghệ thông tin. Về mặt số lượng thì căn cứ vào quy mô phát triển của các trường, hạng trường và độ tuổi của CBQL. Các đối tượng khảo sát đều đánh giá các nội dung sau thực hiện khá tốt: “Xác định đúng mục tiêu quy hoạch đội ngũ CBQL của nhà trường theo CHT”, “Xây dựng được tiêu chí quy hoạch đội ngũ dựa trên các yêu cầu của ngành và CHT”, “Nguồn quy hoạch CBQL hợp lý về số lượng và đảm bảo về chất lượng theo CHT”, “Quy hoạch CBQL của trường luôn được xem xét, bổ sung, điều chỉnh, bảo đảm tính khoa học và thực tiễn” và “Quy hoạch CBQL của trường MN đảm bảo tính tập trung lãnh đạo thống nhất của cấp ủy Đảng, dân chủ công khai”.

Tuy nhiên, qua trao đổi với một số CBQL được biết công tác quy hoạch đội ngũ CBQL theo CHT vẫn còn những tồn tại nhất định như: nguồn quy hoạch CBQL khá nhiều, chẳng hạn một trường tương lai cần bổ sung một hiệu phó, nhưng số lượng giáo viên được quy hoạch có thể 3-4 người. Nguồn quy hoạch CBQL chủ yếu là từ giáo viên chưa kinh qua các chức vụ quản lý trường học, do đó năng lực quản lý của họ chưa thể hiện rõ. Chính vì vậy, khó có thể quy hoạch đội ngũ CBQL đáp ứng được CHT.

3.2. Thực trạng tuyển chọn bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non thành phố Huế đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển CBQL là khâu quan trọng trong công tác quản lý cán bộ. Tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển CBQL đúng người đúng vị trí sẽ phát huy được vai trò của cá nhân cũng như thúc đẩy sự phát triển của tập thể. Kết quả khảo sát về công tác tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ CBQL các trường MN thành phố Huế đáp ứng CHT được trình bày ở Bảng 2.

Bảng 2. Đánh giá công tác tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ CBQL các trường MN đáp ứng CHT

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Xây dựng được tiêu chí tuyển chọn về phẩm chất và năng lực của đội ngũ CBQL dựa trên CHT trường MN.	4.02	1.18
2	Thực hiện bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển đội ngũ CBQL trường MN theo đúng quy định.	4.10	1.21
3	Đảm bảo việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi miễn hợp lý, đúng hoàn cảnh và nguyện vọng của đội ngũ CBQL trường MN.	4.03	1.19
Trung bình chung		4.05	1.18

So với các nội dung khác, nội dung tuyển chọn và bổ nhiệm CBQL được thực hiện nhỉnh hơn, ĐTB chung là 4.05. Nhận định nhận được nhiều sự đồng ý cao là “Thực hiện bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển đội ngũ CBQL trường MN theo đúng quy định”. Phòng Nội vụ và Phòng GD&ĐT đã “Xây dựng được tiêu chí tuyển chọn về phẩm chất và năng lực của đội ngũ CBQL dựa trên CHT trường MN”, “Đảm bảo việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi miễn hợp lý, đúng hoàn cảnh và nguyện vọng của đội ngũ CBQL trường MN”. Hàng năm, dựa vào các mức phát triển năng lực lãnh đạo và quản lý trường học, trên cơ sở CHT trường MN, xác định khung năng lực cho CBQL trường MN đáp ứng yêu cầu đổi mới GDMN. Phân tích những hạn chế về các năng lực của đội ngũ CBQL trường MN để xác định nhu cầu bồi dưỡng, các tiêu chí để tuyển chọn, quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển CBQL trường MN được tiến hành theo một quy trình chặt

chê, công khai, dân chủ, khách quan để chọn được đội ngũ CBQL có đủ năng lực và phẩm chất để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Công tác tuyển chọn để đề bạt CBQL phải được thực hiện theo các tiêu chuẩn đã quy định, không có trường hợp ngoại lệ. Dù thiếu về số lượng nhưng chưa có người đủ tiêu chuẩn thì chưa bổ nhiệm mà cần phải bồi dưỡng để đạt tiêu chuẩn rồi mới bổ nhiệm.

Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả của công tác này, Phòng Nội vụ, Phòng GD&ĐT và các trường MN thành phố Huế cần chú ý các vấn đề sau:

- Xây dựng các nội dung cơ bản về quản trị nhà trường để có thể đánh giá được các năng lực quản lý theo CHT khi tuyển chọn.
- Phải xây dựng được phương thức tuyển dụng linh hoạt, phù hợp với tình hình thực tế của địa phương.
- Cần xây dựng các tiêu chí rõ ràng khi thực hiện luân chuyển cán bộ.

3.3. Thực trạng sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý các trường MN thành phố Huế đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Kết quả khảo sát về thực trạng sử dụng đội ngũ CBQL các trường MN thành phố Huế đáp ứng CHT được thể hiện ở Bảng 3. Tương tự như các phần trên, các nhận định của nội dung này chủ yếu được đánh giá ở mức “phần lớn đồng ý”. Điều này có nghĩa công tác này được thực hiện khá tốt.

Bảng 3. Đánh giá công tác sử dụng đội ngũ CBQL các trường MN đáp ứng CHT

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Các mảng phụ trách của CBQL phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi cá nhân.	3.98	1.18
2	Bộ, Sở, Phòng GD&ĐT cung cấp các văn bản, những thông tin cần thiết có liên quan cho đội ngũ CBQL triển khai công việc.	4.06	1.20
3	Bản tiêu chuẩn vị trí việc làm của đội ngũ CBQL rõ ràng, cụ thể dựa trên CHT trường MN.	4.02	1.19
4	Phòng GD&ĐT hỗ trợ các CBQL mới trong việc thực hiện các nhiệm vụ một cách kịp thời, thiết thực nhằm đáp ứng CHT MN.	4.03	1.19
Trung bình chung		4.02	1.10

Nhìn chung, nội dung được thực hiện tốt nhất là “Bộ, Sở, Phòng GD&ĐT cung cấp các văn bản, những thông tin cần thiết có liên quan cho đội ngũ CBQL triển khai công việc”. Bản tiêu chuẩn vị trí việc làm của CBQL trường MN dựa trên CHT trường MN cũng đã xây dựng khá rõ ràng. Bản tiêu chuẩn vị trí việc làm thường bao gồm các nội dung: Đặc điểm của công việc; các nhiệm vụ cơ bản; các yêu cầu về phẩm chất, năng lực để triển khai công việc; các điều kiện hỗ trợ công việc... Dựa trên bản tiêu chuẩn vị trí việc làm, các CBQL có thể biết mình cần làm gì và cần phấn đấu như thế nào để có thể thực hiện tốt công việc.

Một nhận định cũng nhận sự đồng ý cao là “Phòng GD&ĐT hỗ trợ các CBQL mới trong việc thực hiện các nhiệm vụ một cách kịp thời, thiết thực nhằm đáp ứng CHT trường MN”. Trong thời gian vừa qua, Phòng GD&ĐT thành phố Huế đã có những biện pháp thời bồi dưỡng cho các CBQL, đặc biệt những CBQL mới. Hàng năm, Phòng GD&ĐT đã tham mưu với Thường trực Thành ủy tạo điều kiện để CBQL được tham gia bồi dưỡng ở các lớp học trung cấp chính trị nhằm nâng cao

trình độ lý luận chính trị, năng lực nhận thức cho CBQL; tổ chức các lớp học Nghị quyết của Đảng, quán triệt việc “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh” qua chuyên đề từng năm. Phòng đã chủ động mở các lớp tập huấn, sinh hoạt chuyên môn nghiệp vụ về GDMN, công nghệ thông tin phục vụ cho công tác quản trị của nhà trường: phần mềm quản lý nhân sự, quản lý tài chính, tài sản, phần mềm quản lý dinh dưỡng; triển khai thực hiện chương trình GDMN, thực hiện các chuyên đề trọng tâm trong từng năm học.

Trong tương quan chung, nhận định nhận sự đồng ý ít hơn là “Các mảng phụ trách của CBQL phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi cá nhân”. Trong một trường MN, các CBQL thường được phân công như sau: Hiệu trưởng phụ trách chung quản trị tất cả các nội dung hoạt động của đơn vị: Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường; Quản trị hoạt động chăm sóc – nuôi dưỡng và giáo dục trẻ; Quản trị giáo dục trẻ; Quản trị nhân sự nhà trường; Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường; Quản trị tài chính nhà trường; Quản trị cơ sở vật chất, đồ dùng, đồ chơi, thiết bị dạy học trong nhà trường; Quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em trong nhà trường. Các phó hiệu trưởng sẽ phụ trách các mảng như: Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường; Quản trị hoạt động chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục trẻ; Quản trị giáo dục trẻ; Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường; Quản trị cơ sở vật chất, đồ dùng, đồ chơi, thiết bị dạy học trong nhà trường; Quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em trong nhà trường. Như vậy, việc phân công trách nhiệm về quản trị trong nhà trường như nêu trên là khá hợp lý với từng vị trí việc làm. Tuy nhiên, điểm hạn chế là, đối với phó hiệu trưởng chưa am hiểu hết các nội dung quản trị của đơn vị nếu trong trường hợp được quy hoạch cán bộ nguồn hiệu trưởng thì khi được bổ nhiệm hiệu trưởng sẽ gặp những khó khăn bước đầu về chỉ đạo điều hành mọi hoạt động. Để nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ CBQL các trường MN thành phố Huế đáp ứng CHT, Phòng GD&ĐT và các trường MN cần có những biện pháp cụ thể để sử dụng đội ngũ khoa học hơn.

3.4. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non thành phố Huế đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Đào tạo, bồi dưỡng là nội dung quan trọng trong phát triển đội ngũ, nhằm giúp đội ngũ CBQL có được các phẩm chất, năng lực cần thiết, đáp ứng được CHT. Sáu nhận định liên quan đến công tác này đã được thiết kế. Kết quả khảo sát được trình bày ở Bảng 4.

Dữ liệu khảo sát cho thấy so với các công tác khác, đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện hạn chế hơn. Trong tương quan chung, các nội dung sau được thực hiện khá hơn, cụ thể:

- Phòng GD&ĐT có những cách thức đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường MN sau mỗi khóa học.
- Phòng GD&ĐT, nhà trường sử dụng hợp lý đội ngũ CBQL trường MN sau khi học kết thúc khóa đào tạo, bồi dưỡng.
- Phòng GD&ĐT có phương pháp quản lý việc tự bồi dưỡng của CBQL dựa trên CHT MN hiệu quả, phù hợp.

Hàng năm, Phòng GD&ĐT thành phố Huế xây dựng nội dung bồi dưỡng. Căn cứ vào những yêu cầu đối với hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT, chương trình bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng cần tập trung vào những vấn đề chủ yếu sau:

- 1) Hiệu trưởng trường MN trước bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT và hội nhập quốc tế;
- 2) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng kỹ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường;

- 3) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng về nghiệp vụ lãnh đạo, quản trị;
- 4) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng năng lực quản trị, xây dựng và phát triển chương trình Giáo dục nhà trường;
- 5) Chỉ đạo đổi mới phương pháp chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục trẻ theo quan điểm lấy trẻ làm trung tâm;
- 6) Xây dựng môi trường giáo dục nhà trường an toàn, lành mạnh, hạnh phúc và kết nối cộng đồng;
- 7) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng năng lực quản trị tài chính, cơ sở vật chất, huy động nguồn lực phục vụ sự nghiệp đổi mới giáo dục.

Các hình thức bồi dưỡng như: tổ chức bồi dưỡng tập trung trong hè trong thời gian từ 5 đến 7 ngày; bồi dưỡng thông qua viết sáng kiến kinh nghiệm; bồi dưỡng thông qua các hội thảo, chuyên đề; chuyển tài liệu để hiệu trưởng đọc và tự nghiên cứu; hiệu trưởng tự học, tự bồi dưỡng được phòng GD&ĐT tổ chức thường xuyên.

Tuy nhiên, công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường MN vẫn còn hạn chế nhất định là:

- Việc khảo sát nhu cầu của CBQL về đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu được tiến hành thông qua phương pháp không chính thức như phỏng vấn, trò chuyện, chưa tiến hành một cách bài bản bằng phiếu khảo sát.
- Việc cử CBQL trường MN đi bồi dưỡng, đào tạo nhiều khi chưa dựa vào nhu cầu, nguyện vọng cá nhân. Một số khoá bồi dưỡng được thực hiện, chỉ định người do công văn từ trên xuống mà chưa dựa vào khảo sát nhu cầu, nguyện vọng của cá nhân.
- Một số nội dung đào tạo, bồi dưỡng CBQL được xây dựng hàng năm chưa đáp ứng được CHT MN. Các nội dung bồi dưỡng CBQL MN chủ yếu được thực hiện theo chương trình bồi dưỡng của Bộ GD&ĐT. Điều này dẫn đến tình trạng là có những chuẩn, CBQL đã đáp ứng tốt nhưng vẫn được cử đi bồi dưỡng, trong khi có những chuẩn, CBQL đang còn thiếu hụt thì lại không tổ chức bồi dưỡng để nâng cao trình độ.
- Đội ngũ CBQL trường MN rất hạn chế về ngoại ngữ và kỹ năng sử dụng CNTT, đây là một trở ngại lớn trong việc khai thác kinh nghiệm quản lý trường MN của các nước phát triển trên thế giới. Song nhiều CBQL trường MN vẫn cho rằng không cần thiết phải nâng cao.
- Công tác tổ chức đào tạo, bồi dưỡng được tổ chức thường xuyên. Tuy nhiên về nội dung, chương trình, cách thức thực hiện còn nặng về lý luận, lý thuyết, chưa đi sâu vào các nội dung liên quan đến công tác nâng cao nghiệp vụ quản lý, kỹ năng quản lý, những nội dung theo định hướng đổi mới... Vì vậy, chất lượng các lớp bồi dưỡng, đào tạo chưa cao nên việc vận dụng để thực hiện nhiệm vụ quản lý của hiệu trưởng phần nào vẫn còn hạn chế.
- Việc mời báo cáo viên báo cáo và gửi đi đào tạo tại các cơ sở giáo dục có chức năng vẫn chưa được thực hiện hoặc dành cho một số đối tượng đặc biệt.
- Công tác phối hợp với các cơ sở đào tạo để góp ý về chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng chưa được thực hiện một cách chặt chẽ; việc tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng đương chức hoặc cán bộ dự nguồn bằng hình thức mở lớp ngay tại cơ sở rất hạn chế; việc khuyến khích việc tự bồi dưỡng của hiệu trưởng, cán bộ dự nguồn bằng các hình thức tự học, học từ xa, học qua mạng... chưa được rộng rãi.

Bảng 4. Đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL các trường MN đáp ứng CHT

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Xác định hiện trạng, nhu cầu trước khi thực hiện đào tạo, bồi dưỡng CBQL.	3.97	1.16
2	Bản kế hoạch nội dung đào tạo, bồi dưỡng CBQL được xây dựng hàng năm dựa trên CHT MN.	3.98	1.17
3	Việc cử CBQL đi bồi dưỡng/đào tạo trường MN dựa trên vị trí công việc và nhu cầu, nguyện vọng cá nhân.	3.94	1.16
4	Phòng GD&ĐT có những cách thức đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường MN sau mỗi khóa học.	4.02	1.18
5	Phòng GD&ĐT, nhà trường sử dụng hợp lý đội ngũ CBQL trường MN sau khi học kết thúc khóa đào tạo, bồi dưỡng.	4.03	1.19
6	Phòng GD&ĐT có phương pháp quản lý việc tự bồi dưỡng của CBQL dựa trên CHT MN hiệu quả, phù hợp.	4.03	1.19
Trung bình chung		3.99	1.09

3.5. Thực trạng đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non thành phố Huế đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Công tác đánh giá đội ngũ CBQL MN có vai trò quan trọng trong việc tìm ra, khẳng định những ưu điểm, phát hiện những hạn chế, sai sót, kịp thời thực hiện điều chỉnh cần thiết để góp phần giúp hoạt động phát triển đội ngũ CBQL MN đi đúng hướng, đảm bảo thực hiện mục tiêu quản lý. Kết quả khảo sát ở Bảng 5 cho thấy công tác này cũng được thực hiện khá tốt, thể hiện qua ĐTB của các nhận định chủ yếu trên 4 điểm. Nhận định nhận được sự đồng ý cao nhất là: “Phòng GD&ĐT xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá CBQL hàng kỳ, hàng năm”.

Bảng 5. Đánh giá về công tác đánh giá đội ngũ CBQL các trường MN đáp ứng CHT

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Phòng GD&ĐT xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá CBQL hàng kỳ, hàng năm.	4.08	1.21
2	Việc đánh giá đội ngũ CBQL dựa trên CHT MN.	4.03	1.20
3	Hình thức, phương pháp đánh giá đội ngũ CBQL dựa trên CHT MN được thực hiện phù hợp, đúng quy định.	4.05	1.21
4	Kết quả kiểm tra, đánh giá CBQL dựa trên CHT MN được công khai.	4.05	1.21
5	Kết quả kiểm tra, đánh giá CBQL dựa trên CHT MN dùng làm cơ sở cho việc khen thưởng, kỷ luật CBQL.	3.84	1.22
6	Tổ chức rút kinh nghiệm sau mỗi lần kiểm tra, đánh giá CBQL dựa trên CHT MN.	4.03	1.23
Trung bình chung		4.01	1.14

Hiện nay, các CBQL MN được đánh giá dựa trên CHT [2], một số CBQL cho biết công việc này khá thuận lợi bởi lẽ các văn bản hướng dẫn khá rõ ràng, Phòng GD&ĐT cũng đã có những hướng dẫn cụ thể trong việc thu thập các minh chứng để đánh giá.

Các đối tượng khảo sát phần lớn cho rằng: “Hình thức, phương pháp đánh giá đội ngũ CBQL dựa trên CHT MN được thực hiện phù hợp, đúng quy định”, “Kết quả kiểm tra, đánh giá CBQL dựa trên CHT MN được công khai”, “Tổ chức rút kinh nghiệm sau mỗi lần kiểm tra, đánh giá CBQL dựa trên CHT MN”.

Nhận định nhận được sự đồng ý ít hơn là “Kết quả kiểm tra, đánh giá CBQL dựa trên CHT MN dùng làm cơ sở cho việc khen thưởng, kỷ luật CBQL”. Thực tế việc khen thưởng ở nhiều trường cho thấy có sự quy định ngầm: CBQL có nhiều đóng góp nên dĩ nhiên được nằm trong danh sách thi đua, khen thưởng. Điều này đã giảm thiểu phần nào động lực phấn đấu của giáo viên MN vì suy nghĩ: dù có nhiều thành tích đi chăng nữa thì vẫn không được khen thưởng.

Ngoài ra, kết quả phỏng vấn cũng cho thấy công tác đánh giá CBQL trường MN có những hạn chế khác như: Việc chuẩn bị, thu thập các minh chứng đánh giá vẫn còn phức tạp; nhiều tiêu chuẩn thu thập minh chứng khá khó như: các tiêu chí trong tiêu chuẩn phẩm chất nghề nghiệp tức là để thấy rõ các minh chứng của CBQL trong việc lan tỏa của các mức đạt, khá, tốt. Trong tiêu chuẩn 5: Việc CBQL sử dụng ngoại ngữ đạt được mức khá, tốt cũng là một quá trình cần phải bồi dưỡng, học tập nhiều mới đạt được các tiêu chí tiêu chuẩn... Điều này đòi hỏi cần đề xuất biện pháp khắc phục những hạn chế này.

3.6. Thực trạng thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non thành phố Huế đáp ứng chuẩn hiệu trưởng

Chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ CBQL là yếu tố rất quan trọng, tạo động lực cho đội ngũ CBQL cống hiến, dồn hết tâm huyết vì sự phát triển của nhà trường. Nghiên cứu đã khảo sát vấn đề này và kết quả được thể hiện ở Bảng 6.

Bảng 6. *Đánh giá về công tác đánh giá đội ngũ CBQL các trường MN đáp ứng CHT*

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Mức lương, thưởng của CBQL hiện nay đảm bảo mức trung bình chung trở lên so với các loại hình nghề nghiệp khác.	3.95	1.17
2	Bảo đảm đầy đủ điều kiện về cơ sở vật chất phục vụ cho việc thực hiện công tác quản lý của CBQL.	4.03	1.19
3	Các chế độ, chính sách về tiền lương, khen thưởng, kỷ luật, đào tạo, bồi dưỡng,... đối với CBQL hợp lý.	4.00	1.17
4	Môi trường làm việc giữa CBQL thân thiện, thoải mái, tạo động lực cho họ chuyên tâm với công tác quản lý...	4.06	1.20
Trung bình chung		4.01	1.13

Dữ liệu khảo sát ở Bảng 6 cho thấy mức độ đồng ý với các nhận định khá cao, đặc biệt là nhận định “Môi trường làm việc giữa CBQL thân thiện, thoải mái, tạo động lực cho họ chuyên tâm với công tác quản lý...” với ĐTB là 4.06. Việc tạo dựng được môi trường làm việc tích cực sẽ giúp đội ngũ CBQL trong nhà trường có thể hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc và cùng gây dựng, phát triển nhà trường.

Các đối tượng khảo sát cũng phần lớn đồng ý với nhận định “Bảo đảm đầy đủ điều kiện về cơ sở vật chất phục vụ cho việc thực hiện công tác quản lý của CBQL”. Hiện nay, hầu hết CBQL ở các trường MN đều có phòng làm việc riêng, có máy tính để bàn cũng như một số điều kiện khác để

triển khai công việc. Tuy nhiên, một số CBQL cũng chia sẻ cơ sở vật chất phục vụ khá cũ và lỗi thời, đòi hỏi phải nâng cấp và sửa chữa nhiều.

Ngoài ra, nhận định “Các chế độ, chính sách về tiền lương, khen thưởng, kỷ luật, đào tạo, bồi dưỡng... đối với CBQL hợp lý”, “Mức lương, thưởng của CBQL hiện nay đảm bảo mức trung bình chung trở lên so với các loại hình nghề nghiệp khác” cũng nhận được sự đồng ý khá cao. Hiện nay, ngoài mức lương cơ bản, CBQL có chế độ phụ cấp chức vụ. Mặc dù các chế độ chính sách đối với đội ngũ hiệu trưởng trường MN đã được quan tâm, song trên thực tế có nhiều chế độ đãi ngộ chưa thỏa đáng đối với đặc thù đội ngũ hiệu trưởng trường MN. Đó là thời gian làm việc ngoài giờ quy định (hiệu trưởng phải quản lý công tác chăm sóc, nuôi dưỡng trẻ từ 6h sáng đến 18h hàng ngày, không có chế độ nghỉ trưa như các cấp học khác nhưng hiện nay vẫn chưa có chế độ trả thêm giờ cho hiệu trưởng), chế độ kiêm nhiệm các chức danh khác trong nhà trường... Điều đó tạo nên sức ép công việc và giảm hiệu quả quản lý, nhưng chế độ khuyến khích đội ngũ tham gia học tập chưa có. Vì vậy, tạo tâm lý bằng lòng với thực tế, ít có ý chí phấn đấu vươn lên trong học tập. Một CBQL cho biết: Thực tế hệ số cấp vụ so với công sức, thời gian họ dành cho công việc quản lý thì chưa phải là cao, song trong bối cảnh chung, hệ số đó cũng khá hợp lý, có thể khích lệ sự cống hiến của CBQL.

Công tác kiểm tra, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật còn hình thức và thiếu các chính sách hậu đánh giá. Một số chế độ, chính sách đãi ngộ, thi đua khen thưởng được thực hiện theo văn bản quy định của Nhà nước, chưa xây dựng được chính sách riêng của Thành phố, chưa chú ý đến đối tượng CBQL cấp học có đặc thù riêng. Phong trào thi đua còn mang tính hình thức. Việc phát hiện, bồi dưỡng, tổng kết và nhân rộng điển hình tiên tiến hiệu quả chưa cao, không chế chỉ tiêu thi đua, biện pháp tuyên truyền thiếu đồng bộ... làm hạn chế động lực phấn đấu của tập thể và cá nhân.

4. KẾT LUẬN

Chất lượng giáo dục trường MN phụ thuộc nhiều vào khả năng của đội ngũ CBQL nhà trường. Chính vì vậy, việc phát triển đội ngũ CBQL trường MN đáp ứng CHT là hết sức cần thiết. Kết quả khảo sát cho thấy công tác phát triển đội ngũ CBQL đã đạt được những kết quả nhất định trong các khâu quy hoạch, tuyển dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ CBQL. Tuy nhiên, bên cạnh đó, đội ngũ CBQL còn bộc lộ những hạn chế như: Việc phân công nhiệm vụ nhiều khi chưa dựa vào nhu cầu, năng lực của CBQL mà dựa vào nhu cầu thực tế của nhà trường; Việc khảo sát nhu cầu của CBQL về đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu được tiến hành thông qua phương pháp không chính thức như phỏng vấn, trò chuyện, chứ chưa tiến hành một cách bài bản bằng phiếu khảo sát; Một số khóa bồi dưỡng được thực hiện, chỉ định người do công văn từ trên xuống mà chưa dựa vào khảo sát nhu cầu, nguyện vọng của cá nhân; Một số nội dung đào tạo, bồi dưỡng CBQL được xây dựng hàng năm chưa đáp ứng được CHT MN; Nhiều nội dung đánh giá khó thu thập minh chứng; Mức lương thưởng còn hạn chế so với công sức, thời gian và khối lượng công việc của CBQL. Thực trạng này đòi hỏi cần đề xuất các biện pháp để nâng cao chất lượng phát triển đội ngũ CBQL trường MN thành phố Huế đáp ứng đổi mới giáo dục.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] 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. Hà Nội.

- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018). *Quy định về chuẩn hiệu trưởng trường mầm non*, ban hành kèm theo thông tư số 25/2018/TT-BGDĐT, ngày 08/10/2018, Hà Nội.
- [3] Quốc hội (2019). *Luật số 43/2019/QH14 về Luật giáo dục*. Hà Nội.

Title: THE CURRENT STATUS OF DEVELOPING THE PRESCHOOL'S MANAGEMENT TEAM IN HUE CITY MEETING THE STANDARDS OF A PRINCIPAL

Abstract: The quality of preschool education depends much on the capabilities of the contingent of school administrators (managers). Therefore, the development of preschool managers' delegation to meet principals' standards is essential. The survey results of over 62 leaders and specialists of the Education and Training Department and schools showed that the managers' team's development had achieved specific results. However, there are still limitations in planning, recruitment, appointment, dismissal, rotation, training, retraining, evaluation, remuneration, and building a working environment for the management team. Therefore, it is necessary to propose measures to improve educational managers' quality in Hue city preschool to meet educational innovation.

Keywords: Managers, principal's standards, preschool.