

# THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON TỈNH QUẢNG NINH

NGUYỄN THỊ THU HÀ\*

Ngày nhận bài: 06/12/2016; ngày sửa chữa: 13/12/2016; ngày duyệt đăng: 13/12/2016.

**Abstract:** The article presents situation of principal appointment at preschools in Quang Ninh province in term of planning, recruitment, training, policies, etc. The situation can be seen as a foundation for senior education managers to find out solutions to improve quality of principals in the province, meeting requirements of society in current period.

**Keywords:** Situation, principal, preschool principal, Quang Ninh province.

## 1. Đặt vấn đề

Muốn phát triển giáo dục, điều quan trọng đầu tiên phải làm là chăm lo xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL), đặc biệt là đội ngũ hiệu trưởng (ĐNHT) các trường. Trong giáo dục mầm non (GDMN), hiệu trưởng (HT) trường mầm non (MN) có vai trò hết sức quan trọng, có tác động lớn quyết định đến sự thành công hay thất bại của mỗi nhà trường. Việc phát triển ĐNHT trường MN đáp ứng yêu cầu quản lý nhà trường trong giai đoạn hiện nay được coi là nhiệm vụ vừa cấp thiết vừa có tính chiến lược lâu dài.

Phát triển ĐNHT trường MN là quá trình sử dụng tổng hợp các biện pháp nhằm tạo ra một ĐNHT có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và đạt chuẩn về chất lượng theo quy định. Mỗi cá nhân HT được phát triển toàn diện trong tập thể sư phạm, trong môi trường giáo dục của nhà trường. Mặt khác, quá trình phát triển ĐNHT trường MN tạo ra sự gắn bó giữa chuẩn nghề nghiệp với công tác đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ này. Như vậy, phát triển ĐNHT trường MN chính là tìm cách để đạt được hiệu suất cao nhất của các yếu tố phát triển nguồn nhân lực.

Nội dung phát triển ĐNHT trường MN gồm: Quy hoạch; bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và sử dụng; đào tạo, bồi dưỡng; thực hiện chế độ, chính sách, tạo môi trường làm việc thuận lợi và động lực thúc đẩy phát triển; tổ chức thanh tra, kiểm tra, đánh giá ĐNHT trường MN.

Hiện nay, chất lượng và hiệu quả GDMN tỉnh Quảng Ninh còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng được yêu cầu và nhiệm vụ đặt ra. Tìm hiểu thực trạng phát triển ĐNHT trường MN trong tỉnh là vấn đề cấp thiết góp phần giải quyết những bất cập trong quản lý giáo dục, nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả GDMN trong giai đoạn hiện nay.

## 2. Kết quả nghiên cứu

Để đánh giá được thực trạng phát triển ĐNHT trường MN, chúng tôi đã khảo sát 71 cán bộ giáo dục trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh, trong đó có: 40 HT trường MN; 28 lãnh đạo và chuyên viên phòng GD-ĐT huyện, thị xã, thành phố; 03 lãnh đạo và chuyên viên phòng GDMN thuộc Sở GD-ĐT. Đồng thời, phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với đối tượng khảo sát để tìm hiểu thêm về nguyên nhân của thực trạng. Khảo sát được tiến hành vào từ tháng 1-10/2016. Các mức độ hài lòng về những nội dung phát triển ĐNHT trường MN được chia thành

Bảng 1. Mức độ hài lòng về quy hoạch ĐNHT trường MN

Nội dung	Mức độ hài lòng	
	Cán bộ Sở và Phòng GD-ĐT đánh giá	HT trường MN đánh giá
Công tác quy hoạch được thực hiện đúng trình tự	4,67	3,33
Quy hoạch HT trường MN đúng nhiệm vụ chính trị và yêu cầu chuyên môn theo tiêu chuẩn chức danh đã quy định	4,83	3,30
Quy trình đánh giá cán bộ được thực hiện theo quy định	4,85	4,46
Vai trò cá nhân, tổ chức có thẩm quyền đánh giá, giới thiệu cán bộ quy hoạch	4,67	2,65
Công tác quy hoạch đảm bảo phương châm "mở" và "động"	4,83	4,10
Đảm bảo mối quan hệ giữa quy hoạch cán bộ và bố trí nhân sự	4,60	4,00
Quy hoạch đối với cán bộ đương chức	5,00	4,90
Số lượng cán bộ nguồn đưa vào quy hoạch	4,93	4,34
Cơ cấu cán bộ đưa vào quy hoạch	4,91	4,75
Thực hiện công khai trong công tác quy hoạch cán bộ	4,80	2,60
Trung bình	4,81	3,84

\* Sở Giáo dục và Đào tạo Quảng Ninh

05 mức với điểm số quy về tương ứng như sau: *Rất không hài lòng*: 1,00-1,80; *không hài lòng*: 1,81-2,60; *không có ý kiến*: 2,61-3,40; *hài lòng*: 3,41-4,20; *rất hài lòng*: 4,21-5,00. Kết quả khảo sát thu được như sau:

**2.1. Về quy hoạch ĐNHT trường MN (bảng 1):**

Bảng 1 cho thấy: Công tác quy hoạch ĐNHT trường MN ở tỉnh Quảng Ninh được đánh giá không thống nhất giữa các đối tượng khảo sát. Cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT có xu hướng đánh giá tất cả các nội dung đều cao hơn so với HT đánh giá (4,81 > 3,84); tất cả các nội dung đều được cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT đánh giá ở mức *rất hài lòng*, trong khi chỉ có 4 nội dung được HT trường MN đánh giá ở mức này, đặc biệt có đến 3 nội dung được đánh giá ở mức *không có ý kiến* (3,33; 3,30; 3,84 và 2,65) và 1 nội dung ở mức *không hài lòng* (2,60). Sở dĩ có sự chênh lệch lớn về mức độ hài lòng giữa các đối tượng khảo sát là do: Ở một số địa phương, đơn vị, người đứng đầu nhận thức, thực hiện nguyên tắc tập trung dân chủ trong công tác quy hoạch cán bộ chưa phát huy được trách nhiệm của các tổ chức và người đứng đầu các tổ chức, bỏ qua một vài khâu trong công tác quy hoạch phát triển đội ngũ, đặc biệt là việc công khai trong công tác quy hoạch cán bộ và phát huy vai trò cá nhân trong việc đánh giá, giới thiệu cán bộ quy hoạch. Qua trao đổi với nhiều HT nhà trường cũng cho thấy ý kiến như trên, kết quả này là một gợi mở cho công tác quản lý, quy hoạch ĐNHT có căn cứ để hoàn thiện hơn.

**2.2. Về bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và sử dụng ĐNHT trường MN (bảng 2):**

Bảng 2. Mức độ hài lòng về bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và sử dụng ĐNHT trường MN

Nội dung	Mức độ hài lòng	
	Cán bộ Sở và Phòng GD-ĐT đánh giá	HT trường MN đánh giá
Công tác bổ nhiệm và sử dụng đảm bảo đúng tiêu chuẩn và điều kiện bổ nhiệm HT trường MN	4,52	3,30
Các hình thức bổ nhiệm (bổ nhiệm tại chỗ và tổ chức thi)	4,67	3,54
Công tác bổ nhiệm được thực hiện đúng quy trình	4,90	4,12
Công tác bổ nhiệm và sử dụng phù hợp tình hình thực tiễn tại từng địa phương, từng cơ sở	4,30	3,26
Trung bình	4,60	3,56

Bảng 2 cho thấy: tất cả các nội dung đều được cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT đánh giá ở mức *rất hài lòng*; trong khi, không có nội dung nào được HT trường MN đánh giá ở mức này, mà chỉ có 3 nội dung được đánh giá ở mức *hài lòng* và 2 nội dung ở mức *không có ý*

*kiến*. Sở dĩ có hai luồng ý kiến khác nhau trong cùng một nội dung đánh giá là do cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT tiếp cận vấn đề trên phương diện tổng thể, do đó không tránh khỏi sự chủ quan trong công tác đánh giá; đối với HT trường MN, họ là những người luôn tiếp cận vấn đề trên phương diện cụ thể, chi tiết được gắn chặt với thực tiễn, do đó mức độ đánh giá của đối tượng này thường rất chặt chẽ, phản ánh khá đầy đủ những ưu, điểm, tồn tại của vấn đề. Kết quả khảo sát đã phản ánh những tồn tại trong thực tiễn như: Chưa mạnh dạn bổ nhiệm những cán bộ trẻ đã qua rèn luyện, thử thách, đào tạo và có đủ điều kiện, tiêu chuẩn vào vị trí HT các trường MN, dẫn đến làm giảm động lực phấn đấu của cán bộ; việc bổ nhiệm chưa thực sự gắn với *Chuẩn HT*; thực tế vẫn còn một số HT có thời gian quản lý tại đơn vị quá quy định, song vẫn được bổ nhiệm tại chỗ mà chưa thực hiện luân chuyển sang đơn vị khác. Công tác bổ nhiệm tại một số ít địa phương chưa tuân theo một quy trình chặt chẽ, các tiêu chuẩn lựa chọn cán bộ không nhất quán trong cùng một thời điểm.

Bảng 3. Mức độ hài lòng về đào tạo, bồi dưỡng ĐNHT trường MN

**2.3. Về đào tạo, bồi dưỡng ĐNHT trường MN (bảng 3):**

Nội dung	Mức độ hài lòng	
	Cán bộ Sở và Phòng GD-ĐT đánh giá	HT trường MN đánh giá
<i>Hình thức đào tạo, bồi dưỡng</i>		
Dài hạn, thường xuyên, tập trung	4,20	3,89
Ngắn hạn, không tập trung	4,48	4,20
Theo chuyên đề do Sở, phòng GD-ĐT tổ chức	4,78	4,33
Tham quan, học tập	5,00	5,00
<i>Nội dung đào tạo, bồi dưỡng</i>		
Kiến thức và kĩ năng chuyên môn về hoạt động chăm sóc và giáo dục trẻ MN	4,75	3,80
Kiến thức, kĩ năng nghiệp vụ sư phạm đặc thù trong việc tổ chức, thực hiện và tư vấn hoạt động chăm sóc, giáo dục trẻ MN	5,00	4,43
Kiến thức, kĩ năng phát triển chương trình GDMN (tổ chức, triển khai, hướng dẫn thực hiện chương trình GDMN)	4,76	4,45
Kiến thức, kĩ năng về công tác quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo thực hiện, kiểm tra, đánh giá) các mặt hoạt động của trường MN: Quản lí nhân sự, quản lí trẻ và hoạt động chăm sóc, giáo dục trẻ, quản lí tài chính, quản lí hành chính và hệ thống thông tin, tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục; thực hiện dân chủ	4,80	4,50
Kiến thức, kĩ năng tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội	4,34	4,10
Tiếng dân tộc	4,35	2,56
Trung bình	4,67	3,97

*Bảng 3* cho thấy: có đến 9/10 nội dung (trừ nội dung thứ nhất 4,20 điểm) được cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT đánh giá ở mức *rất hài lòng*; trong khi, chỉ có 5/10 nội dung được HT trường MN đánh giá ở mức này, có 1 nội dung được đánh giá ở mức *không hài lòng* (2,56), và trung bình chung HT trường MN đánh giá là ở mức *hài lòng* (3,97); đối với từng nội dung thì cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT luôn đánh giá cao hơn HT trường MN. Qua trao đổi, phỏng vấn, chúng tôi thấy, HT đang đánh giá việc thực hiện bồi dưỡng tiếng dân tộc cho ĐNHT trường MN chỉ phù hợp với những HT công tác tại vùng đồng bào dân tộc; nếu đưa nội dung này vào chương trình bồi dưỡng cho tất cả HT trên địa bàn tỉnh thì chưa hẳn đã hợp lí.

**2.4. Về thực hiện chế độ, chính sách, tạo môi trường làm việc thuận lợi và động lực thúc đẩy phát triển đối với ĐNHT trường MN (bảng 4):**

*Bảng 4. Mức độ hài lòng về thực hiện chế độ, chính sách, tạo môi trường làm việc thuận lợi và động lực thúc đẩy phát triển đối với ĐNHT trường MN*

Nội dung	Mức độ hài lòng	
	Cán bộ Sở và Phòng GD-ĐT đánh giá	HT trường MN đánh giá
Tạo môi trường làm việc thuận lợi (môi trường tự nhiên như cơ sở vật chất, trang thiết bị; môi trường xã hội như sự ủng hộ...)	4,20	3,58
Chế độ phụ cấp, trợ cấp	5,00	3,40
Cơ hội được học tập, phát triển	4,43	3,35
Cơ chế phân quyền, trao quyền tự chủ	5,00	4,20
Cơ chế thi đua, khen thưởng	4,25	3,30
Trung bình	4,58	3,57

*Bảng 4* cho thấy: Ở tất cả các nội dung, đánh giá của cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT đều cao hơn HT trường MN, trong đó có 4/5 nội dung được đối tượng này đánh giá ở mức *rất hài lòng*, không có nội dung nào được HT trường MN đánh giá ở mức này, mà chỉ có 2 nội dung ở mức *hài lòng* và 3 nội dung ở mức *không có ý kiến*; trung bình chung đánh giá của HT trường MN là ở mức *hài lòng* (3,57).

Qua trao đổi, phỏng vấn đối tượng khảo sát ở một số địa phương, đơn vị cho thấy: Trong những năm gần đây, việc tạo môi trường làm việc và chế độ phân quyền, trao quyền tự chủ với đội ngũ HT được quan tâm đầu tư. Tuy nhiên, do ảnh hưởng của bối cảnh khó khăn chung về kinh tế nên nguồn kinh phí dành cho GDMN cũng có những hạn chế nhất định. Vì vậy, môi trường, cơ sở vật chất và điều kiện làm việc HT ở

một số nhà trường, một số địa phương chưa được đầu tư đáp ứng yêu cầu. Cùng với đó, tỉnh Quảng Ninh chưa xây dựng được chính sách riêng để khen thưởng, động viên CBQL các trường MN mà cụ thể là HT, phó HT đạt thành tích xuất sắc trong thực hiện nhiệm vụ GDMN. Chế độ, chính sách đào tạo tuy có nâng lên nhưng chưa thật sự động viên, khuyến khích cán bộ đi học, đặc biệt là HT trường MN ngoài công lập.

**2.5. Về tổ chức thanh tra, kiểm tra, đánh giá ĐNHT trường MN (bảng 5):**

*Bảng 5. Mức độ hài lòng về tổ chức thanh tra, kiểm tra, đánh giá ĐNHT trường MN*

Nội dung	Mức độ hài lòng	
	Cán bộ Sở và Phòng GD-ĐT đánh giá	HT trường MN đánh giá
Thực hiện yêu cầu về đánh giá xếp loại	4,56	4,34
Các phương pháp đánh giá xếp loại	4,45	3,87
Thành phần đánh giá xếp loại	4,34	3,38
Thực hiện quy trình đánh giá xếp loại	5,00	4,54
Tổ chức thực hiện đánh giá xếp loại	4,25	3,35
Trung bình	4,52	3,90

*Bảng 5* cho thấy: tất cả các nội dung đều được cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT đánh giá ở mức *rất hài lòng*, trong khi, chỉ có 2/5 nội dung được HT trường MN đánh giá ở mức này, còn lại là ở mức *hài lòng* và *không có ý kiến*; trung bình chung của HT trường MN đánh giá là ở mức *hài lòng* (3,90).

Trong những năm qua, các cấp quản lý giáo dục trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh đã tăng cường hoạt động thanh tra, kiểm tra định kì, đột xuất, thanh kiểm tra theo chuyên đề, lĩnh vực công tác... đối với công tác quản lý của HT các trường MN theo quy định hiện hành. Do vậy, chất lượng hoạt động thanh tra, kiểm tra và chất lượng quản lý của HT các trường MN được nâng lên đáng kể. Mặc dù vậy, công tác này còn bộc lộ những hạn chế nhất định như: cùng một thời điểm các cấp quản lý giáo dục cùng thực hiện một nội dung thanh, kiểm tra trên cùng một đối tượng; công tác khắc phục sau thanh tra ở một số HT còn chậm. Vấn đề này được phản ánh qua kết quả của việc sử dụng phương pháp, thành phần, phương pháp đánh giá và tổ chức thực hiện việc đánh giá, xếp loại.

Như vậy, đối với từng nội dung phát triển ĐNHT trường MN, cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT luôn đánh giá cao hơn HT trường MN và hầu hết đều ở mức *rất hài lòng*, còn HT trường MN chủ yếu đánh giá ở mức *hài lòng* và *không có ý kiến*.

(Xem tiếp trang 10)

trị VH lành mạnh, hiệu quả cụ thể như sau: - Lập hồ sơ lưu trữ riêng về quá trình xây dựng và phát triển VH cho NT; - Tiếp tục duy trì các hình thức thi đua khen thưởng, các tiêu chí phấn đấu trong việc thực thi các giá trị VH lành mạnh, hiệu quả; - Thường xuyên nhấn mạnh ý nghĩa và vai trò to lớn của các giá trị VH trong sự phát triển NT, đặc biệt là thông qua các sự kiện ngày lễ, ngày hội hay các hội thi. Ví dụ những hoạt động tôn vinh giá trị truyền thống, mang ý nghĩa nhân văn cao đẹp như: gói bánh chưng ngày Tết, tổ chức sinh nhật và cho trẻ hiểu được ý nghĩa của ngày sinh nhật mình là nhớ và đền đáp công ơn sinh thành, nuôi dưỡng của cha mẹ.

\*\*\*

QLNT MN theo tiếp cận VH tổ chức là một cách thức để QLNT hiệu quả. Trong cách làm này việc định hình các giá trị cốt lõi để xây dựng một nền VHNT lành mạnh mang tính chất quyết định. Tuy nhiên, VH là các giá trị bao trùm toàn bộ các mặt hoạt động của NTMN. Các biểu hiện khi thì hiển hiện, khi lại ngầm định. Điều này làm cho phạm trù VH trở nên trừu tượng, khó nắm bắt và dần trải. Việc hệ thống các giá trị VH theo các bình diện của công tác QL đã làm tường minh cách thức xây dựng và phát triển VHNT MN. Hơn nữa, việc đề xuất quy trình và các biện pháp

xây dựng VHNT cũng là kim chỉ nam giúp các nhà QL vững vàng hơn trong phương thức QLNT theo cách tiếp cận này. Xây dựng VH đẹp, lành mạnh trong NT là việc làm cần ưu tiên. □

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Hữu Lam (2010) *Văn hóa tổ chức*. Bài giảng cho học viên tại “Center for excellence in management development”, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [2] Phạm Quang Huân (2007). “*Văn hóa tổ chức - Hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường*”. Kỷ yếu hội thảo Văn hóa học đường, Viện Nghiên cứu Sư phạm, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội, tr 25-26.
- [3] Đặng Thành Hưng (2016). “*Văn hóa tổ chức và văn hóa nhà trường trong quản lý giáo dục*”. Tạp chí Khoa học Giáo dục, số 124, tháng 1, tr.10-12,15, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội 2.
- [4] Trần Ngọc Thêm (1996). *Tìm hiểu về bản sắc văn hoá Việt Nam*. NXB TP. Hồ Chí Minh.
- [5] Brenda Bertrand (Bản dịch). *Sự chuyển đổi trong văn hóa tổ chức: khoảng cách giữa lý thuyết và thực tiễn*, www.teacherbulletin.org
- [6] Stephen Stolp (1994). “*Leadership for School Culture*”, ERIC Digest 91 June.
- [7] Susan M.Heath Fiel (2006). “*How to Understand your current culture, The role of Organizational climate and Culture in the School Improvement Process*”.

## Quan niệm, tầm nhìn và tiêu chí...

(Tiếp theo trang 5)

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ GD-ĐT (2012). *Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- [2] Falk Pingel (2010). *UNESCO Guibook on Textbook Research and Textbook Revision*. Georg Eckert Institute for International Textbook Research.
- [3] J. Rost (2006). *Lehrbuch Testtheorie - Testkonstruktion* (2). Bern: Huber.
- [4] F. Weinert (2001). *Leistungsmessung in Schulen*. Weinheim, Basel, Beltz.
- [5] G. Ziener (2006). *Bildungsstandards in der Praxis: Kompetenzorientiert unterrichten*. Seelze-Velber: Kallmeyer Verlag & Klett Verlag.

## Thực trạng phát triển đội ngũ...

(Tiếp theo trang 13)

\*\*\*

Nhìn chung, ngành giáo dục tỉnh Quảng Ninh đã cơ bản phát triển tốt ĐNHT trường MN, tuy nhiên các giải pháp được triển khai chưa đồng bộ, chưa có sự thống nhất giữa cán bộ Sở, Phòng GD-ĐT với HT trường MN trong việc thực hiện nhiệm vụ. Với mục tiêu đảm bảo đội ngũ HT có đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu, đáp ứng yêu giáo dục MN trong giai đoạn mới, nhất thiết phải có những biện pháp đồng bộ, toàn diện hơn trong thời gian tới. □

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Thị Mỹ Lộc (chủ biên) (2015). *Quản lý giáo dục - một số vấn đề lý luận và thực tiễn*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [2] Bùi Minh Hiền - Vũ Ngọc Hải - Đặng Quốc Bảo (2009). *Quản lý giáo dục*. NXB Đại học Sư phạm.
- [3] Bộ GD-ĐT (2011). *Thông tư số 17/2011/TT-BGDĐT ngày 14/4/2011 về Ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng trường mầm non*.
- [4] Bộ GD-ĐT (2008). *Quyết định số 14/2008/QĐ-BGDĐT ngày 07/4/2008 về Ban hành Điều lệ Trường mầm non*.
- [5] Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh (2012). *Quyết định về việc ban hành quy định về chính sách khuyến khích đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức và thu hút nhân tài của tỉnh Quảng Ninh*.