BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

NGUYỄN THỊ NGỌC HOA

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON CÁC TỈNH MIỀN NÚI PHÍA BẮC THEO HƯỚNG CHUẨN HÓA

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

HÀ NỘI - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

NGUYỄN THỊ NGỌC HOA

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON CÁC TỈNH MIỀN NÚI PHÍA BẮC THEO HƯỚNG CHUẨN HÓA

Chuyên ngành: Quản lý giáo dục
Mã số: 62 14 01 14

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. PGS.TS. Đặng Quốc Bảo
2. TS. Nguyễn Thị Mùi

HÀ NỘI - 2017

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các kết quả nghiên cứu trong Luận án là trung thực, chưa từng được công bố trong bất kì công trình nghiên cứu nào của tác giả khác.

Tác giả luận án

Nguyễn Thị Ngọc Hoa

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lòng kính trọng và lời cảm ơn sâu sắc tới **PGS.TS. Đặng Quốc Bảo** và **TS. Nguyễn Thị Mùi**, những người hướng dẫn khoa học đã tận tình chỉ dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện luận án.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đến các Thầy - Cô và cán bộ Trường Đại học Sư phạm Hà Nội đã giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Tôi xin tri ân sự động viên, khích lệ và ủng hộ của gia đình, người thân, bạn bè và đồng nghiệp đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận án này.

Tác giả luận án

Nguyễn Thị Ngọc Hoa

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BP	:	Biện pháp
CBQL	:	Cán bộ quản lý
CNH-HĐN	:	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
CNTT	:	Công nghệ thông tin
CSGD	:	Chăm sóc giáo dục
CSVC	:	Cơ sở vật chất
ĐDĐC	:	Đồ dùng, đồ chơi
GD	:	Giáo dục
GD&ĐT	:	Giáo dục và đào tạo
GDMN	:	Giáo dục mầm non
GV	:	Giáo viên
HĐ	:	Hoạt động
HS	:	Học sinh
HTBTTH	:	Hệ thống bài tập thực hành
KH&CN	:	Khoa học và công nghệ
KT-XH	:	Kinh tế- xã hội
MN	:	Mầm non
NNL	:	Nguồn nhân lực
Nxb	:	Nhà xuất bản
PTNNL	:	Phát triển nguồn nhân lực
QLGD	:	Quản lý giáo dục
TC	:	Tiêu chí
THCS	:	Trung học cơ sở
THPT	:	Trung học phổ thông
TS	:	Tổng số
UBND	:	Ủy ban nhân dân

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Số lượng đối tượng khảo sát 53

Bảng 2.2. Số lượng trường khảo sát 54

Bảng 2.3. Số liệu về kinh phí đầu tư cho giáo dục mầm non 59

Bảng 2.4. Bảng thống kê về phòng học, thiết bị.....59

Bảng 2.5. Trình độ đào tạo của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 62

Bảng 2.6. Cơ cấu đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 64

Bảng 2.7. Kết quả xếp loại đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo Chuẩn hiệu trưởng năm học 2014 - 2015 66

Bảng 2.8. Mức độ đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 67

Bảng 2.9. Mức độ đánh giá về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 68

Bảng 2.10. Mức độ đánh giá về năng lực quản lý của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc.....69

Bảng 2.11. Mức độ đánh giá về năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 72

Bảng 2.12. Số liệu khảo sát đánh giá năm tiêu chí khó đạt nhất 74

Bảng 2.13. Thực trạng hoạt động xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 78

Bảng 2.14. Thực trạng hoạt động tuyển chọn bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 81

Bảng 2.15. Thực trạng hoạt động tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....84

Bảng 2.16. Thực trạng hoạt động kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....88

Bảng 2.17. Thực trạng hoạt động xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....91

Bảng 2.18. Kết quả khảo sát thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 94

Bảng 3.1. Kết quả khảo nghiệm tính cần thiết của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 132

Bảng 3.2. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....134

Bảng 3.3. Tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....136

Bảng 3.4. Phân phối số tiết thử nghiệm chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non.....140

Bảng 3.5. Kết quả thực hiện bài tập kiểm tra hình thành kỹ năng 144

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Mô hình quản lý nguồn nhân lực theo Leonard Nadle (Mỹ, 1980) 19

Sơ đồ 1.2: Sơ đồ Chuẩn Hiệu trưởng trường Mầm non 32

Biểu đồ 2.1. So sánh ĐTB chung mức độ đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực quản lí nhà trường; năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 73

Biểu đồ 2.2. Mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của hoạt động xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....80

Biểu đồ 2.3. Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp hoạt động bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....84

Biểu đồ 2.4. Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp các hoạt động tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....87

Biểu đồ 2.5. Đánh giá mức độ mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của hoạt động kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....90

Biểu đồ 2.6. Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của hoạt động xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 93

Biểu đồ 2.7. Thực trạng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.....99

Sơ đồ 3.1. Mối quan hệ giữa các biện pháp.....132

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i
LỜI CẢM ƠN ii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT iii
DANH MỤC CÁC BẢNG iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ vi
MỞ ĐẦU 1
1. Lý do chọn đề tài 1
2. Mục đích nghiên cứu 2
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu 2
4. Giả thuyết khoa học 3
5. Nhiệm vụ nghiên cứu 3
6. Giới hạn phạm vi nghiên cứu 3
7. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu 4
8. Những luận điểm bảo vệ 6
9. Những đóng góp mới của luận án 7
10. Cấu trúc của luận án 7
Chương 1: CƠ SỞ LÍ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON THEO HƯỚNG CHUẨN HÓA 8
1.1. Tổng quan nghiên cứu về vấn đề 8
1.1.1. Những nghiên cứu ngoài nước 8
1.1.2. Những nghiên cứu trong nước 12
1.2. Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực theo mô hình quản lý của Leonard Nadler 16
1.2.1. Nguồn nhân lực 16
1.2.2. Mô hình quản lý nguồn nhân lực của Leonard Nadler 18
1.2.3. Phát triển nguồn nhân lực theo mô hình của Leonard Nadler 19
1.3. Tiếp cận chuẩn và chuẩn hóa 20
1.3.1. Chuẩn 20
1.3.2. Chuẩn hóa 21

1.4. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa 23
1.4.1. Vị trí, vai trò, đặc điểm của giáo dục mầm non 23
1.4.2. Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non 25
1.4.3. Yêu cầu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.....30
1.4.4. Nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa 37
1.5. Những yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non 44
1.5.1. Những yếu tố về kinh tế - xã hội, truyền thống văn hóa, phong tục tập quán, tâm lí xã hội 44
1.5.2. Những yếu tố thuộc về quản lí nhà nước 45
1.5.3. Các yếu tố về quản lí nhà trường 47
1.5.4. Các yếu tố khác 47
1.6. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục 48
1.6.1. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ.....48
1.6.2. Kinh nghiệm của Canada 49
1.6.3. Kinh nghiệm ở Hàn Quốc 50
1.6.4. Bài học kinh nghiệm 51
Kết luận chương 1 52
Chương 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON CÁC TỈNH MIỀN NÚI PHÍA BẮC THEO HƯỚNG CHUẨN HÓA 53
2.1. Tổ chức khảo sát.....53
2.1.1. Mục tiêu khảo sát 53
2.1.2. Đối tượng, khách thể và địa bàn khảo sát 53
2.1.3. Nội dung khảo sát.....54
2.1.4. Phương pháp khảo sát 56
2.1.5. Tiêu chí và thang đánh giá kết quả khảo sát 57
2.2. Giáo dục mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc.....57
2.2.1. Quy mô trường, lớp.....57

2.2.2. Kinh phí đầu tư cho giáo dục mầm non 58
2.2.3. Về xây dựng cơ sở vật chất 59
2.2.4. Chất lượng giáo dục 60
2.2.5. Đánh giá chung về giáo dục mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 61
2.3. Thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc (nghiên cứu trên các tỉnh Tuyên Quang, Phú Thọ, Thái Nguyên) 62
2.3.1. Thực trạng về trình độ đào tạo của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 62
2.3.2. Thực trạng về cơ cấu đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 64
2.3.3. Thực trạng về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, năng lực quản lý của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 66
2.4. Đánh giá chung về thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc 75
2.4.1. Những ưu điểm 75
2.4.2. Những hạn chế 76
2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế 77
2.5. Thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 78
2.5.1. Thực trạng quy hoạch đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 78
2.5.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa .81
2.5.3. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 84
2.5.4. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 88
2.5.5. Xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 90

2.5.6. Thực trạng ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa .93
2.6. Đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 99
2.6.1. Ưu điểm.....99
2.6.2. Hạn chế.....100
Kết luận chương 2 102
Chương 3: BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON CÁC TỈNH MIỀN NÚI PHÍA BẮC THEO HƯỚNG CHUẨN HÓA 103
3.1. Định hướng phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 103
3.2. Các nguyên tắc phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 105
3.2.1. Nguyên tắc đảm bảo tính pháp lý.....105
3.2.2. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống.....106
3.2.3. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn 106
3.2.4. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa.....106
3.2.5. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả.....106
3.2.6. Nguyên tắc đảm bảo kết hợp hài hòa các lợi ích 107
3.3. Các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa 107
3.3.1. Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc 107
3.3.2. Chỉ đạo xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.....115
3.3.3. Tổ chức đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nhằm nâng cao năng lực theo hướng chuẩn hóa 119
3.3.4. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc.....122

3.3.5. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa126
3.3.6. Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh miền núi phía Bắc, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng 128
3.4. Mối quan hệ giữa các biện pháp 131
3.5. Khảo nghiệm và thử nghiệm biện pháp 132
3.5.1. Khảo nghiệm nhận thức về tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất 132
3.5.2. Thử nghiệm biện pháp 137
Kết luận chương 3 146
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ 147
1. Kết luận 147
2. Khuyến nghị 148
2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo 148
2.2. Đối với Tỉnh ủy, Ủy ban nhân dân các tỉnh 149
2.3. Đối với Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh 149
2.4. Đối với Ủy ban nhân dân cấp huyện các tỉnh 150
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ
TÀI LIỆU THAM KHẢO
PHỤ LỤC

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Lịch sử đã chứng minh, tất cả các nước trên thế giới, từ các quốc gia chậm phát triển, quốc gia đang phát triển, đến các nước phát triển đều tiến hành đổi mới, đổi mới căn bản, đổi mới toàn diện hay cải cách giáo dục để đáp ứng yêu cầu nguồn nhân lực từng thời kỳ phát triển. Đảng và Nhà nước ta đề ra mục tiêu "Đến năm 2020, nền giáo dục nước ta được đổi mới căn bản, toàn diện theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế"[36].

Để đạt được mục tiêu phát triển KT-XH giai đoạn 2011 - 2020 "*Phấn đấu đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại*" [4], Đảng và Nhà nước ta khẳng định "*Phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao là một đột phá chiến lược*"[4] và "*Phát triển giáo dục là quốc sách hàng đầu*" [36] là một trong những yếu tố quyết định sự phát triển nhanh, bền vững đất nước. Nhưng "*Quản lý giáo dục và đào tạo còn nhiều yếu kém. Đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp*" [3]. Cho nên "*phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo*" [4] là một giải pháp mang tính đột phá nhằm "*đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT, 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*" [5].

Giáo dục mầm non (GDMN) là bậc học đầu tiên của hệ thống giáo dục quốc dân, có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc đặt nền móng cho sự hình thành và phát triển của nhân cách con người. Mục tiêu của GDMN là: "giúp trẻ em phát triển về thể chất, tình cảm, trí tuệ, thẩm mỹ, hình thành những nhân tố đầu tiên của nhân cách, chuẩn bị cho trẻ em vào học lớp một" [14]. Hiệu trưởng trường mầm non (MN) là nhà lãnh đạo trường học, thực hiện mục tiêu đổi mới GDMN: Nhằm phát triển tối đa tiềm năng vốn có của trẻ, bổ sung một số giá trị cần thiết cho giai đoạn hiện nay như tự tin, độc lập, linh hoạt, sáng tạo, hòa nhập [54]. Do đó, đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cần phải đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, có phẩm chất và năng lực đạt chuẩn nhằm đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa.

Các tỉnh miền núi phía Bắc là vùng đồi núi trung bình và núi cao, vùng thưa dân, có nhiều dân tộc thiểu số, điều kiện phát triển KT-XH còn nhiều khó khăn, nhiều trường mầm non có nhiều điểm trường cách xa nhau, cơ sở vật chất thiếu thốn cho nên chất lượng GDMN còn thấp. Để nâng cao chất lượng GDMN thì phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa đã được các tỉnh miền núi phía Bắc triển khai thể hiện một cách tiếp cận mới về phát triển nguồn nhân lực trong giáo dục, đó là tiếp cận quản lý chất lượng; tuy vậy vẫn có một số bất cập. Một trong các bất cập đó là đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non còn mất hợp lý về cơ cấu (độ tuổi, cơ cấu người dân tộc) và đặc biệt là năng lực quản lý nhà trường chưa thể đáp ứng tốt các yêu cầu phát triển giáo dục mầm non của các tỉnh này.

Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc có những đặc điểm của CBQL giáo dục nói chung nhưng đồng thời cũng có những yêu cầu riêng về phẩm chất và năng lực của vùng miền núi có nhiều dân tộc thiểu số cho nên đòi hỏi phải có các nghiên cứu để bổ sung các yêu cầu riêng của Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non và có biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi mang tính đặc thù vùng miền.

Từ những lý do nêu trên, với cương vị là một cán bộ công tác trong ngành nội vụ; tôi chọn đề tài ***"Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa"*** làm đề tài nghiên cứu với mong muốn góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc, luận án đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non để nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng theo hướng chuẩn hóa.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

- ***Khách thể nghiên cứu:*** Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

- ***Đối tượng nghiên cứu:*** Biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

4. Giả thuyết khoa học

Công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa của các tỉnh miền núi phía Bắc trong một số năm gần đây đã được các cơ quan quản lý giáo dục chú trọng thực hiện và thu được một số thành tựu đáng kể, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của các tỉnh này; tuy nhiên còn bộc lộ những bất cập trong kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch; bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non chưa thực sự đổi mới; đào tạo, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá chưa gắn kết với việc quy hoạch, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển; chưa có chính sách ưu đãi riêng của mỗi địa phương để tạo động lực cho đội ngũ hiệu trưởng phát triển. Nếu đề xuất và triển khai có hiệu quả các biện pháp dựa trên tiếp cận phát triển nguồn nhân lực, tiếp cận chuẩn hóa phù hợp với đặc điểm địa phương thì sẽ nâng cao chất lượng hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

5. Nhiệm vụ nghiên cứu

5.1. Nghiên cứu cơ sở lí luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

5.2. Nghiên cứu cơ sở thực tiễn về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

5.3. Đề xuất các biện pháp quản lí nhằm phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

5.4. Tổ chức khảo nghiệm và thử nghiệm để khẳng định mức độ cần thiết, tính khả thi của các biện pháp đã đề xuất trong luận án.

6. Giới hạn phạm vi nghiên cứu

- Đề tài tập trung nghiên cứu đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non công lập các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

- Chủ thể thực hiện các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc trong luận án này được xem là sự phối hợp giữa những cơ quan lãnh đạo và quản lý của các tỉnh miền núi phía Bắc: Sở Nội vụ, Sở GD&ĐT, UBND cấp huyện, Ban Tổ chức huyện uỷ; một số phòng chức năng của UBND cấp huyện như Phòng Nội vụ, Phòng Giáo dục; UBND cấp xã.

- Địa bàn khảo sát *ở ba tỉnh Tuyên Quang, Phú Thọ, Thái Nguyên*; trong đó khách thể khảo sát gồm: một số cán bộ lãnh đạo, CBQL của các Sở Nội vụ, Sở GD&ĐT; Ban Tổ chức huyện ủy; UBND cấp huyện, UBND cấp xã, Phòng Nội vụ, Phòng Giáo dục, Phòng Mầm non, các hiệu trưởng trường mầm non công lập.

7. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu

7.1. Phương pháp luận nghiên cứu

Trên cơ sở phương pháp luận duy vật lịch sử và duy vật biện chứng của Chủ nghĩa Mác - Lênin, nghiên cứu các nội dung của luận án được tiếp cận theo các cách tiếp cận dưới đây.

7.1.1. Tiếp cận chuẩn hóa

Tiếp cận chuẩn hóa nhằm tìm ra yêu cầu, tiêu chí có tính nguyên tắc. Từ đó xác định các yêu cầu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

7.1.2. Tiếp cận phát triển nguồn nhân lực

Tiếp cận phát triển nguồn nhân lực trong nghiên cứu đề tài luận án này nhằm tìm ra lôgic giữa phát triển nguồn nhân lực với phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Từ đó xác định được các nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

7.1.3. Tiếp cận hệ thống

Tiếp cận hệ thống xem sự phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là một hệ thống bao gồm nhiều thành tố và mối quan hệ tạo thành một chỉnh thể. Tiếp cận hệ thống yêu cầu chỉ ra mối quan hệ giữa công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non với chất lượng đội ngũ hiệu trưởng, giữa đội ngũ hiệu trưởng với các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, ảnh hưởng của công tác quản lý của hiệu trưởng trường mầm non với chất lượng giáo dục, với sự phát triển của trẻ em miền núi.

7.1.4. Tiếp cận thực tiễn

Tiếp cận thực tiễn trong nghiên cứu đề tài luận án này nhằm tìm ra mối quan hệ biện chứng giữa phát triển kinh tế - xã hội với phát triển GD&ĐT để làm rõ các yêu cầu mới của xã hội đối với GD&ĐT và đối với đội ngũ CBQL giáo dục. Từ đó

xem xét được các yêu cầu chuẩn hóa đối với đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phù hợp với các đặc thù vùng miền.

7.1.5. Tiếp cận năng lực

Tiếp cận theo năng lực trong nghiên cứu đề tài luận án này nhằm nhận biết được các yêu cầu về năng lực của hiệu trưởng trường mầm non; đề xuất bổ sung chỉ báo để Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non phù hợp với đặc điểm vùng miền, đồng thời tìm các biện pháp phát triển hiệu trưởng theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non đề xuất.

7.1.6. Tiếp cận giới

Tiếp cận theo giới trong nghiên cứu luận án này nhằm làm rõ sự khác biệt về giới của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non với đội ngũ CBQL các cấp học khác, từ đó nhận biết yêu cầu phát triển đội ngũ nữ hiệu trưởng trường mầm non.

7.2. Phương pháp nghiên cứu cụ thể

7.2.1. Nhóm các phương pháp nghiên cứu lí luận

Tác giả tiến hành phân tích, nhận xét, so sánh, tổng hợp, khái quát hoá các tài liệu lý luận về GDMN, phát triển nguồn nhân lực trong GDMN để xây dựng cơ sở lý luận cho đề tài luận án.

7.2.2. Nhóm các phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi:

Xây dựng các phiếu điều tra phù hợp với nội dung luận án, thống kê, phân tích các dữ liệu để có những nhận xét, đánh giá chính xác về thực trạng đội ngũ hiệu trưởng, thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa những năm vừa qua.

- Phương pháp chuyên gia:

Thông qua hỏi ý kiến cán bộ QLGD các cấp có nhiều kinh nghiệm (bằng văn bản và phỏng vấn) để xin ý kiến của chuyên gia đánh giá về các biện pháp đang sử dụng và các biện pháp mà luận án đề xuất. Mặt khác, phương pháp này dùng để xem xét tính phù hợp và khả thi của các biện pháp được đề xuất sau khi hoàn chỉnh các biện pháp dự kiến.

- Phương pháp thực nghiệm:

Thực nghiệm biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa đã được đề xuất trong luận án để đánh giá hiệu qủa của biện pháp trên thực tế.

- Phương pháp phỏng vấn sâu:

Phỏng vấn thông qua đề cương phỏng vấn để rút ra nhận xét, đánh giá công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

7.2.3. Nhóm các phương pháp xử lý số liệu

Sử dụng các công thức toán thống kê để xử lí các kết quả điều tra, phân tích kết quả nghiên cứu trên cơ sở đó nhận xét về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

8. Những luận điểm bảo vệ

8.1. Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi ngoài đặc điểm chung của hiệu trưởng trường mầm non nhưng cũng có những phẩm chất, năng lực đặc thù. Cụ thể hóa khung năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng trường mầm non phù hợp với các tỉnh miền núi là cần thiết để làm công cụ, thước đo cho công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Trên cơ sở khoa học và thực tiễn có thể xác định và cụ thể hóa khung năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi.

8.2. Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi còn có những hạn chế do công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non từ quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá và tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non còn chưa thực sự phù hợp với hoàn cảnh địa phương và bối cảnh đổi mới giáo dục.

8.3. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non của các tỉnh miền núi được tiến hành đồng bộ các công việc quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá và tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa sẽ nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng các tỉnh miền núi.

9. Những đóng góp mới của luận án

9.1. Hệ thống và làm phong phú thêm lý luận phát triển nguồn nhân lực, phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Từ đó làm rõ mục tiêu và khung lý thuyết về nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Đề xuất khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

9.2. Luận án phát hiện được thực trạng phẩm chất đạo đức nghề nghiệp và năng lực của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc, đồng thời chỉ ra được hạn chế về năng lực quản lý nhà trường, công tác phát triển đội hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hòa còn có những bất cập trong quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

9.3. Đề xuất và khẳng định hiệu quả 6 biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

9.4. Luận án là tài liệu tham khảo cho lãnh đạo các cấp trong quản lí phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nói riêng và cán bộ QLGD thuộc thẩm quyền quản lí nói chung. Là tài liệu tham khảo cho cán bộ quản lí các trường mầm non, giúp họ hiểu rõ chức trách, nhiệm vụ của mình để xác định và lựa chọn việc học, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

10. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án gồm 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lí luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Chương 2. Thực trạng phát triển đội hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

Chương 3. Biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

Chương 1
CƠ SỞ LÍ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON THEO HƯỚNG CHUẨN HÓA

1.1. Tổng quan nghiên cứu về vấn đề

1.1.1. Những nghiên cứu ngoài nước

1.1.1.1 Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực (NNL) nói chung và phát triển đội ngũ quản lý các cơ sở đào tạo đã được chú ý nghiên cứu. Bộ sách "Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước" của tác giả Christian Batal [19] đã giới thiệu về lý thuyết phát triển nguồn nhân lực một cách tổng thể từ khâu đánh giá đến nâng cao năng lực, hiệu quả nguồn nhân lực.

Paul Hersey và Ken Blanc Harsey trong cuốn "Quản lý nguồn nhân lực" [89] đề cập đến cách tiếp cận ứng dụng các khoa học về hành vi; xem đó là những công cụ quan trọng giúp nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả của các hoạt động. Công trình này cung cấp một cách khá toàn diện và đầy đủ thông tin về lĩnh vực quản lý NNL trên cơ sở trình bày một cách bao quát, chuyên sâu những nội dung cơ bản của hoạt động quản lý NNL, đi từ khoa học hành vi tới các phương pháp lãnh đạo cụ thể như lãnh đạo theo tình huống, xây dựng các mối quan hệ hiệu quả, tổ chức nhóm hành động, hoạch định mục tiêu, kế hoạch, đưa ra quyết định hợp lý... Các vấn đề được triển khai rõ ràng về mặt khoa học đi kèm với các dẫn chứng thực tiễn cụ thể, sinh động, có tính điển hình cao.

Cuốn sách "Human resource development" (phát triển nguồn nhân lực) của nhóm tác giả Juani Swart, Alan, Clare Mann [125] đã cho thấy trong thế kỷ XXI, các tổ chức lớn và nhỏ cần phải nhận ra tầm quan trọng chiến lược của phát triển NNL và làm thế nào để phát triển một chiến lược NNL.

Cuốn sách này xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả học tập của một cá nhân, mọi người tìm hiểu và đánh giá nhu cầu đào tạo và học tập, cho thấy tầm quan trọng của việc sắp xếp các phòng ban, nhóm và cá nhân, các mục tiêu PTNNL.

Tác giả Jerry W.Gilley là một Giáo sư và là Chủ tịch chương trình phát triển nguồn nhân lực tại trường Đại học bang Colorado. Là một hiệu trưởng tại Willliam

M.mercer, trong cuốn sách "Principles of Human Resource Development'' (nguyên tắc phát triển nguồn nhân lực) [121] đã cho chúng ta một cái nhìn tổng quan toàn diện về lý thuyết và thực hành phát triển NNL. Cuốn sách giới thiệu đến các chức năng tài nguyên con người trong các tổ chức và cung cấp một nền tảng kiến thức chuyên môn mà cả sinh viên và học viên sau đại học có thể xây dựng.

Nguyên tắc phát triển nguồn nhân lực, minh họa toàn bộ quá trình phát triển nguồn nhân lực (PTNNL), bao gồm:

- Xác định nhiệm vụ và mục đích của PTNNL.

- Giới thiệu các thành phần của PTNNL, giới thiệu các vai trò và thực tiễn của PTNNL và các chuyên gia PTNNL.

- Phác thảo chiến lược cho việc sắp xếp PTNNL trong tổ chức.

Cuốn sách này là một tài liệu tham khảo toàn diện và một cuốn sổ tay thực tế cho không chỉ giảng viên, sinh viên mà cho cả các chuyên gia tư vấn và giám đốc điều hành, bất kỳ ai quan tâm đến sự phát triển của con người và tổ chức.

1.1.1.2. Nghiên cứu về phát triển đội ngũ hiệu trưởng nhà trường

Kinh nghiệm phát triển GD&ĐT của các nước đã chỉ rõ hiệu trưởng có vai trò quan trọng nhất đối với sự tồn tại, phát triển của một nhà trường và cho rằng, chất lượng và sự thành công của mỗi nhà trường phụ thuộc vào hiệu trưởng. *Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ hiệu trưởng được tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau và tập trung ở các nội dung chính*: Về tiêu chuẩn hiệu trưởng; Bổ nhiệm hiệu trưởng; Đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng; Sử dụng, đánh giá.

** Hướng nghiên cứu thứ nhất về tiêu chuẩn hiệu trưởng:*

Công trình nghiên cứu của Tirozzi G.N [133], Lynn Olson [126] xác định những kỹ năng cho hiệu trưởng trong bối cảnh mới: tự chịu trách nhiệm, linh hoạt, có chuyên môn sư phạm, phải chuyển từ tập trung vào quản lí hành chính sang lãnh đạo và thể hiện tầm nhìn. Fiore D.J trong cuốn "Giới thiệu những tiêu chuẩn quản lý giáo dục, lý thuyết và thực hành" [120], nhà QLGD là một nhà lãnh đạo giáo dục - người phát huy được sự thành công của tất cả các học sinh thông qua việc: bảo vệ, giáo dục và duy trì văn hóa trường học; kết hợp với gia đình và các thành viên thuộc các tổ chức để huy động được các nguồn giúp đỡ. Tiêu chuẩn của người hiệu trưởng

tại Canada, Anh, Bang Victoria (Úc) tập trung vào 5 lĩnh vực: Điều hành tác nghiệp, quản lí nhân lực, chuyên môn, phát triển giá trị và hình ảnh nhà trường, xây dựng văn hóa nhà trường.

Tại Singapore, SEM - với Mô hình quản lý trường học ưu việt [11], đề cập đến lãnh đạo nhà trường tài năng với các tiêu chí: Người lãnh đạo phải nêu gương sáng, có khả năng lãnh đạo, hiểu rõ mục đích, tôn trọng, khuyến khích nhân viên. Một người lãnh đạo lĩnh hội được sứ mệnh của trường học với các mục tiêu cụ thể, năng lực lãnh đạo tốt, và sự thông cảm cũng như tôn trọng đồng nghiệp sẽ là động lực cho những người khác noi theo. Với vai trò của mình, hiệu trưởng phải vạch ra một tầm nhìn đối với những thành tích, kết quả dự định đạt được và tạo ra một môi trường học tập lý tưởng cho học sinh và cả giáo viên. Hiệu trưởng cần duy trì liên tục mục đích tăng cường năng lực cho giáo viên để đối mặt với thử thách hiện tại và tương lai và luôn phấn đấu vì sự phát triển để hướng tới nền giáo dục toàn diện cho học sinh và giáo viên. Trong mô hình này, lãnh đạo nhà trường được xếp vào tiêu chí số một.

Như vậy, tham khảo cách tiếp cận chuẩn hiệu trưởng của một số nước như Hoa Kỳ (Các chuẩn nghề nghiệp cho cán bộ quản lí trường học của Bang lllinois; các chuẩn cho hiệu trưởng của bang Ohio...): Vương quốc Anh (Chuẩn quốc gia hiệu trưởng của Anh); Chuẩn trình độ quản lí trường trung học của Trung Quốc; Chuẩn hiệu trưởng của New Zealand đều xác định theo công việc và nhiệm vụ cụ thể mà người hiệu trưởng phải thực hiện; Xác định theo những yêu cầu về năng lực và phẩm chất theo chuẩn; tổ chức kiểm tra, đánh giá cũng tuân thủ nghiêm ngặt các tiêu chuẩn [46], [63].

** Hướng nghiên cứu thứ hai về bổ nhiệm hiệu trưởng:*

Stuart C. Smith and Philip K.Piele [130] đưa ra yêu cầu khi bổ nhiệm cần có phỏng vấn; khuyên chúng ta hãy xác định và xây dựng chân dung lãnh đạo trước khi tiến hành công tác bổ nhiệm, giúp chúng ta phát hiện ra những lãnh đạo tiềm năng bằng cách quyết định xem họ có nhiều (không nhất thiết là tất cả) những phẩm chất này không. Chuyên gia các nước XHCN trước đây (Bungari, Liên Xô, Tiệp Khắc…) cho rằng, khi tuyển chọn cần nghiên cứu kĩ lưỡng triển vọng lâu dài của cán bộ [39].

Bang Victoria (Úc) [63] xây dựng quy chế tuyển dụng hiệu trưởng cần có Hội đồng sơ tuyển; qua sơ tuyển, ứng viên bắt buộc tham dự phỏng vấn và trình bày Dự thảo chiến lược để Hội đồng đánh giá. Chapman J.D [131], nghiên cứu về tuyển dụng, sử dụng và phát triển đội ngũ lãnh đạo ở các trường một cách khái quát trên cơ sở tổng hợp từ 21 bài viết có liên quan. Chapman J.D đã đề cập đến mối quan hệ giữa trình độ năng lực lãnh đạo với chất lượng nhà trường; Những thay đổi trong hoạt động của hiệu trưởng trường học ngày nay, vấn đề lựa chọn mô hình bổ nhiệm hiệu trưởng trường học.

Nhìn chung, tham gia ứng cử vào vị trí hiệu trưởng xuất phát từ nguyện vọng cá nhân, rất ít trường hợp do cấp trên chỉ định hoặc phân công. Trước khi tham gia tuyển dụng, bản thân các ứng viên đánh giá theo Chuẩn để quyết định việc có dự tuyển hay không. hiệu trưởng làm việc theo chế độ hợp đồng, tăng lương theo định kỳ, hiệu trưởng tự đánh giá hàng năm và gửi báo cáo để cơ quan cấp trên xem xét; nếu không đáp ứng yêu cầu của cơ quan QLGD địa phương sẽ nghỉ quản lí, khi đó họ có thể đi xin việc nơi khác hoặc quay trở lại làm giáo viên.

** Hướng nghiên cứu thứ ba về đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng*

Chương trình đào tạo, bồi dưỡng ở Thụy Sĩ, Áo, Đức, Anh, Australia, New Zealand tập trung nhóm năng lực xác định mục tiêu và hành động; nhóm năng lực quản lí nguồn nhân lực; nhóm năng lực lãnh đạo; nhóm năng lực chỉ đạo hoạt động... [73], [104]. Ở Trung Quốc chương trình đào tạo, bồi dưỡng tập trung vào kĩ năng quản lí sự thay đổi, quản lí xung đột, quản lí nhân sự, quản lí hiệu quả, huấn luyện và kèm cặp, quản lí chiến lược, công cụ tư duy chiến lược, lãnh đạo phát triển chương trình [83]. Đại học Nam Florida đã quy định chuẩn chương trình đào tạo cho hiệu trưởng là chương trình tích hợp gồm mười một vùng kiến thức kỹ năng theo bốn lĩnh vực lớn: Lãnh đạo chiến lược, lãnh đạo tổ chức,lãnh đạo giáo dục, lãnh đạo chính trị và cộng đồng [110].

Công tác đạo tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng của các nước có điểm nổi bật chung: bên cạnh việc cung cấp tri thức quản lí, lãnh đạo thì vấn đề hình thành và rèn luyện các kỹ năng lãnh đạo, quản lí được đặt lên hàng đầu; Xây dựng và phát triển các chuẩn đào tạo hiệu trưởng trên cơ sở nghiên cứu công việc hiệu trưởng phải làm, xác định các yêu cầu năng lực mà hiệu trưởng trường học cần có.

** Hướng nghiên cứu thứ tư về đánh giá hiệu trưởng*

Để đánh giá năng lực hiệu trưởng, người ta đưa ra 6 nhóm sau đây: Nhóm 1: Năm năng lực tập trung vào "khía cạnh con người" (Hỗ trợ người khác, nhận thức được sự cố gắng của từng cá nhân, giúp mọi người phát triển, giảm thiểu lo lắng cho người khác). Nhóm 2: Ba năng lực liên quan đến bản thân người lãnh đạo (Cố gắng hiểu vấn đề trước khi đưa ra nhận định, lắng nghe ý tưởng của từng cá nhân, nhiệt tình khuyến khích mọi người cho ý kiến phản hồi). Nhóm 3: Một năng lực về trao quyền được coi là hệ quả của các điều trên: Dành cho người trực tiếp tham gia vào công việc quyền được đưa ra quyết định, ba năng lực thực hiện sự nêu gương và hành vi cá nhân (Sự liêm trực, nói và làm đi đôi, nhiệt tình với công việc và người khác). Nhóm 4: Bốn năng lực thuộc phạm trù chỉ đạo (Vạch đường hướng, đưa ra quyết định, thống nhất về mục tiêu, giúp mọi người nắm rõ vấn đề chủ đạo). Nhóm 5: Ba năng lực về sự thay đổi (Hướng tới những thách thức có khả năng xảy ra trong tương lai, khuyến khích cách làm mới, biết nhìn nhận thất bại như những bài học). Nhóm 6: Một năng lực làm việc tập thể (Khuyến khích làm việc tập thể), [[122], [123].

Trong khuôn khổ luận án và phạm vi nghiên tìm hiểu, tác giả chưa thể đề cấp đến được hết các khía cạnh nghiên cứu về hiệu trưởng và phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường học nói chung, hiệu trưởng trường mầm non nói riêng ở mọi quốc gia. Tuy nhiên, một số phân tích tóm lược trên đây cho thấy những nghiên cứu thường tập trung vào công tác bổ nhiệm hiệu trưởng, đào tạo, bồi dưỡng; kiểm tra, đánh giá, tiêu chuẩn người hiệu trưởng để hướng tới việc phát triển đội ngũ hiệu trưởng theo hướng chuẩn hóa.

1.1.2. Những nghiên cứu trong nước

1.1.2.1. Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực

Trong nhiều năm qua, thực hiện chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về công tác PTNNL, đã có nhiều công trình bàn về vấn đề NNL, PTNNL trong bối cảnh hội nhập quốc tế, phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Có thể kể đến các công trình: Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực, Phát triển toàn diện con người trong thời kì công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước

do Phạm Minh Hạc chủ biên [50], đã đưa ra quan điểm nhấn mạnh một số vấn đề trọng tâm như:

- Lấy phát triển bền vững con người là tư tưởng trung tâm.

- Mỗi con người là một cá nhân độc lập làm chủ quá trình lao động của mình (có sự hợp tác, có kĩ năng lao động theo nhóm, đội công tác).

- Bảo đảm môi trường dân chủ, thuận lợi cho tiến trình giao lưu đồng thuận.

- Có các chính sách phát huy tiềm năng của người lao động, bảo đảm hiệu quả công việc.

- Phát triển nguồn nhân lực bám sát yêu cầu của thị trường lao động.

Ngoài ra còn có các công trình: Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỉ XXI của tác giả Trần Khánh Đức [40], Phát triển nguồn nhân lực cho nền kinh tế tri thức của tác giả Phạm Thành Nghị [86], Quản trị nguồn nhân lực của Trần Kim Dung [35]...Đây đều là những công trình nghiên cứu có tầm khái quát, đưa ra những lí thuyết căn bản về NNL, PTNNL, các nhà khoa học đều khẳng định vai trò của NNL trong phát triển kinh tế - xã hội và chứng minh điều đó trong thực tiễn ở nước ta. Dù tiếp cận ở góc độ nào thì đều có những điểm chung:

- Quản lí NNL được thực hiện thông qua nhiều hoạt động khác nhau như thu hút, đào tạo, phát triển, sử dụng, đánh giá con người trong tổ chức,...

- Quản lí NNL nhằm giúp cho tổ chức có được nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu về cả số lượng và chất lượng.

- Quản lí NNL nhằm đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức và cho người lao động.

Các công trình "Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế" của tác giả Nguyễn Minh Đường, Phan Văn Kha [42], đã chỉ ra cơ sở lý luận, đánh gia thực trạng và đề ra các giải pháp mang tính chiến lược về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực phục vụ phát triển KT-XH trong điều kiện mới; Đề tài KH&CN cấp Bộ "*Các giải pháp triển khai đào tạo cán bộ quản lý giáo dục theo nhu cầu xã hội*", mã số B2007. 29-27 TĐ, do Nguyễn Phúc Châu làm chủ nhiệm đề tài [22] đã xác định rõ lý luận về triển khai đào tạo CBQL giáo dục theo nhu cầu xã hội, thực trạng và giải pháp triển khai đào tạo CBQL giáo dục theo nhu cầu xã hội.

1.1.2.2. Nghiên cứu về phát triển đội ngũ hiệu trưởng nhà trường

Trong hướng nghiên cứu này, các công trình nghiên cứu tập trung vào các khía cạnh chủ yếu sau:

**Hướng nghiên cứu thứ nhất về tiêu chuẩn hiệu trưởng*

Phẩm chất quan trọng nhất của hiệu trưởng trường mầm non là yêu nghề, yêu trẻ. Người hiệu trưởng tạo sự công bằng trong giáo dục và sự gắn kết giữa ba môi trường nhà trường, gia đình và xã hội để huy động các nguồn lực - vật lực - tài lực cho GDMN [52]. hiệu trưởng có phẩm chất đạo đức của người lãnh đạo (trên cơ sở xác định vững vàng lập trường cách mạng phục vụ nhân dân, xác định lòng yêu nghề, yêu trẻ, yêu trường, từ đó phát huy cao độ tinh thần trách nhiệm, ý thức cách mạng tiến công, tinh thần khắc phục khó khăn, tinh thần chủ động sáng tạo..), có năng lực lãnh đạo (nắm được và biết vận dụng đường lối quan điểm đối với GDMN, nắm được chức năng nhiệm vụ của người hiệu trưởng, nắm được phương pháp và các khâu của quá trình công tác quản lí, đề ra mục tiêu công tác đúng, sát với thực tế), có tác phong quần chúng, là hình ảnh người cán bộ quản lí mới Tâm - Tầm - Tài - Đức [57],[61].

Những kĩ năng quản lí trường mầm non cần thiết của hiệu trưởng là [79]: kĩ năng lập kế hoạch, giải quyết tình huống quản lí và ra quyết định, sắp xếp bố trí đội ngũ cán bộ, giáo viên một cách khoa học, soạn thảo văn bản, tổ chức hội họp, giao tiếp ứng xử thực hiện một bài phát biểu, kiểm tra nội bộ trường học, kỹ năng xử lý thông tin, biết thuyết phục hơn là ra lệnh, quyết đoán, dám nghĩ dám làm, trung thực và liêm khiết, tư duy sáng tạo và hành động hiệu quả.

Việc xây dựng các yêu cầu về phẩm chất và năng lực đối với hiệu trưởng được tiếp cận với những nhiệm vụ được quy định, với đặc điểm của đối tượng và nội dung quản lí mà người hiệu trưởng trường mầm non phải thực hiện trong hoạt động lãnh đạo và quản lí

**Hướng nghiên cứu thứ hai về bổ nhiệm hiệu trưởng*

Trong bổ nhiệm hiệu trưởng thì công tác quy hoạch có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Đổi mới và nâng cao hiệu quả quản lí đội ngũ CBQL theo đúng thẩm quyền và phân cấp quản lí, đổi mới xây dựng tiêu chí chọn cán bộ đưa vào quy hoạch; Đổi

mới về cách thức tuyển chọn cán bộ quy hoạch; Đổi mới quy trình quy hoạch cán bộ; công tác quy hoạch đảm bảo khoa học, công khai, minh bạch. Thực hiện tốt các chế độ chính sách nhà nước và địa phương đối với đội ngũ CBQL [39], [63], [64].

Về bổ nhiệm hiệu trưởng cần đề xuất quy chế bổ nhiệm hiệu trưởng: Cần ban hành quy chế bổ nhiệm chung cho toàn ngành, trong đó tối thiểu cần nêu rõ quy trình (nội dung, hình thức, cơ cấu hội đồng bổ nhiệm cũng như tiêu chuẩn thành viên hội đồng). Quy chế cần quy định theo hướng: Ứng viên phải là người được đào tạo về quản lí trước khi được bổ nhiệm; Các tiêu chí đánh giá cần dựa trên tiêu chí trong Chuẩn hiệu trưởng. Trong quy trình tuyển dụng nhất thiết phải có phỏng vấn và các ứng viên phải bắt buộc trình bày kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường cho giai đoạn ứng cử [36], [39].

Quán triệt và thực hiện việc bổ nhiệm CBQL phải đảm bảo tiêu chuẩn ngay từ đầu vào, chỉ thực hiện bổ nhiệm hiệu trưởng khi cán bộ qua lớp bồi dưỡng nghiệp vụ quản lí. Cũng cần nêu yêu cầu về trình độ ngoại ngữ, tin học là những tiêu chí lựa chọn, ưu tiên hoặc bắt buộc. Thực hiện thăm dò, đánh giá công tác quản lí của hiệu trưởng khi hết nhiệm kỳ trước khi bổ nhiệm lại; tạo điều kiện cho cán bộ, GV có dịp nhận xét, đánh giá về CBQL [63], [64].

** Hướng nghiên cứu thứ ba về đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng*

Một trong những giải pháp quyết định trong việc xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là việc đào tạo, bồi dưỡng. Với những cách tiếp cận khác nhau, hoặc đi từ hoạt động của hiệu trưởng, hoặc đi từ nhiệm vụ của hiệu trưởng, các nghiên cứu đã xác định các vai trò cơ bản của hiệu trưởng, đưa ra các tiêu chuẩn năng lực mà hiệu trưởng cần đạt được để lãnh đạo, quản lí nhà trường. Từ đó đề xuất các biện pháp đào tạo, bồi dưỡng, phát triển chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non. Phương châm đào tạo, bồi dưỡng là những gì cần, đang thiếu, đang yếu, hình thành thói quen, năng lực tự học, tự nghiên cứu nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng nhu cầu đổi mới của GDMN hiện nay [68], [73], [100].

Thống nhất nguyên tắc xây dựng chương trình bồi dưỡng theo quan điểm chương trình xây dựng theo nguyên tắc mở, dưới dạng chuyên đề và giảng viên chủ

động bổ sung, đưa những nội dung thiết thực đến cho người học; Lấy bộ chuẩn hiệu trưởng để xác định nhóm năng lực cần thiết bồi dưỡng cho họ [58].

** Hướng nghiên cứu thứ tư về đánh giá hiệu trưởng*

Các công trình nghiên cứu đưa ra yêu cầu đổi mới cơ chế đánh giá: quy định năng lực và kết quả lao động là căn cứ chính để sàng lọc, xếp loại và trả lương. Đánh giá đảm bảo công bằng, khách quan, chính xác, dựa trên các tiêu chuẩn, tiêu chí theo quy định chuẩn hiệu trưởng trường mầm non hiện hành. Tuy nhiên, cần căn cứ vào đặc thù giáo dục mầm non, việc xếp loại cần gắn mức độ hoàn thành nhiệm vụ với điều kiện công tác, ý thức phấn đấu, môi trường giáo dục, tạo ra tâm lí hài lòng với kết quả đánh giá, không làm mất đi uy tín cũng như động lực phấn đấu của hiệu trưởng. Kết quả kiểm tra đánh giá phải là cơ sở giúp hiệu trưởng nâng cao năng lực lãnh đạo trong giai đoạn tiếp theo, làm căn cứ để các cấp QLGD bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng theo kế hoạch [45], [55], [104].

Đánh giá chung:

- Đã có nhiều nghiên cứu về quản lý, phát triển hiệu trưởng tập trung vào các mặt: xác định tiêu chuẩn, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá hiệu trưởng nhà trường các cấp học nhưng hiệu trưởng trường mầm non thì còn ít công trình nghiên cứu.

- Thực tế rất ít các công trình nghiên cứu về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

- Nghiên cứu tổng thể về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa thì chưa có ai nghiên cứu.

1.2. Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực theo mô hình quản lý của Leonard Nadler

1.2.1. Nguồn nhân lực

Theo tác giả Phạm Minh Hạc, xét trên bình diện quốc gia hay địa phương nguồn nhân lực được xác định là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương, tức là nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung) bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của chuyển đổi cơ cấu lao động, chuyển đổi cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH [50]. Như

vậy, nguồn nhân lực là tổng hợp những năng lực cả về thể lực và trí lực của nhóm người, một tổ chức, một địa phương hay một quốc gia.

Nguồn nhân lực được xem xét dưới hai góc độ năng lực xã hội và tính năng động xã hội. Ở góc độ thứ nhất, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, là bộ phận quan trọng nhất của dân số, có khả năng tạo ra giá trị vật chất và tinh thần cho xã hội. Xem xét nguồn nhân lực dưới dạng tiềm năng giúp định hướng phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo không ngừng nâng cao năng lực xã hội của nguồn nhân lực thông qua giáo dục đào tạo, chăm sóc sức khoẻ. Tuy nhiên nếu chỉ dừng lại ở dạng tiềm năng thì chưa đủ. Muốn phát huy tiềm năng đó phải chuyển nguồn nhân lực sang trạng thái động thành vốn nhân lực, tức là nâng cao tính năng động xã hội của con người thông qua các chính sách, thể chế và giải phóng triệt để tiềm năng con người [86].

Nói nguồn lực con người phải hiểu ở hai khía cạnh: số lượng và chất lượng. Số lượng của nguồn lực con người liên quan đến dân số, tỉ lệ tăng dân số, tuổi thọ trung bình, dân số ở độ tuổi lao động...Còn nói đến chất lượng NNL con người, trước hết phải nói đến hàm lượng trí tuệ, đến trình độ tay nghề. Trí tuệ con người ngày càng phát triển và có tác động mạnh mẽ nhất đối với sự phát triển xã hội. Và điều đặc biệt so với nguồn lực khác (vốn, tài nguyên thiên nhiên...) là trí tuệ con người có thể khai thác không cạn kiệt, trái lại nó càng phát triển, càng phong phú theo sự phát triển của xã hội. Như vậy, tính không cạn kiệt chỉ có ở nguồn lực con người mà không có ở các nguồn lực khác [42].

Như vậy, *Nguồn nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng con người với tổng hoà các tiêu chí về trí lực, thể lực, những phẩm chất đạo đức và sẽ trở thành tiềm năng khi được phát triển sử dụng, khai thác một cách đúng đắn.*

** Nguồn nhân lực nữ*

Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực nữ với tư cách là lực lượng lao động của xã hội, bao gồm nhóm phụ nữ trong và trên tuổi lao động trở lên có khả năng lao động. Pháp luật Việt Nam quy định độ tuổi lao động đối với nữ trong khoảng nhỏ hơn của độ tuổi lao động nam (nữ từ đủ 15 đến hết 55 tuổi, nam từ đủ 15 đến hết 60 tuổi) nên mặc dù dân số nữ thường xuyên cao hơn (thường chiếm trên 51% dân số) song, lực lượng lao động nữ thường chiếm tỷ lệ nhỏ hơn (khoảng 49% lao động xã hội).

Nghiên cứu nguồn nhân lực nữ đòi hỏi phải có phương pháp tiếp cận đúng đắn. Phương pháp luận cơ bản trong việc nghiên cứu ở đây là xem xét mối quan hệ giữa cái chung (con người) và cái riêng (giới nam, giới nữ). Điều này là do chính đặc điểm của đối tượng nghiên cứu quy định. Từ những đặc điểm sinh học, xét về mặt xã hội, phụ nữ đảm nhiệm *chức năng xã hội khác nam giới,* đó là chức năng trực tiếp tái sản xuất ra con người. Từ đó nảy sinh những khó khăn, thuận lợi khác nhau giữa giới nam và giới nữ trong học tập, làm việc, sinh sống. Phụ nữ thường gắn với con cái và gia đình. Họ có những nhu cầu cấp thiết hơn nam giới về những dịch vụ y tế dịch vụ gia đình, về điều kiện làm việc gần gia đình. Trong lịch sử kéo dài đến ngày nay đã tồn tại sự bất bình đẳng giữa nam và nữ trong đời sống xã hội và gia đình. Phụ nữ thường được coi là người hiển nhiên phải chịu trách nhiệm và thích hợp với việc chăm sóc con cái, gia đình. Vấn đề đặt ra trước hết đối với việc phát triển nguồn nhân lực nữ là phải xác định được những nhân tố cơ bản tác động đến nguồn nhân lực nữ trong quá trình phát triển.

Miền núi là vùng có cơ cấu dân tộc đa dạng, với nhiều dân tộc cùng sinh sống. NNL nữ miền núi chủ yếu là người dân tộc thiểu số, mỗi dân tộc đều có bản sắc riêng, từ phong tục, tập quán, đến quan hệ cộng đồng và ngôn ngữ riêng, song, do các dân tộc cư trú đan xen nhau, nên cũng có sự pha trộn, ảnh hưởng lẫn nhau. Do sống trong điều kiện tự nhiên khắc nghiệt, hoàn cảnh kinh tế khó khăn, các phong tục tập quán "trói buộc" đã tác động tiêu cực đến sự phát triển NNL nữ, nhất là các quan niệm về hôn nhân sớm, hôn nhân cận huyết, sinh đẻ, tập quán chăm sóc trẻ em, suy dinh dưỡng ở trẻ em và trẻ sơ sinh là nhân tố ảnh hưởng đến khả năng đến trường của các em, nhất là trẻ em gái, tâm lý ngại thay đổi và khó bắt nhịp với cái mới, cách biệt về ngôn ngữ đã hạn chế những tiềm năng sẵn có làm cho nhân lực nữ khó phát triển và bộc lộ những tiềm năng.

1.2.2. Mô hình quản lý nguồn nhân lực của Leonard Nadler

Từ năm 1980, nhà khoa học Leonard Nadler người Mỹ đã đưa ra lý thuyết quản lý nguồn nhân lực trong cuốn *"Developing Human Resource"* (quản lý nguồn nhân lực) [125].

Quản lý nguồn nhân lực của Leonard Nadler gồm có 3 nhóm (xem Sơ đồ 1.1)

Sơ đồ 1.1. Mô hình quản lý nguồn nhân lực theo Leonard Nadle (Mỹ, 1980)

Theo Leonard Nadler, quản lý nguồn nhân lực gồm có ba nhóm hoạt động chủ yếu là:

+ *Phát triển nguồn nhân lực*, trong đó có giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động và hoạt động tự bồi dưỡng của mỗi cá nhân. Nhóm hoạt động quản lý này nhằm mục tiêu nâng cao trí lực và thể chất cho đội ngũ người lao động trong tổ chức theo yêu cầu chuẩn mực mong muốn.

+ *Sử dụng nguồn nhân lực,* trong đó có chọn tuyển, sử dụng, đánh giá, đề bạt và thuyên chuyển người lao động. Nhóm hoạt động quản lý này nhằm mục tiêu đảm bảo số lượng, cơ cấu, nâng cao trí lực và thể chất đội ngũ người lao động trong tổ chức theo hướng chuẩn hoá.

+ *Tạo môi trường phát triển nguồn nhân lực,* trong đó có tạo môi trường làm việc thuận lợi (mở rộng việc và các điều kiện làm việc, tạo công việc có thử thách), môi trường pháp lý có hiệu lực, xây dựng và thực thi các chính sách đãi ngộ cho người lao động). Nhóm hoạt động quản lý này nhằm mục tiêu tạo điều kiện cho đội ngũ người lao động có động lực phát triển cá nhân.

1.2.3. Phát triển nguồn nhân lực theo mô hình của Leonard Nadler

Phát triển là sự biến đổi từ thấp đến cao, là sự mở rộng ra, làm cho mạnh hơn lên, tốt hơn lên, phát triển không phải là sự biến đổi hoàn toàn mà là sự kế thừa trên

cơ sở cái cũ, cái đã có theo hướng hoàn thiện hơn nhưng phát triển không có nghĩa là đã đạt đến đích cuối cùng. Ở thời điểm này, phát triển được coi là tốt, nhưng ở thời điểm khác cái phát triển lại trở thành cái cũ nên cần có sự phát triển tiếp theo cao hơn.

Tầm quan trọng của NNL đã được khái quát hóa trong lí thuyết về PTNNL hiện đại, trong mối quan hệ giữa đào tạo NNL, sử dụng NNL và tạo môi trường thuận lợi cho NNL phát triển. Paul Hersey - Ken Blanc Hard đã đưa ra khái niệm*: Phát triển nguồn nhân lực là làm cho con người trở thành tài sản có giá trị hơn trong sự nỗ lực chung để cùng nhau chung sống và làm việc* [90].

PTNNL là quá trình tạo ra sự biến đổi về số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng để đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu phát triển kinh tế- xã hội của đất nước.

Theo chúng tôi, PTNNL theo mô hình của Leonard Nadler là quá trình thực hiện hoạt động quy hoạch, tuyển chọn, đánh giá, đề bạt, thuyên chuyển, đào tạo, bồi dưỡng và tạo môi trường làm việc thuận lợi cho nguồn nhân lực phát triển.

1.3. Tiếp cận chuẩn và chuẩn hóa

1.3.1. Chuẩn

Từ điển Tiếng Việt thông dụng giải thích Chuẩn như sau: 1) Cái được chọn làm mốc để dọi vào, để đối chiếu mà làm cho đúng; 2) Vật chọn làm mẫu đơn vị đo lường; 3) Cái được xem là đúng với quy định, với thói quen xã hội [112].

Tác giả Đặng Thành Hưng cho rằng: Chuẩn là mẫu lý thuyết có tính nguyên tắc, tính công khai và tính xã hội hóa, được đặt ra bằng quyền lực hành chính hoặc chuyên môn, bao gồm những yêu cầu, tiêu chí, quy định kết hợp lôgic với nhau một cách xác định, được dùng làm công cụ xác minh sự vật, làm thước đo - đánh giá hoặc so sánh các hoạt động, công việc, sản phẩm, dịch vụ...trong lĩnh vực nào đó, có khuynh hướng điều chỉnh những sự vật này theo nhu cầu, mục tiêu mong muốn của chủ thể quản lý hoặc chủ thể sử dụng công việc, sản phẩm dịch vụ...[69].

Từ các quan niệm, cách hiểu khái niệm chuẩn như trên, có thể thấy chuẩn có những đặc trưng cơ bản như sau: Được tạo ra nhằm đáp ứng yêu cầu chuyên môn hoặc hành chính, là bản mô tả cái gì cần đạt tới với một mẫu hình mong muốn;

thường bao gồm những yêu cầu (tiêu chuẩn, tiêu chí), quy định kết hợp với nhau theo lôgic xác định để làm thước đo – đánh giá. Chuẩn bao giờ cũng cao hơn mức hiện tại mà sự vật đang đạt được. Chuẩn chứa đựng các yêu cầu, các quy định và các tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể nhằm chỉ ra nội dung cần đạt được cũng như mức độ giá trị, chất lượng của nội dung và hiệu quả đạt được. Muốn đánh giá một sản phẩm thường có nhiều tiêu chuẩn, trong các tiêu chuẩn gồm nhiều tiêu chí được sắp xếp một cách lôgic sao cho các chuẩn thể hiện yêu cầu của chủ thể quản lý và chủ thể quản lý có thể dùng chuẩn như một công cụ để nhận xét, đánh giá, phân loại sản phẩm.

Như vậy, có thể hiểu: *Chuẩn là yêu cầu, tiêu chí có tính nguyên tắc, công khai và mang tính xã hội được đặt ra bởi quyền lực hành chính và cả chuyên môn để làm thước đo đánh giá trình độ đạt được về chất lượng, hoạt động công việc, sản phẩm, dịch vụ...trong lĩnh vực nhất định theo mong muốn của chủ thể quản lý nhằm đáp ứng nhu cầu của người sử dụng.*

1.3.2. Chuẩn hóa

Quan điểm chỉ đạo đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam: "Đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế"; "Chuẩn hóa để đảm bảo quá trình giáo dục theo đúng các tiêu chuẩn mang tính pháp lý" [5].

Chuẩn hóa là quá trình làm cho các sự vật, đối tượng thuộc phạm trù nhất định (sản xuất, kinh doanh, dịch vụ, giáo dục, y tế, thể thao...) đáp ứng được các chuẩn đã ban hành trong phạm vi áp dụng và hiệu lực của các chuẩn đó. Như vậy, có thể coi chuẩn hóa là một quá trình trong đó bao gồm các việc phát triển chuẩn, ban hành và áp dụng chuẩn, quản lý thực hiện chuẩn [70].

Chuẩn hóa được hiểu là một qúa trình biến đổi hoạt động hay công việc, dịch vụ hay sản phẩm...theo hướng đạt tới những tiêu chuẩn đã đề ra đối với hoạt động, dịch vụ hay sản phẩm đó. Chuẩn hóa trong một lĩnh vực xác định có nghĩa là dùng tiêu chuẩn làm mục tiêu hướng tới cần đạt được của công việc, dịch vụ hay sản phẩm...đồng thời dựa vào tiêu chuẩn đó xây dựng tiêu chí, công cụ đo để đánh giá xem chúng có đạt được mục tiêu đã đề ra hay không [69].

Chức năng của chuẩn hóa là định hướng hoạt động quản lý và việc thực hiện các chức năng, các nhiệm vụ, các biện pháp quản lý theo những nguyên tắc xác định; quy cách hóa sản phẩm, quá trình thực hiện tạo ra sản phẩm (nguồn lực, công nghệ, phương tiện...) làm cho chúng có tính chuẩn mực thống nhất, tức là đưa những sự vật này vào trật tự nhất định; khuyến khích phát triển, tạo môi trường chính thức ngày càng thích hợp hơn cho phát triển đồng thời ngày càng hạn chế những nhân tố tự phát, phi chính thức trong phát triển hoặc những nhân tố phản phát triển [70].

Tóm lại, chuẩn hóa là quá trình đưa chuẩn vào quá trình thực hiện các nội dung cụ thể của một hoạt động hay một quá trình hoạt động nhằm làm cho đối tượng đạt được chuẩn mong muốn theo một quy trình thủ tục.

Chuẩn hóa trong giáo dục là quá trình cần thiết làm cho các sự vật, đối tượng trong lĩnh vực giáo dục đáp ứng được các chuẩn đã ban hành và áp dụng chính thức cho giáo dục để tạo thuận lợi hơn cho tiến bộ và phát triển giáo dục. Chuẩn hóa trong giáo dục cũng có những chức năng cơ bản là định hướng quản lý giáo dục, quy cách hóa sản phẩm, nguồn lực, phương tiện, hoạt động giáo dục (làm cho chúng có chuẩn mực, đi vào trật tự, đảm bảo chất lượng), tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển giáo dục [69].

Chuẩn hóa trong phát triển đội ngũ là những quá trình cần thiết làm cho đội ngũ đáp ứng được các chuẩn đã ban hành và áp dụng chính thức cho đội ngũ đó để tạo thuận lợi hơn cho tiến bộ và phát triển đội ngũ. Chuẩn hóa đội ngũ cũng có chức năng cơ bản là định hướng cho phát triển đội ngũ, quy cách hóa các sản phẩm hoạt động, tạo môi trường chính thức cho quá trình thực hiện các nội dung phát triển đội ngũ theo hướng đạt chuẩn.

Chuẩn hóa đội ngũ CBQL nói chung, hiệu trưởng trường mầm non nói riêng là quá trình đưa chuẩn vào quá trình thực hiện các nội dung cụ thể của quá trình phát triển đội ngũ này nhằm làm cho đối tượng đạt chuẩn mong muốn theo một quy trình thủ tục được công khai.

Nội dung chuẩn hóa đội ngũ nhà giáo và CBQLGD [5]:

+ Xây dựng chuẩn trình độ đào tạo, chuẩn nghề nghiệp theo định hướng năng lực (năng lực dạy học, năng lực giáo dục, năng lực thực thi nhiệm vụ, năng lực phát triển năng lực bản thân, tinh thần trách nhiệm...) ở tất cả các cấp, bậc học.

+ Xác định các tiêu chí và phương thức đánh giá giáo viên, giảng viên và CBQL nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, chất lượng giảng dạy, hiệu quả quản lý của đội ngũ nhà giáo và CBQL.

1.4. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa

1.4.1. Vị trí, vai trò, đặc điểm của giáo dục mầm non

Bậc học mầm non là một bậc học có những đặc trưng riêng so với các ngành học, bậc học khác trong hệ thống giáo dục quốc dân Việt Nam, đó là:

Thứ nhất, đối tượng GD của trường mầm non là những "Trẻ em". GDMN thực hiện việc nuôi dưỡng, CSGD trẻ em từ 3 tháng đến 6 tuổi và nội dung GDMN phải đảm bảo hài hòa giữa nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục, phù hợp với sự phát triển tâm sinh lý của trẻ em: Giúp trẻ em phát triển cơ thể cân đối, khoẻ mạnh, nhanh nhẹn; Biết kính trọng, yêu mến, lễ phép với ông bà cha mẹ, thầy giáo, cô giáo và người trên; Yêu quý anh, chị, em, bạn bè; Thật thà, mạnh dạn, hồn nhiên, yêu thích cái đẹp; Ham hiểu biết, thích đi học.

Giáo dục mầm non đòi hỏi GV, CBQL trường mầm non phải là người am hiểu sâu sắc về khoa học nuôi, dạy trẻ và đặc biệt phải hết sức yêu nghề, mến trẻ. Không có một bậc học nào mà giữa người dạy và người học lại có mối quan hệ chặt chẽ, gắn bó mật thiết như bậc học mầm non. Tầm quan trọng của GDMN là ở chỗ nó đặt nền móng ban đầu cho việc giáo dục hình thành và phát triển nhân cách trẻ em.

Thứ hai, GDMN là khâu đầu tiên của hệ thống giáo dục quốc dân, nhưng cho đến nay nó vẫn chưa mang tính chất bắt buộc đối với mọi trẻ em. Nhiều trẻ em trong độ tuổi vẫn chưa đến trường. Nhiều loại hình CSGD trẻ em cùng song song tồn tại. Hơn nữa, sự tồn tại và phát triển của ngành chủ yếu dựa vào sự đóng góp và hỗ trợ của cộng đồng. Vì thế, công tác quản lý GDMN là phải để mọi người trong xã hội hiểu rõ trách nhiệm của mình quan tâm đến việc CSGD trẻ. Do đó, người quản lý GDMN phải là người năng động, linh hoạt biết tuyên truyền, cuốn hút mọi lực lượng xã hội tham gia vào công tác CSGD trẻ.

Thứ ba, đội ngũ cán bộ, GV của bậc học MN đa số là nữ. Đó là một nét riêng biệt khác hẳn với các ngành học, bậc học khác. Thực tế các trường mầm non cho thấy việc quản lý một tập thể toàn nữ rất khó khăn, phức tạp. Bởi vì phụ nữ có những điểm khác biệt với nam giới. Phụ nữ thường cẩn thận, tỉ mỉ, thích nhẹ nhàng tình cảm, dễ xúc động nhưng cũng hay đố kỵ, tự ti... Do đó, còn có những mặt hạn chế nhất định nên đòi hỏi người hiệu trưởng phải hết sức khéo léo, tế nhị, am hiểu tâm lý phụ nữ nhưng phải quyết đoán để có những quyết định đúng đắn, kịp thời nhằm phát huy những mặt mạnh và hạn chế những mặt yếu còn tồn tại trong tập thể nữ.

Mục tiêu của giáo dục mầm non

Mục tiêu của GDMN là: "giúp trẻ em phát triển về thể chất, tình cảm, trí tuệ, thẩm mỹ, hình thành những nhân tố đầu tiên của nhân cách, chuẩn bị cho trẻ em vào học lớp một" [14]. GDMN tạo sự khởi đầu cho sự phát triển toàn diện của trẻ, đặt nền tảng cho việc học ở các cấp học tiếp theo và cho việc học tập suốt đời.

Ngày nay, cùng với sự phát triển chung của xã hội, mỗi gia đình đều có cuộc sống đầy đủ, sung túc hơn, trình độ dân trí cũng ngày được nâng cao. Chính vì vậy, việc CSGD trẻ cũng được gia đình và xã hội đặc biệt quan tâm. Lứa tuổi mầm non được coi là lứa tuổi vàng, giai đoạn quan trọng nhất để cải thiện nâng cao tầm vóc Việt trong tương lai. Trách nhiệm ở trường mầm non là theo dõi biểu đồ phân loại sức khỏe trẻ, chăm sóc vệ sinh, giấc ngủ, bữa ăn cho trẻ… phối hợp cùng gia đình CSGD trẻ làm cho trẻ tăng trưởng thể lực đi đôi với phát triển trí tuệ.

Mặt khác, để trẻ phát triển toàn diện thì việc cung cấp tăng cường vốn Tiếng việt cho trẻ dân tộc thiểu số là cần thiết. Xây dựng môi trường GD an toàn là vấn đề cần được quan tâm như: an toàn về CSVC, an toàn trong CSGD, an toàn trong dinh dưỡng và chế biến thực phẩm.

Trường mầm non dạy trẻ với phương châm “trẻ học mà chơi, chơi mà học” nên các tiết dạy phải lấy trẻ là trung tâm, hình thành kỹ năng sống giúp trẻ tự tin, sáng tạo, kích thích trẻ khám phá, trải nghiệm như kỹ năng làm việc theo nhóm, kỹ năng cảm nhận, kỹ năng tự lập, kỹ năng giao tiếp. Việc đưa giáo dục kỹ năng sống vào trong nhà trường là hết sức cần thiết.

1.4.2. Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non

1.4.2.1. Khái niệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non

Từ điển Tiếng Việt giải thích: "Đội ngũ là tập hợp một số đông người cùng chức năng nghề nghiệp thành một lực lượng"[112].

Đội ngũ là một tập hợp số đông người thành một lực lượng để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng nghề nghiệp hoặc khác nghề, nhưng có chung mục đích xác định. Họ làm việc theo kế hoạch và gắn bó với nhau về lợi ích vật chất hay tinh thần cụ thể nào đó. Khái niệm đội ngũ có thể diễn đạt bằng nhiều cách khác nhau, nhưng đều thống nhất ở điểm: *là một nhóm người, một tổ chức, tập hợp thành một lực lượng để thực hiện mục đích nhất định.*

Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là đội ngũ có những khác biệt. Mỗi trường mầm non chỉ có một hiệu trưởng nên một trường thì không thể hình thành nên đội ngũ hiệu trưởng mà đội ngũ hiệu trưởng phải là tập hợp hiệu trưởng của các trường mầm non. Ở Việt Nam người hiệu trưởng chưa được đào tạo như một nghề quản lí cho nên nguồn hiệu trưởng trường mầm non tất yếu là GV; điều kiện để trở thành hiệu trưởng trường mầm non phải là GV dạy giỏi, có uy tín với tập thể và khi được bổ nhiệm hiệu trưởng làm việc theo nhiệm kì và làm hiệu trưởng đến khi nghỉ hưu.

Một điểm đặc biệt về giới của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cơ bản là nữ. Đây là đặc trưng khác biệt của hiệu trưởng trường mầm non với các bậc học khác trong hệ thống giáo dục quốc dân. Cho nên, trong quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cần chú ý đặc điểm giới tính của đội ngũ này.

Có thể hiểu một cách chung nhất về đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non: *Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là tập hợp CBQL trường mầm non tạo thành đội ngũ CBQL giáo dục.*

1.4.2.2. Đặc điểm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non ở các tỉnh miền núi phía Bắc

** Điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội mà người hiệu trưởng trường mầm non sống và làm việc*

Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non sống và làm việc trên địa bàn có vị trí chiến lược đặc biệt quan trọng về chính trị, kinh tế, quốc phòng và môi trường sinh

thái; có nguồn tài nguyên đa dạng phong phú, có tiềm năng phát triển kinh tế; vùng dân cư thưa, có mức sống thấp, tỷ lệ đói nghèo cao, chậm phát triển KT-XH, trong đó có một số rất nhỏ dân tộc vẫn còn trong tình trạng tự cung tự cấp, du canh và du cư. Họ sống trong môi trường thuộc vùng cao, vùng sâu, vùng xa gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình phát triển; có ngôn ngữ, phong tục, tập quán, trang phục…, tạo nên bản sắc văn hoá riêng của từng dân tộc, góp phần làm phong phú, đa dạng nền văn hoá Việt Nam, đồng thời góp phần bảo tồn và phát triển nền văn hoá dân tộc trong xu thế giao lưu, hội nhập.

** Những đặc điểm dân tộc có trong hiệu trưởng trường mầm non*

Đối với vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn và nhất là vùng có đồng bào dân tộc thiểu số, hiệu trưởng trường mầm non thường chiếm một tỉ lệ nhất định, có những nơi chiếm tỉ lệ cao [111].

a) Đặc điểm về tâm lý nhận thức

- *Về tâm lý:* rất thật thà, ngay thẳng, nhút nhát, tự ti, nhưng rất tích cực khi họ hiểu các vấn đề và có sự hứng thú với các vấn đề đó.

- *Về nhận thức:* có tư duy chậm, ít làm quen với các tư tưởng khoa học hiện đại. *Tuy nhiên,* trong những thập kỷ gần đây, nhiều người dân tộc thiểu số đã giác ngộ thực sự và họ lại năng nổ trong lĩnh vực khám phá và áp dụng các tư tưởng tiến bộ, các thành quả KH&CN mới.

b) Đặc điểm tư duy, nhận thức và giao tiếp xã hội

- *Về tư duy:* chậm, hay ngần ngại trong sự tin tưởng cái mới, cái có tính khoa học hiện đại và thường bị ám ảnh bởi các hiểu biết cá nhân trong một môi trường được giải thích các hiện tượng xã hội theo thần bí của trời đất.

- *Về nhận thức:* chậm, nhưng đã hiểu thì tin tưởng tuyệt đối; luôn luôn muốn ứng dụng các hiểu biết vào đời sống và hoạt động của bản thân.

- *Về giao tiếp xã hội:* có các hạn chế nhất định về ngôn ngữ cho nên trong những tình huống cụ thể rất ít tỏ rõ quan điểm. Mặt khác họ lại có ưu thế trong giao tiếp đối với người dân tộc. Ví dụ nếu một Hiệu trưởng trường mầm non là người dân tộc, thì họ có ưu thế giao tiếp đối với học sinh và cha mẹ học sinh là người dân

tộc thiểu số, vì họ đã sống và rất hiểu về lối sống, các nét đặc trưng về văn hoá của người các dân tộc ít người.

1.4.2.3. Vị trí, vai trò của hiệu trưởng trường mầm non

Hiệu trưởng trường mầm non là người chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý các hoạt động và chất lượng nuôi dưỡng, CSGD trẻ em của nhà trường [14].

Cũng như hiệu trưởng các trường học khác, hiệu trưởng trường mầm non *có vị trí là người đứng đầu nhà trường*, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận; *có vai trò kép là người lãnh đạo và là người quản lý.*

Các vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng trường mầm non với ý nghĩa định hướng cho nhà trường luôn luôn thay đổi để phát triển bền vững.

Các vai trò quản lý của hiệu trưởng trường mầm non với ý nghĩa làm cho nhà trường luôn luôn vận hành ổn định để đạt tới mục tiêu.

Hiệu trưởng trường mầm non có vai trò hết sức quan trọng, là chủ thể quản lý, có thẩm quyền cao nhất về hoạt động chuyên môn và hành chính trong nhà trường. hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm chỉ đạo tập trung và thống nhất mọi công việc trong nhà trường nhằm thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ năm học, cũng như kế hoạch ngắn hạn và kế hoạch dài hạn mà tập thể đó vạch ra. Họ là người chuyển tải và thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về GDMN trong thực tiễn cuộc sống. Họ chuẩn bị cơ sở ban đầu cho việc hình thành nhân cách của con người Việt Nam thế kỉ XXI- yếu tố đảm bảo sự thắng lợi của công cuộc CNH, HĐH, xây dựng, phát triển nền kinh tế thị trường và kinh tế tri thức theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

1.4.2.4. Nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng trường mầm non

Nghị quyết số 29/NQ-TW, ngày 04/11/2013 của Ban Bí thư Trung ương Đảng về "*Đổi mới căn bản và toàn diện GD&ĐT, đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*" đã chỉ rõ quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới GD&ĐT, trong đó có giáo dục mầm non. *hiệu trưởng trường mầm non phải nắm được* các mục tiêu cụ thể về đổi mới GDMN[5]:

- Giúp trẻ phát triển thể chất, tình cảm, hiểu biết, thẩm - mỹ, hình thành các yếu tố đầu tiên của nhân cách, chuẩn bị tốt cho trẻ bước vào lớp 1.

- Hoàn thành phổ cập giáo dục mầm non cho trẻ 5 tuổi vào năm 2015, nâng cao chất lượng phổ cập trong những năm tiếp theo và miễn học phí trước năm 2020.

- Từng bước chuẩn hóa hệ thống các trường mầm non. Phát triển GDMN dưới 5 tuổi có chất lượng phù hợp với điều kiện của từng địa phương và cơ sở giáo dục.

Hoạt động quản lý của hiệu trưởng trường mầm non rất đa dạng bao gồm:

- *Quản lý về mục tiêu của Giáo dục mầm non*

+ *Thực hiện mục tiêu số lượng*: là công việc thường xuyên phải làm của hiệu trưởng trường mầm non. Số lượng trẻ đến trường không thuần tuý là con số mang tính định lượng mà còn phản ánh chất lượng GD của nhà trường. Đó là điều kiện đảm bảo sự tồn tại, ổn định, phát triển của nhà trường, đồng thời là cơ sở để thực hiện mục tiêu quản lý. Các trường mầm non ở địa bàn miền núi thì việc phải vận động đưa trẻ đến trường, duy trì các em đến lớp là nhiệm vụ quan trọng nhất.

+ *Thực hiện mục tiêu chất lượng:* Chất lượng CSGD trẻ là điều kiện quan trọng để trẻ phát triển về thể chất và tinh thần. Chăm sóc nuôi dưỡng gồm việc thực hiện chế độ sinh hoạt trong ngày ở trường mầm non; chăm sóc sức khỏe cho trẻ (tỷ lệ trẻ được theo dõi bằng biểu đồ phát triển, tỷ lệ trẻ được tổ chức khám sức khỏe, tổ chức tiêm chủng theo định kỳ, việc thực hiện các biện pháp phòng bệnh cho trẻ); kết quả trẻ đạt kênh sức khỏe, thực hiện giữ gìn, đảm bảo vệ sinh cá nhân, vệ sinh dinh dưỡng và vệ sinh môi trường, vệ sinh phòng bệnh; đảm bảo an toàn cho trẻ. Thực hiện được mục tiêu đến năm 2020 [5]: có ít nhất 30% trẻ em trong độ tuổi nhà trẻ và 80% trong độ tuổi mẫu giáo được chăm sóc, giáo dục tại các cơ sở giáo dục mầm non; tỷ lệ trẻ em suy dinh dưỡng trong các cơ sở GDMN giảm xuống dưới 10%.

- *Quản lý tổ chức thực hiện chương trình dạy trẻ theo các độ tuổi:*

Chương trình GDMN đổi mới được xây dựng theo hướng tích hợp sẽ góp phần nâng cao chất lượng CSGD trẻ toàn diện trong trường mầm non hiện nay. Nội dung GDMN mới không cấu trúc nội dung theo các hoạt động GD như chương trình trước kia mà được xây dựng và cấu trúc theo các lĩnh vực: phát triển thể chất, phát triển nhận thức, phát triển ngôn ngữ; phát triển tình cảm - xã hội và phát triển thẩm

mỹ. Nội dung đánh giá được đưa vào như là một thành tố của chương trình và là điểm rất mới so với chương trình trước kia [13].

Phương pháp CSGD trẻ: Coi trọng việc tổ chức môi trường cho trẻ hoạt động ở các khu vực, các góc hoạt động,…một cách phong phú đa dạng; tạo điều kiện cho trẻ gần gũi với thiên nhiên, với cuộc sống gia đình, tăng cường sự giao tiếp của trẻ với môi trường tự nhiên, xã hội. Các hoạt động tổ chức với các hình thức đa dạng, phong phú, đáp ứng các nhu cầu, hứng thú hoạt động của trẻ. Các phương pháp được sử dụng, phối hợp một cách hợp lí nhằm phát huy ở trẻ tính chủ động, tích cực hoạt động để phát triển, đảm bảo trẻ "học qua chơi", "chơi mà học".

Chú trọng đánh giá sự phát triển toàn diện cả 6 lĩnh vực (thể chất, nhận thức, ngôn ngữ, tình cảm, kỹ năng xã hội, thẩm mỹ). Sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh kế hoạch giáo dục, tổ chức hoạt động giáo dục. Nghiên cứu cho trẻ mẫu giáo làm quen với ngoại ngữ, tin học ở những nơi có điều kiện.

- *Quản lý đội ngũ*: hiệu trưởng phải xây dựng tập thể phát triển vững mạnh; xây dựng, hoàn thiện cơ cấu và chế độ hoạt động trong tập thể; sắp xếp sử dụng GV, cán bộ phù hợp với trình độ đào tạo và trình độ lành nghề của GV và cán bộ, tuân thủ tính kế thừa, cân nhắc đến phẩm chất đạo đức; xây dựng quy hoạch cán bộ. Hiệu trưởng cần quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, chuẩn hoá đội ngũ để GV mầm non có trách nhiệm, tâm huyết với nghề, đặc biệt có lòng yêu trẻ, không xảy ra bạo hành trẻ em.

- *Quản lý cơ sở vật chất và tài chính:* CSVC trong nhà trường là điều kiện quan trọng để thực hiện nâng cao hiệu quả CSGD trẻ. Quản lí CSVC trong trường mầm non: Quang cảnh trường (sân trường, tường rào, cây xanh); khu vực kho, bếp, vệ sinh; lớp, bàn ghế, ánh sáng; thiết bị đồ dùng, đồ chơi trong lớp, ngoài trời; kinh phí cho các hoạt động giáo dục của trường.

- *Quản lý sự phối hợp giáo dục giữa nhà trường với giáo dục gia đình và xã hội trong công tác CSGD trẻ, công tác xã hội hóa*

Đối với trẻ thơ, gia đình là một môi trường thuận lợi nhất để hình thành và phát triển nhân cách cho nên hiệu trưởng cần quản lí sự phối hợp GD nhà trường

với GD gia đình. Nhà trường cần phối hợp với các tổ chức xã hội để quan tâm chú ý chăm lo cho sự nghiệp GDMN.

- *Quản lý* c*ông tác đoàn thể*: Trong trường mầm non cần có tổ chức Đảng để chỉ đạo nhà trường và các đoàn thể cùng phối hợp để tạo ra một tiềm lực mạnh mẽ cho việc thực hiện các nhiệm vụ GD.

- *Công tác giám sát, kiểm tra* đối với bậc học nào cũng quan trọng, nhưng với bậc học mầm non thì hiệu trưởng phải giám sát, kiểm tra cụ thể chi tiết hơn, sát sao hơn, điều này xuất phát từ đặc thù trường mầm non.

Do đặc thù của bậc học mầm non có điểm khác biệt so với các cấp học khác, bậc học đặt nền tảng cho các bậc học tiếp theo, bậc học nhạy cảm nhất, được bàn luận nhiều nhất nhưng đầu tư kinh phí ít nhất nên hiệu trưởng trường mầm non gánh vác sứ mệnh khó khăn, nâng cao chất lượng GD trên nền tảng CSVC còn thiếu thốn, sự phối hợp của gia đình với nhà trường hạn chế nhưng đặt kỳ vọng cao cho nên yêu cầu cao đối với người hiệu trưởng.

1.4.3. Yêu cầu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa

Từ khái niệm PTNNL của Leonard Nadler và yêu cầu chuẩn hóa thì phát triển đội ngũ hiệu trưởng, có thể hiểu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa là quá trình thực hiện hoạt động quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá và tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển đội ngũ hiệu trưởng nhằm nâng cao chất lượng hiệu trưởng các trường mầm non để đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu phát triển kinh tế- xã hội của đất nước.

Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là quá trình thực hiện các nội dung về quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, điều động, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, thực hiện chính sách và tạo môi trường thuận lợi nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Đội ngũ này đang làm việc tại trường mầm non trong hệ thống giáo dục quốc dân, với một chuyên môn nhất định là quản lí trường học, với một số lượng giới hạn nhất định, một trường có một hiệu trưởng (theo quy định của Nhà nước). Phát triển đội ngũ hiệu trưởng

trường mầm non là phát triển đội ngũ tinh hoa, đội ngũ có số lượng ít nhưng yêu cầu chất lượng phải cao.

Phát triển hiệu trưởng và phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là hai mặt của một vấn đề, chúng có mối quan hệ biện chứng, thúc đẩy lẫn nhau. Tuy nhiên, hai khái niệm này không đồng nhất với nhau. Điểm khác biệt là ở chỗ: trong phát triển hiệu trưởng, người hiệu trưởng là mục tiêu chứ không phải là phương tiện của sự phát triển; còn khi đề cập phát triển đội ngũ, hiệu trưởng được nhìn nhận với tư cách là một nguồn vốn, phương tiện quan trọng nhất của sự phát triển. Xét trên phạm vi lớn, trên phương diện vĩ mô, hai nội dung này nói chung là tiền đề, điều kiện của nhau và chúng lồng ghép vào nhau không thể tách rời.

Về nguyên tắc phát triển đội ngũ hiệu trưởng phải dựa trên lí luận về PTNNL. *Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non chính là việc phát triển NNL trong giới hạn một cấp học cụ thể.*

1.4.3.1. Yêu cầu về các tiêu chuẩn phẩm chất, năng lực theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non

Do nội dung công tác quản lí trường mầm non có những đặc thù đã nêu trên, nên tiêu chuẩn xây dựng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cũng có những nét riêng. Quy định Chuẩn hiệu trưởng nhằm mục đích:

Làm căn cứ để hiệu trưởng tự đánh giá và tự xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, học tập, rèn luyện nhằm không ngừng nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm; năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường mầm non và năng lực tổ chức, phối hợp với gia đình trẻ và xã hội.

Làm căn cứ để cơ quan quản lý giáo dục đánh giá, xếp loại hiệu trưởng phục vụ công tác sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng và đề xuất, thực hiện chế độ, chính sách đối với hiệu trưởng.

Làm căn cứ để các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đổi mới nội dung, phương pháp đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý của hiệu trưởng.

Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non gồm có 4 tiêu chuẩn, 19 tiêu chí (xem sơ đồ 1.2) [1]

Sơ đồ 1.2: Sơ đồ Chuẩn Hiệu trưởng trường Mầm non

- *Tiêu chuẩn 1: Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp,* gồm 5 tiêu chí : Phẩm chất chính trị, Đạo đức nghề nghiệp, Lối sống, tác phong, Giao tiếp, ứng xử, Học tập, bồi dưỡng.

- *Tiêu chuẩn 2: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm,* gồm 3 tiêu chí: Trình độ chuyên môn; Nghiệp vụ sư phạm; Khả năng tổ chức triển khai chương trình giáo dục mầm non.

- *Tiêu chuẩn 3: Năng lực quản lý trường mầm non,* gồm 9 tiêu chí: Hiểu biết nghiệp vụ quản lý; Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường; Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường; Quản lý trẻ em của nhà trường; Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ; Quản lý tài chính, tài sản nhà trường; Quản lý hành chính và hệ thống thông tin; Tổ chức kiểm tra, kiểm định.

- *Tiêu chuẩn 4: Năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội*, gồm 2 tiêu chí: Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ; Phối hợp giữa nhà trường và địa phương.

1.4.3.2. Yêu cầu về năng lực của hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa

Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non là văn bản có tính "Hiển ngôn" để người hiệu trưởng phấn đấu làm tròn trách nhiệm của mình. Người hiệu trưởng trường mầm non cần phải hiểu được sứ mệnh "Hàm ngôn" đặt ra cho bản thân mình, là người Thầy, người kĩ sư tâm hồn, là người truyền đạo... Chúng tôi phân tích yêu cầu về năng lực đối với hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Có nhiều cách hiểu về năng lực nhưng tựu chung có thể hiểu: Năng lực là tập hợp các tính chất hay phẩm chất tâm lý cá nhân, đóng vai trò là điều kiện bên trong, tạo thuận lợi cho việc thực hiện tốt một dạng hoạt động nhất định. Người có năng lực là người đạt hiệu suất và chất lượng hoạt động cao trong các hoàn cảnh khách quan và chủ quan như nhau. Như vậy, năng lực là khả năng hoàn thành nhiệm vụ đặt ra, gắn với một loại hoạt động cụ thể nào đó. Năng lực là một yếu tố của nhân cách vì vậy năng lực mang dấu ấn cá nhân rất rõ nét, thể hiện tính chủ quan trong hành động. Do đó, khi xem xét kết quả công việc của một người cần phân tích rõ những yếu tố đã làm cho cá nhân hoàn thành công việc, người ta không chỉ xem cá

nhân đó làm gì, kết quả ra sao mà còn xem làm như thế nào, chính năng lực thể hiện ở chỗ người ta làm tốn ít thời gian, ít sức lực, của cải vật chất mà kết quả lại tốt. Vì thế, *năng lực của hiệu trưởng trường mầm non được thể hiện ở khả năng hoàn thành nhiệm vụ và quyền hạn được giao trong một môi trường giáo dục.*

Xác định năng lực của người hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa được dựa trên các căn cứ chủ yếu:

- *Một là,* căn cứ vào vai trò vị trí, nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng trường mầm non (đã trình bày tại tiểu mục 1.4.2.4. của luận án này).

- *Hai là,* căn cứ vào các tiêu chí phẩm chất, năng lực hiệu trưởng theo Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non (đã trình bày tại tiểu mục 1.4.3.1. của luận án này).

- *Ba là,* căn cứ vào các yêu cầu chuẩn hóa trong đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục.

- *Bốn là,* căn cứ vào những đặc trưng thuận lợi và khó khăn mang tính vùng miền về truyền thống và bản sắc văn hoá, về phát triển kinh tế.

- *Năm là*, nhận thức mới về vai trò của cán bộ quản lý giáo dục.

Đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa đòi hỏi hiệu trưởng trường mầm non phải nắm vững những kiến thức về lý luận quản lý hiện đại, nghiệp vụ quản lý thiết thực mang tính chuyên nghiệp, đặc biệt cần có các kĩ năng quản lí: kĩ năng giao tiếp và liên nhân cách; định hướng đạo đức và trí tuệ; kĩ năng quản lý sự thay đổi; khả năng khơi dậy và nuôi dưỡng động lực; có tầm nhìn chiến lược; kĩ năng phân tích và giải quyết vấn đề; kĩ năng xây dựng tư duy toàn cầu; dám nghĩ, dám làm; nhạy bén với các xu thế thị trường; sử dụng CNTT, có năng lực hoạt động thực tiễn, năng lực đối ngoại... để trở thành nhà quản lý có đủ bản lĩnh biến chủ trương, chính sách thành hiện thực; trở thành nhà quản lý thạo việc, thực hiện đúng chức trách một cách chuyên nghiệp, hoạt động theo nguyên tắc minh bạch và hiệu quả.

Giáo dục là công việc của mọi người, mọi nhà. Không gian dân chủ trong giáo dục đã và đang được hình thành, trong đó các bậc cha mẹ và tất cả những ai có liên quan hoặc quan tâm đến giáo dục đều có tiếng nói để các chính sách giáo dục được phù hợp và khả thi hơn, việc tổ chức thực hiện được giám sát tốt hơn và có hiệu quả hơn. Do đó, yêu cầu hiệu trưởng trường mầm non phải có những năng lực

mới, đặc biệt là kỹ năng quan hệ với con người, kỹ năng liên nhân cách, kỹ năng giao tiếp và biết lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp để quản lý thành công.

Xây dựng chiến lược trở thành một yêu cầu sống còn của giáo dục nói chung, nhà trường nói riêng. Hiệu trưởng trường mầm non đứng trước yêu cầu phải có kiến thức và kỹ năng cần thiết để xác định tầm nhìn, nhận dạng sứ mệnh, xây dựng chiến lược phát triển.

Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa chính là tìm cách để đạt được hiệu suất cao nhất của 5 yếu tố phát triển NNL[64]: 1/Thực hiện GD & ĐT để toàn đội ngũ hiệu trưởng đạt đến sự chuẩn hóa, hiện đại hóa; 2/ Thực hiện các chính sách, chế độ để đảm bảo sức khỏe (thể lực, trí lực, tâm lực) cho hiệu trưởng; 3/ Tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để đội ngũ hiệu trưởng nâng cao hiệu quả làm việc; 4/ Bố trí công tác một cách hợp lí, đồng bộ với các yếu tố số lượng, cơ cấu đội ngũ hiệu trưởng; 5/ Thực hiện dân chủ hóa, giúp hiệu trưởng phát huy mọi tiềm năng cá nhân và tự phát triển bản thân.

Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa được quy tụ vào ba vấn đề chính là số lượng, chất lượng và cơ cấu. Do vậy, các nhiệm vụ chủ yếu của công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa cần tập trung vào việc đảm bảo cho đội ngũ hiệu trưởng đủ về số lượng, cơ cấu hợp lí, có chất lượng.

Yêu cầu về đảm bảo số lượng

Đảm bảo yêu cầu về số lượng là phải làm tốt công tác tạo nguồn hiệu trưởng. Một trường mầm non có một hiệu trưởng cho nên khi hiệu trưởng về hưu, bị điều động luân chuyển cần bổ nhiệm mới hoặc điều động hiệu trưởng một cách kịp thời; tránh tình trạng để cấp phó giữ quyền hiệu trưởng quá lâu. Thực tế vấn đề số lượng gắn liền với chất lượng, khó có thể đạt chất lượng khi trường chưa có hiệu trưởng. Để thực hiện được điều này cần làm tốt các công tác trọng tâm sau:

1/ Xây dựng và thực hiện hiệu quả công tác quy hoạch phát triển đội ngũ để tạo nguồn hiệu trưởng trường mầm non trong từng thời kỳ;

2/ Thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non;

3/ Tuyển chọn bổ sung nhân lực kịp thời vào đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non khi có biến động (về hưu, điều động, luân chuyển).

Yêu cầu về đảm bảo cơ cấu

Cơ cấu đội ngũ có thể hiểu đó là cấu trúc bên trong của đội ngũ, là một chỉnh thể hoàn chỉnh, thống nhất, tạo nên sức mạnh tổng hợp của NNL. Cơ cấu hiệu trưởng trường mầm non bao gồm tỉ lệ đạt chuẩn, trên chuẩn về trình độ đào tạo, bồi dưỡng (chuyên môn, nghiệp vụ quản lí, trình độ lí luận chính trị, tin học, ngoại ngữ...), cơ cấu theo độ tuổi, cơ cấu theo thâm niên quản lí để vừa có phát huy được kinh nghiệm của hiệu trưởng cao tuổi, có kinh nghiệm quản lí đồng thời phát huy được sự nhiệt tình, hăng hái, năng động, sáng tạo của đội ngũ trẻ, cơ cấu về người dân tộc thiểu số.

Yêu cầu phát triển về chất lượng

Chất lượng là sự đáp ứng phù hợp với mục tiêu. Phát triển về chất lượng là đảm bảo không ngừng nâng cao chất lượng về mọi mặt của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Yêu cầu về chất lượng trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non gồm những yêu cầu phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực quản lý theo hướng chuẩn hóa.

Để đạt được các yêu cầu đó ngoài sự nỗ lực của bản thân hiệu trưởng trường mầm non, phải có sự đổi mới về quản lý giáo dục, trong đó đổi mới về:

1/ Công tác quy hoạch tạo nguồn hiệu trưởng trường mầm non;

2/ Đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non;

3/ Thực hiện tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, điều động hiệu trưởng trường mầm non.

4/ Thực hiện đánh, giá sàng lọc lại đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non để chỉ ra những tiêu chuẩn, tiêu chí đạt và chưa đạt để đào tạo, bồi dưỡng và thúc đẩy tự học, tự đào tạo của đội ngũ hiệu trưởng;

5/ Thực hiện các chính sách cán bộ cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đương chức và đội ngũ dự nguồn hiệu trưởng trường mầm non.

1.4.4. Nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa

1.4.4.1. Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non

Đảng ta nhấn mạnh: "*Quy hoạch cán bộ là một nội dung trọng yếu của công tác cán bộ, bảo đảm cho công tác cán bộ đi vào nền nếp, chủ động, có tầm nhìn xa, đáp ứng cả nhiệm vụ trước mắt và lâu dài*" [6].

Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng là một trong những hoạt động quản lí của người quản lí. Nó có tác dụng làm cho cơ quan quản lí hoặc người quản lí biết số lượng, cơ cấu hiệu trưởng và cả đội ngũ CBQL. Kết quả của quy hoạch là cơ sở chủ yếu mang tính định hướng cho việc vận dụng và thực hiện các chức năng cơ bản của quản lí vào phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, chủ động tạo nguồn hiệu trưởng cho từng giai đoạn phát triển GDMN.

Quy hoạch đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là quá trình xác lập những mục tiêu của tổ chức cần có trong tương lai. Nghị quyết số 42-NQ/TW ngày 30/11/2004 của Bộ Chính trị về công tác quy hoạch cán bộ, mục tiêu và nguyên tắc quy hoạch là: chuẩn bị từ xa và tạo nguồn cán bộ dồi dào làm căn cứ để đào tạo, bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ cán bộ đảm nhận các chức danh lãnh đạo, quản lí các cấp trong hệ thống chính trị, vững vàng về chính trị, trong sáng về đạo đức, thành thạo về chuyên môn, nghiệp vụ, có trình độ và năng lực, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp CNH-HĐH đất nước [6].

Quy hoạch hiệu trưởng trường mầm non là hoạt động của chủ thể quản lý phát hiện sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng về khả năng lãnh đạo, quản lý, đưa vào quy hoạch để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn hiệu trưởng cho từng giai đoạn đáp ứng nhiệm vụ chính trị trước mắt và lâu dài.

- *Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được triển khai với các hoạt động quản lý cụ thể:*

+ Thực hiện dự báo về quy mô phát triển trường mầm non để xác định được nhu cầu hiệu trưởng trường mầm non.

+ Đề ra được mục tiêu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

+ Đánh giá đúng CBQL, GV trường mầm non trước khi đưa vào quy hoạch bao gồm tiêu chuẩn chung của cán bộ nêu trong Nghị quyết Trung ương 3 (khóa VIII) [2] và tiêu chuẩn cụ thể của người hiệu trưởng trường mầm non.

+ Quản lý và thực hiện quy hoạch theo lộ trình thực hiện từng hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non để đạt được các mục tiêu của quy hoạch.

+ Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo lộ trình quy hoạch.

+ Có các quyết định quản lý kịp thời để điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cho phù hợp với các kết quả dự báo.

1.4.4.2. Bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non

Bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển đội ngũ CBQL giáo dục nói riêng là công việc thuộc lĩnh vực công tác tổ chức cán bộ.

Theo Từ điển tiếng Việt "bổ nhiệm cán bộ" có nghĩa: "Cử giữ một chức vụ trong bộ máy nhà nước" [112]. Bổ nhiệm cán bộ, là quyết định cử cán bộ giữ một chức vụ lãnh đạo trong tổ chức, thực chất là giao trách nhiệm, quyền hạn cho cán bộ lãnh đạo một ban, một bộ, một ngành, một cơ quan đơn vị … Đây là khâu quyết định trong công tác cán bộ.

Như vậy, bổ nhiệm hiệu trưởng trường mầm non là hoạt động quản lí của chủ thể quản lí chọn cán bộ đủ điều kiện bổ nhiệm vào chức danh hiệu trưởng trường mầm non theo quy trình bổ nhiệm.

Bổ nhiệm hiệu trưởng trường mầm non thực chất là sự lựa chọn người cụ thể theo điều kiện bổ nhiệm do tổ chức đặt ra. Trong bổ nhiệm hiệu trưởng có bổ nhiệm lần đầu và bổ nhiệm lại.

Luân chuyển: là hoạt động của cơ quan quản lí làm thay đổi vị trí công tác của một hoặc nhiều cán bộ từ cơ quan đơn vị này đến cơ quan, đơn vị khác nhằm thực hiện những mục tiêu của công tác tổ chức cán bộ.

Nội dung của điều động, luân chuyển hiệu trưởng trường mầm non là chuyển vị trí công tác của hiệu trưởng từ trường này đến làm việc tại trường khác. Mục đích chủ yếu của điều động, luân chuyển hiệu trưởng trường mầm non là sắp xếp lại tổ

chức và đội hình hiệu trưởng cho hợp lí hơn, đảm bảo hoàn thành tốt chức trách nhiệm vụ được giao, làm cho chất lượng quản lí được nâng lên. *Như vậy, điều động, luân chuyển hiệu trưởng trường mầm non là hoạt động quản lí của chủ thể quản lí chuyển vị trí công tác của hiệu trưởng từ trường này đến trường khác đảm bảo đúng quy định về đối tượng, điều kiện xem xét, trình tự.*

Miễn nhiệm: là làm cho đội ngũ hiệu trưởng luôn luôn đảm bảo các yêu cầu về tiêu chuẩn đội ngũ, không để cho đội ngũ có những người không đạt yêu cầu; đây là một hình thức nâng cao chất lượng đội ngũ.

- Bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng các mầm non với các hoạt động quản lý cụ thể:

+ Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.

+ Thực hiện công khai các tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình, thủ tục tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.

+ Tổ chức đánh giá đội ngũ hiệu trưởng đương chức theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non nhận biết khả năng đáp ứng về năng lực của hiệu trưởng để bổ nhiệm lại hoặc luân chuyển.

+ Thực hiện thường xuyên rà soát, đánh giá để lựa chọn người kế cận chức vụ hiệu trưởng trường mầm non từ đội ngũ Phó Hiệu trưởng và GV trong các trường.

+ Hoàn thiện hồ sơ, lý lịch của người được được bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm.

+ Công khai danh sách cán bộ bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non để nhận ý kiến phản hồi từ các tổ chức, cá nhân.

+ Xử lý các thông tin phản hồi (nếu có), có ý kiến tiếp thu hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để có sự đồng thuận về bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.

+ Ban hành quyết định bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.

1.4.4.3. Xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non

Trước hết cần phân biệt đào tạo và bồi dưỡng. Có rất nhiều định nghĩa về đào tạo, nhưng về tính chất, đào tạo là một thuộc tính cơ bản của quá trình giáo dục, nó được quy định về phạm vi, cấp độ, cấu trúc, quy trình một cách chặt chẽ với những hạn định cụ thể về mục tiêu, nội dung, chương trình, và có hệ thống cho mỗi khóa học với những thời gian, trình độ và tính chất cụ thể.

Đào tạo GV khác hẳn với đào tạo trước và sau khi cán bộ được bổ nhiệm làm hiệu trưởng. Đào tạo GV là cả một quá trình từ khi ban đầu cho đến liên tục về sau, bao gồm cả đào tạo về chuyên môn và nghiệp vụ, đào tạo cách dạy và cách học; đào tạo cả nghiên cứu khoa học. Mục tiêu nhân cách của GV là những yêu cầu cơ bản về phẩm chất, năng lực mà người sinh viên phải đạt được sau quá trình học tập, rèn luyện ở trường. Ở nước ta chưa đào tạo hiệu trưởng như là một nghề quản lí cho nên hiệu trưởng được trưởng thành từ GV, những phẩm chất, kỹ năng quản lí của người hiệu trưởng chưa được trang bị trong thời gian học ở trường Sư phạm. Cho nên, đào tạo hiệu trưởng là việc làm tất yếu để đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non hiểu biết về chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật về GD một cách có hệ thống, nắm được những kỹ năng quản lí, có khả năng nghiên cứu, đúc kết kinh nghiệm quản lí từ thực tiễn, làm phong phú thêm cho lý luận và quản lí.

Vậy, đào tạo hiệu trưởng trường mầm non là quá trình trang bị kiến thức kĩ năng, kĩ xảo, thái độ nghề nghiệp, phẩm chất đạo đức và trong trường hợp cần thiết phải thay đổi cả ngành nghề được đào tạo ban đầu hoặc phải nâng cao trình độ.

Đồng thời với công tác đào tạo là công tác bồi dưỡng. Bồi dưỡng là thuật ngữ hiện nay trong giáo dục được sử dụng rất nhiều: bồi dưỡng thường xuyên, bồi dưỡng chuyên đề, bồi dưỡng nâng cao... Các quan niệm về bồi dưỡng có điểm chung là nâng cao trình độ hiện có của đội ngũ (cả phẩm chất, năng lực) với nhiều hình thức, mức độ khác nhau. Bồi dưỡng không đòi hỏi chặt chẽ, chính quy như đào tạo và được thực hiện trong thời gian ngắn.

Bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non là quá trình bổ sung kiến thức còn thiếu hoặc đã lạc hậu, cập nhật thêm những tri thức mới về khoa học giáo dục, GDMN nhằm nâng cao trình độ mọi mặt cho đội ngũ hiệu trưởng để thực hiện tốt mục tiêu giáo dục của bậc học mầm non.

Quan hệ giữa đào tạo và bồi dưỡng

Trong giáo dục, bồi dưỡng được hiểu là một dạng đào tạo không chính quy. Về bản chất, bồi dưỡng là một con đường của đào tạo. Công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL đòi hỏi phải kết hợp tính chất đào tạo với tính chất bồi dưỡng trong một quá trình sư phạm tổng thể; trong bồi dưỡng có tính chất đào tạo và trong đào tạo có tính chất bồi dưỡng, có khi chúng còn là thành tố của nhau.

Để đáp ứng được nhu cầu bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non cần phải nâng cao công suất bồi dưỡng về quản lí của nhà trường, phối hợp đồng bộ các tiến bộ của công nghệ thông tin để cùng một lúc tiến hành bồi dưỡng hiệu trưởng một cách đa dạng, hiệu quả: tập trung, tại chức (vừa học, vừa làm), từ xa, tự học có hướng dẫn...Việc xây dựng các giáo trình QLGD, quản lí nhà trường có tính hiện đại và chuẩn hóa để phục vụ cho bồi dưỡng cũng có tính cấp bách.

Như vậy*, phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non với khâu quan trọng là bồi dưỡng thực chất là nâng cao chất lượng toàn diện đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non*.

- Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được triển khai với các hoạt động quản lý cụ thể:

+ Tổ chức đánh giá năng lực của hiệu trưởng theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non để nhận biết nhu cầu bồi dưỡng.

+ Tổ chức đánh giá cán bộ nguồn để biết tiềm năng và triển vọng của đội ngũ này và yêu cầu cần bồi dưỡng.

+ Thực hiện phân loại hiệu trưởng và cán bộ nguồn chức danh hiệu trưởng trường mầm non.

+ Tổ chức tìm hiểu nguyện vọng và hoàn cảnh của hiệu trưởng để lựa chọn hình thức bồi dưỡng thích hợp.

+ Liên hệ với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để cử hiệu trưởng và cán bộ nguồn đi bồi dưỡng.

+ Phối hợp với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để góp ý về chương trình, thời gian bồi dưỡng, năng lực của đội ngũ giảng viên.

+ Xây dựng, thực hiện quy định hỗ trợ thời gian, kinh phí và chế độ cho người tham gia bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng.

+ Đánh giá kết quả bồi dưỡng qua thực thi nhiệm vụ của hiệu trưởng, tuyên dương, khen thưởng.

+ Thực hiện gắn kết các kết quả bồi dưỡng, tự bồi dưỡng với việc tuyển chọn, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển.

1.4.4.4. Thực hiện kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non

Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non có vai trò quan trọng trong QLGD nói chung và xây dựng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nói riêng. Lý luận và thực tiễn quản lí khẳng định: Lãnh đạo phải có kiểm tra, lãnh đạo mà không kiểm tra thì coi như không có lãnh đạo.

Kiểm tra, đánh giá nhằm xem xét việc thực hiện các quyết định quản lí ở mức độ nào; phát hiện những trục trặc, trì trệ, xử lý sai phạm, đánh giá thực trạng, tìm ra nguyên nhân để đề xuất các biện pháp khắc phục nhằm thực hiện tốt kế hoạch đề ra; động viên, khích lệ, nâng cao tinh thần trách nhiệm của đội ngũ hiệu trưởng để hoạt động quản lí đạt hiệu quả tốt hơn; kiến nghị các cấp có thẩm quyền điều chỉnh, bổ sung chính sách và các quy định phù hợp để nâng cao hiệu lực QLGD. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phải đảm bảo khách quan, dân chủ, công khai, kịp thời, không làm cản trở hoạt động của nhà trường và hiệu trưởng.

Kiểm tra, đánh giá hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non là xem xét, xác định mức độ đạt được trong việc thực hiện các nhiệm vụ theo quy định so với tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá, phù hợp đối tượng, thời điểm kiểm tra, đánh giá.

- Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được triển khai qua việc thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý với các hoạt động quản lý cụ thể:

+ Xác định các nội dung đánh giá những hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non trên cơ sở trách nhiệm và quyền hạn của họ.

+ Xây dựng các tiêu chí đánh giá hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non trên cơ sở yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non.

+ Xác định yêu cầu về phẩm chất, năng lực của lực lượng kiểm tra.

+ Lựa chọn và phối hợp hoạt động đánh giá của nhiều lực lượng với hoạt động tự đánh giá của hiệu trưởng trường mầm non (thông tin đánh giá phản ánh chính xác kết quả thực hiện chức trách nhiệm vụ của hiệu trưởng).

+ Kết quả đánh giá được sử dụng hiệu quả cho việc điều chỉnh, xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng, khen thưởng, kỷ luật sau đánh giá.

+ Phối hợp hoạt động đánh giá hiệu trưởng trường mầm non với bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng đội ngũ đó.

+ Kết quả đánh giá được ghi chép/lưu trữ chính xác và có hệ thống.

1.4.4.5. Xây dựng chính sách và tạo môi trường hoạt động thuận lợi để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non

Mỗi cá nhân hiệu trưởng trường mầm non được phát triển các năng lực, phẩm chất trong môi trường nào đó. Môi trường thuận lợi thì việc phát triển hiệu trưởng trở thành tự thân, mỗi người đều tự đào tạo, bồi dưỡng, không ngừng vươn lên. Đó là các yếu tố về khuôn khổ pháp lí có thuận lợi hay không, cơ chế chính sách, việc kiểm tra, tranh tra của cấp trên, điều kiện, phương tiện làm việc thế nào, cơ sở vật chất của trường học (Trường học khang trang sạch đẹp, vườn hoa, sân chơi, bãi tập và các phòng hoạt động chuyên môn, đồ chơi, đồ dùng dạy học, tài liệu chuyên môn, trang thiết bị, phương tiện cần thiết để phục vụ cho các hoạt động CSGD trẻ); Đội ngũ GV có trình độ chuyên môn, kỹ năng CSGD trẻ, thực hiện chương trình GDMN mới, yêu nghề, mến trẻ, sự đoàn kết trong nội bộ trường học.

Chính sách và tạo môi trường hoạt động thuận lợi để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là quá trình tạo lập những điều kiện tốt nhất về tự nhiên, kinh tế, chính trị, xã hội, đồng thuận trong đội ngũ để hiệu trưởng trường mầm non phát triển được phẩm chất và năng lực ở mức độ cao nhất.

- *Chính sách và tạo môi trường hoạt động thuận lợi để đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phát triển với các hoạt động quản lý cụ thể:*

+ Xây dựng sự đồng thuận trong đội ngũ hiệu trưởng để nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

+ Chăm lo đời sống vật chất, tinh thần, đầu tư xây dựng cơ sở vật chất trường mầm non để đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non hoạt động hiệu quả.

+ Giám sát thực hiện chế độ tiền lương, các phụ cấp chức vụ, nghề nghiệp đối với đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non mà Nhà nước đã ban hành.

+ Tham mưu với các cấp quản lý thiết lập và triển khai các chính sách ưu đãi riêng của mỗi địa phương đối với hiệu trưởng trường mầm non.

+ Tổ chức hoạt động thi đua, khen thưởng và đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non gắn với các thành tích chung của trường mầm non.

+ Tổ chức các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non tại các trường mầm non.

+ Tổ chức việc hợp lý hoá gia đình để hiệu trưởng trường mầm non yên tâm công tác.

1.5. Những yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non

1.5.1. Những yếu tố về kinh tế - xã hội, truyền thống văn hóa, phong tục tập quán, tâm lí xã hội

Giáo dục là một hoạt động xã hội, diễn ra trong đời sống xã hội, do vậy chịu tác động trực tiếp của nhiều yếu tố xã hội.

- *Yếu tố kinh tế:* Như trên đã phân tích, phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non không thể thực hiện trong một thời gian ngắn mà cần có một quá trình và được triển khai với sự phối hợp của nhiều tổ chức, nhiều ngành. Do vậy, cần có nguồn lực cả về tài chính lẫn con người. Việc đào tạo, bồi dưỡng, tạo môi trường thuận lợi cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non (CSVC trường học, các chính sách, đãi ngộ) phụ thuộc vào ngân sách giáo dục của từng địa phương.

- *Yếu tố dân số*: Trong các yếu tố xã hội tác động đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non thì yếu tố dân số và số dân trong độ tuổi đi học ảnh hưởng trực tiếp đến số trường, số GV và đội ngũ CBQL trường học. Do vậy cần phát triển đội ngũ hiệu trưởng đủ về số lượng, nâng cao chất lượng, đồng bộ về cơ cấu.

- *Yếu tố tâm lí:* Theo thuyết A.Maslow, nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau từ thấp lên cao, từ "đáy" lên tới "đỉnh". Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu thấp hơn được đáp ứng. Bậc thang nhu cầu của Maslow [132]:

Mức cao	- Nhu cầu về sự tự hoàn thiện - Nhu cầu về sự kính mến và lòng tự trọng - Nhu cầu về quyền sở hữu và tình cảm (được yêu thương)
Mức thấp	- Nhu cầu về an toàn và an ninh - Nhu cầu về thể chất và sinh lý

Vượt lên trên tất cả các nhu cầu đó, nhu cầu hoàn thiện mình hay còn gọi là nhu cầu tự khẳng định giúp mỗi hiệu trưởng trường mầm non tự học tập, nghiên cứu và rèn luyện để trang bị cho chính họ đủ điều kiện, đủ trình độ, đảm bảo đủ năng lực và phẩm chất theo Chuẩn; đồng thời giúp cho các tác động bên ngoài như công tác đào tạo, bồi dưỡng của các cơ quan quản lý giáo dục có chất lượng và hiệu quả hơn.

Yếu tố truyền thống văn hóa, phong tục tập quán: Do đặc điểm các tỉnh miền núi phía Bắc có nhiều dân tộc sinh sống, điều kiện kinh tế - xã hội có nhiều khó khăn, truyền thống văn hóa và phong tục tập quán tạo nên những tác động khác biệt và đan xen, có tính đặc thù địa phương, nếu biết khai thác, phát huy tốt sẽ thành động lực thúc đẩy phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Ngược lại, có thể tác động theo hướng kìm hãm phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Có thể kể đến: văn hóa tự cấp tự túc sẽ dẫn đến tâm lý tự thỏa mãn với thực trạng hiện có trong đội ngũ hiệu trưởng, đặc biệt hiệu trưởng là người dân tộc thiểu số.

1.5.2. Những yếu tố thuộc về quản lí nhà nước

Sự phát triển GD của một quốc gia phụ thuộc trước hết vào đường lối lãnh đạo của quốc gia đó đối với GD. Sự phát triển GD nói chung và phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nói riêng chịu sự tác động của cơ chế, chính sách mà nhà nước ban hành, phụ thuộc vào chủ trương, đường lối phát triển GD&ĐT. Nếu cơ chế, chính sách của nhà nước đáp ứng được yêu cầu phát triển GD&ĐT sẽ kích thích sự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Còn nếu, cơ chế, chính sách không phù hợp với bối cảnh quốc tế và điều kiện thực tiễn của quốc gia thì sẽ kìm hãm sự phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Cơ chế, chính sách của nhà nước có thể tác động đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non thường liên quan đến các vấn đề sau:

- *Định hướng đổi mới căn bản và toàn diện GD&ĐT* đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế. Đổi mới căn bản công tác quản lý giáo dục, đào tạo, bảo đảm dân chủ, thống nhất; tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, đào tạo; coi trọng quản lý chất lượng. Phân cấp quản lí giáo dục đang là xu hướng phổ biến hiện nay trên thế giới. Phân cấp quản lí giáo dục ở nước ta đang được triển khai theo hướng tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm cho địa phương và cơ sở giáo dục. Phân cấp quản lí sẽ một mặt tạo điều kiện cho địa phương và cơ sở GD được chủ động hơn trong việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường mầm non theo hướng đạt chuẩn, mặt khác nó cũng đòi hỏi người hiệu trưởng phải có đủ phẩm chất mà chuẩn hiệu trưởng đã đặt ra để đủ sức hoàn thành nhiệm vụ trong điều kiện tự chủ và tự chịu trách nhiệm [5] ,[27].

Thực tiễn mỗi địa phương phân cấp một cách, không theo quy định chung nên ảnh hưởng không nhỏ đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

- *Chiến lược phát triển giáo dục nói chung và mục tiêu cụ thể đối với giáo dục mầm non:* Hoàn thành mục tiêu phổ cập GDMN cho trẻ em 5 tuổi vào năm 2015; đến năm 2020, có ít nhất 30% trẻ em trong độ tuổi nhà trẻ và 80% trong độ tuổi mẫu giáo được chăm sóc, giáo dục tại các cơ sở giáo dục mầm non; tỷ lệ trẻ em suy dinh dưỡng trong các cơ sở giáo dục mầm non giảm xuống dưới 10% [32].

- *Chính sách phát triển GD vùng biên giới, vùng sâu, vùng xa:* Chính sách này đặt ra yêu cầu cụ thể và cao hơn đối với đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, người chịu trách nhiệm trực tiếp quản lí và điều hành nhà trường, làm sao để hoạt động GD trong nhà trường đạt chất lượng và hiệu quả [30].

- *Chính sách phát triển đội ngũ CBQL và GV:* Chính sách này bắt buộc các cấp quản lý và bản thân CBQL, GV phải có kế hoạch và chương trình cụ thể để nâng cao chất lượng của đội ngũ CBQL [2], [26].

- *Chế độ ưu đãi đối với nhà giáo và cán bộ QLGD:* sử dụng, bổ nhiệm, đãi ngộ, tôn vinh nhà giáo và cán bộ QLGD trên cơ sở đánh giá năng lực, đạo đức nghề nghiệp và hiệu quả công tác. Khuyến khích đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Chính sách về lương, phụ cấp; hỗ trợ về chỗ ở,

học tập, nghiên cứu khoa học; tạo nguồn; đào tạo, bồi dưỡng; bổ nhiệm hiệu trưởng là người dân tộc thiểu số tại địa phương [26].

- *Chính sách luân chuyển, điều động CBQL:* Chính sách này nhằm mục tiêu tăng cường CBQL cho vùng khó khăn. Mặt khác, chính sách này còn nhằm mục tiêu rèn luyện phẩm chất, năng lực của CBQL qua hoạt động thực tiễn nhằm lựa chọn, bồi dưỡng đội ngũ CBQL có năng lực và giàu kinh nghiệm [26].

- *Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý nhân sự giáo dục của các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục*

Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là một trong những công tác chủ yếu của các CBQL nhân sự giáo dục tại các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục. Năng lực của đội ngũ CBQL nhân sự giáo dục của các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục có tác động đến chất lượng và hiệu quả hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục, xét trong đề tài này là Ban tổ chức của huyện uỷ, các phòng chức năng của UBND cấp huyện, Sở Nội vụ, Sở GD&ĐT, UBND cấp xã.

1.5.3. Các yếu tố về quản lí nhà trường

Sức ép của cơ chế tự chủ và tự chịu trách nhiệm: Cơ chế này đòi hỏi người hiệu trưởng phải có những kiến thức và kỹ năng quản lí hiện đại, điều hành nhà trường một cách khoa học, dựa trên những công cụ quản lí tiên tiến để đảm bảo nhà trường phát triển bền vững, cán bộ, GV không ngừng được nâng cao đời sống vật chất và tinh thần.

Đòi hỏi của tập thể cán bộ, GV nhà trường: Lợi ích về mặt vật chất và tinh thần của tập thể cán bộ, GV nhà trường trong bối cảnh cơ chế tự chủ và tự chịu trách nhiệm phụ thuộc vào sự phát triển và thành công của nhà trường. Vì những lợi ích này mà tập thể cán bộ, GV nhà trường kỳ vọng rất lớn vào người hiệu trưởng, nhất là bậc học mầm non - bậc học mà người GV lương thấp nhất, công việc vất vả nhất.

1.5.4. Các yếu tố khác

Ngoài các yếu tố nêu trên, các yếu tố khác như: công tác đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở đào tạo có chức năng đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non; hiệu trưởng trường mầm non cơ bản là nữ, người dân tộc thiểu số, các tổ chức

chính trị - xã hội, các tổ chức xã hội nghề nghiệp, gia đình học sinh, các tổ chức đoàn thể trên địa bàn...có vai trò quan trọng trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

1.6. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục

1.6.1. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ

Tại Hoa Kỳ, để được cấp chứng chỉ hành nghề lãnh đạo, QLGD, người học phải trải qua các trình độ đào tạo dựa trên chuẩn mực quy định cho lãnh đạo GD do Hiệp hội cấp chứng chỉ hành nghề lãnh đạo GD liên bang đề xướng gồm có 6 tiêu chuẩn. Một nhà quản lý, lãnh đạo GD là một người thúc đẩy sự thành công của tất cả các HS thông qua:

- Việc hỗ trợ sự phát triển, kết nối, thực hiện và phục vụ việc thực hiện viễn cảnh của nhà trường đối với việc học tập của học sinh và được chia sẻ của cộng đồng.

- Sự ủng hộ, nuôi dưỡng và duy trì văn hóa nhà trường, tập trung vào chương trình dạy học cho việc học tập của học sinh và việc nâng cao tay nghề cho đội ngũ GV.

- Việc quản lý tổ chức nhà trường, điều hành và phân phối các nguồn lực để tạo một môi trường học tập an toàn, hiệu quả và hiệu suất.

- Sự kết hợp chặt chẽ với gia đình và các thành viên cộng đồng, đáp ứng các yêu cầu và các mối quan tâm đa dạng của cộng đồng cũng như huy động nguồn lực của cộng đồng.

- Các hành vi đạo đức mang tính trung thực, công bằng.

- Việc hiểu biết, đáp ứng và ảnh hưởng lên các vấn đề chính trị, kinh tế, pháp luật, văn hóa và xã hội.

Dựa vào các chuẩn trên các bang cụ thể hóa thành chuẩn của mình, xây dựng các chương trình đào tạo, tổ chức đào tạo, đánh giá theo chuẩn và tổ chức các kỳ thi lấy chứng chỉ hành nghề.

Thời hạn đối với chứng chỉ hành nghề của hiệu trưởng là 5 năm. Việc lấy chứng chỉ hành nghề được thực hiện theo các bước sau: 1/ Người học tham gia các khóa học; 2/ Người học gửi đơn xin cấp chứng chỉ hành nghề hay cấp mới chứng chỉ hành nghề; 3/ Bộ GD bang cho phép người học tham gia kỳ thi cấp chứng chỉ hành nghề theo yêu cầu về cấp chứng chỉ hành nghề của Hiệp hội cấp chứng chỉ

hành nghề lãnh đạo GD liên bang; 4/ Nếu người học đỗ kỳ thi sẽ được cấp chứng chỉ hành nghề hiệu trưởng; 5/ Lấy chứng chỉ hành nghề mới sau khi chứng chỉ cũ đã hết thời hạn.

Điều khoản 21.054 của Luật Giáo dục bang Texas (Texas Education Agency) yêu cầu tất cả hiệu trưởng xây dựng kế hoạch phát triển chuyên môn dựa trên các đo lường và đánh giá cá nhân về kiến thức và kỹ năng cần thiết cho một hiệu trưởng. Từ ngày 01/9/1999, tất cả các hiệu trưởng và trợ lý hiệu trưởng đều phải hoàn thành việc đánh giá và xây dựng kế hoạch phát triển chuyên môn của bản thân trong vòng 5 năm. Tất cả các hiệu trưởng và trợ lý hiệu trưởng đều phải hoàn thành 200 giờ nâng cao trình độ chuyên môn trong 5 năm cho việc cấp mới chứng chỉ hành nghề. Trong 5 năm hiệu trưởng phải tự đánh giá và bắt đầu ngay từ năm đầu tiên của quá trình học để nâng cao trình độ chuyên môn cho việc cấp mới chứng chỉ hành nghề [48], [56],[83].

1.6.2. Kinh nghiệm của Canada

Theo tài liệu phản hồi của ATA (Hiệp hội GV Alberta Teachers' Association) đến bản dự thảo xem xét các lĩnh vực của Tiêu chuẩn thực hành chất lượng hiệu trưởng: "Lãnh đạo thành công ở tỉnh Alberta Canada" thì chuẩn chất lượng hiệu trưởng được quy định như sau:

Tiêu chuẩn thực hành chất lượng hiệu trưởng: hiệu trưởng là một GV hoàn hảo thể hiện sự lãnh đạo hiệu quả thông qua việc cung cấp cho học tập tối ưu và cơ hội cho sự phát triển của tất cả HS trong trường.

Tiêu chuẩn 1. Nhà lãnh đạo tài giỏi - Hỗ trợ các mối quan hệ hiệu quả: hiệu trưởng xây dựng lòng tin và các mối quan hệ hỗ trợ trong cộng đồng trường học và hệ thống GD trên cơ sở nền tảng lương tâm và đạo đức nghề nghiệp.

Tiêu chuẩn 2. Nhà lãnh đạo tài giỏi - Nhà lãnh đạo có tầm nhìn: hiệu trưởng cộng tác với GV, đội ngũ nhân viên, Hội đồng nhà trường, học sinh, phụ huynh/người giám hộ, các thành viên khác trong cộng đồng nhà trường (khi thích hợp) trong việc tạo ra là duy trì những tầm nhìn và mục tiêu chung.

Tiêu chuẩn 3. Nhà lãnh đạo tài giỏi - Đứng đầu một môi trường học tập: hiệu trưởng nuôi dưỡng và duy trì một nền văn hóa giá trị và hỗ trợ cho việc học tập.

Tiêu chuẩn 4. Nhà lãnh đạo tài giỏi - Nhà lãnh đạo giáo dục: hiệu trưởng đảm bảo rằng tất cả học sinh được tiếp cận với việc giảng dạy có chất lượng và có cơ hội để đáp ứng các mục tiêu GD của tỉnh.

Tiêu chuẩn 5. Nhà lãnh đạo tài giỏi - Phát triển và tạo điều kiện lãnh đạo cho những người khác: hiệu trưởng thúc đẩy sự phát triển năng lực lãnh đạo thông qua sự tham gia tích cực của GV, các nhân viên khác, sinh viên và cha mẹ/người giám hộ trong một loạt các vai trò lãnh đạo vì lợi ích chung của cộng đồng nhà trường và hệ thống GD.

Tiêu chuẩn 6. Nhà lãnh đào tài giỏi - Quản lý hiệu quả: hiệu trưởng quản lí hoạt động của trường và môi trường học tập hiệu quả.

Tiêu chuẩn 7. Nhà lãnh đào tài giỏi - Hiểu biết và đối phó với bối cảnh xã hội rộng lớn hơn: hiệu trưởng hiểu được bối cảnh chính trị, xã hội, kinh tế, pháp luật và văn hóa tác động đến nhà trường và phản ứng một cách thích hợp bằng cách xem xét các đặc tính và nhu cầu độc đáo và đa dạng của cộng đồng [48], [56],[83].

1.6.3. Kinh nghiệm ở Hàn Quốc

Hàn Quốc là một trong những nước GDMN phát triển rất sớm. Trường mẫu giáo đầu tiên được thành lập từ năm 1914. Từ thập niên 90 trở lại đây được coi là giai đoạn tiên tiến của nền GD Hàn Quốc. GDMN Hàn Quốc cơ bản chia thành hai khu vực trực thuộc Bộ Giáo dục; nghiêng về khía cạnh chăm sóc trẻ có hình thức nhà trẻ cho trẻ từ 0-5 tuổi do Bộ Phúc Lợi Xã hội quản lý. 90% là trường mầm non tư thục. Nhà nước khuyến khích tư nhân, tổ chức mở trường, hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm quyết định các hoạt động giáo dục trẻ ở trường mầm non nên phải có năng lực chuyên môn theo yêu cầu của Luật Giáo dục.

Mục tiêu của GDMN Hàn Quốc: Phát triển cá tính của trẻ dựa trên sự phát triển toàn diện, chứng tỏ khả năng sáng tạo của trẻ dựa trên nền tảng vững chắc về kiến thức, năng lực cơ bản, sáng tạo những giá trị mới dựa trên sự hiểu biết về nền văn hóa truyền thống Hàn Quốc, góp phần vào sự phát triển cộng đồng dựa trên quyền công dân của một nước dân chủ.

Hiệu trưởng trường mầm non sẽ triển khai các kế hoạch tổ chức và thực hiện chương trình giảng dạy trẻ phù hợp với đặc điểm tình hình của nhà trường trên cơ

sở thống nhất với chương trình khung của Bộ và những nguyên tắc chủ đạo giám sát của GD địa phương. Nỗ lực để kiểm tra chất lượng GD qua các tổ chức kiểm định và qua các thành quả đạt được. Thực hiện chương trình ở các cấp độ khác nhau để phù hợp với các chuẩn phát triển của trẻ. Phản ánh nhu cầu và nét đặc trưng của địa phương và các yêu cầu của phụ huynh trong việc thực hiện chương trình giảng dạy của trường. Quản lí các hoạt động GD phải được lựa chọn trên mức độ phát triển và sự hứng thú của trẻ; đồng thời phải được tiến hành tích hợp có định hướng; nhà trường phải cung cấp đầy đủ các nguyên vật liệu cần thiết cho trẻ hoạt động.

Việc đánh giá hiệu trưởng diễn ra đồng thời với việc đánh giá quản lí trường học bởi các nhân viên giám sát và thanh tra của trường. Việc đánh giá quản lí của trường được lập kế hoạch, kết hợp với các hoạt động đánh giá cung cấp thông tin cần thiết cho sự phát triển của trường, đánh giá mục tiêu và kế hoạch nhưng cũng bao gồm chương trình học, lớp học, học sinh, phương tiện học tập, tài chính và các mối quan hệ nội bộ [83].

1.6.4. Bài học kinh nghiệm

Như vậy, nhìn chung các nước phát triển đều có chuẩn hiệu trưởng nói chung và chuẩn hiệu trưởng theo cấp học nói riêng. Chuẩn hiệu trưởng được xây dựng trên nền tảng chuẩn CBQL, lãnh đạo giáo dục nói chung có kết hợp các yếu tố đặc thù của cấp học và địa phương nơi hiệu trưởng hành nghề.

Các nước đều chú trọng thực hiện quản lý, phát triển đội ngũ hiệu trưởng theo chuẩn như: Đào tạo và bồi dưỡng theo chuẩn nghề nghiệp; Bổ nhiệm, đề bạt căn cứ vào chuẩn đã ban hành; Kiểm tra, đánh giá theo các tiêu chuẩn, tiêu chí của chuẩn; Đãi ngộ, khen thưởng và tôn vinh dựa theo chuẩn. Căn cứ vào chuẩn nghề nghiệp của CBQL, lãnh đạo giáo dục để xây dựng chương trình và tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cho người học có được những kiến thức, kỹ năng cần thiết theo yêu cầu của chuẩn. Thông qua nội dung chương trình và bài giảng của giảng viên để cung cấp các kiến thức, kỹ năng, thái độ nghề nghiệp cần thiết của người CBQL, lãnh đạo GD. Phải có chứng chỉ hành nghề mới được làm hiệu trưởng. Việc thi lấy chứng chỉ hành nghề quản lý trường học phải dựa vào chuẩn, nội dung chương trình học là các tình huống và vấn đề thực tiễn của công tác quản lí và lãnh đạo GD.

Kết luận chương 1

Tổng quan đã xác định các tỉnh miền núi phía Bắc chưa có công trình nghiên cứu về vấn đề phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Mặc dù đã có những công trình nghiên cứu ở các khía cạnh khác nhau về đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên nhưng không trùng lắp với vấn đề của luận án.

Đề tài tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa bao gồm: Xây dựng quy hoạch; Bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm; Xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng; Thực hiện kiểm tra, đánh giá; Xây dựng chính sách và tạo môi hoạt động để hiệu trưởng làm việc.

Đề tài cũng khẳng định các yếu tố tố thuộc về quản lí nhà nước, yếu tố về kinh tế - xã hội, truyền thống văn hóa, phong tục tập quán, tâm lí xã hội, yếu tố về quản lí nhà trường, yếu tố khác... tác động mạnh đến đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Cơ sở lý luận phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa là cơ sở để đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

Chương 2
THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON CÁC TỈNH MIỀN NÚI PHÍA BẮC THEO HƯỚNG CHUẨN HÓA

2.1. Tổ chức khảo sát

2.1.1. Mục tiêu khảo sát

Đánh giá thực trạng đội ngũ hiệu trưởng và thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa, từ đó có cơ sở thực tiễn đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

2.1.2. Đối tượng, khách thể và địa bàn khảo sát

- *Đối tượng khảo sát,* gồm có: + CBQL Sở, phòng, huyện, xã (Lãnh đạo Sở Giáo dục và Đào tạo, Sở Nội vụ; Phòng Mầm non thuộc Sở GD&ĐT; Phòng Giáo dục, Phòng Nội vụ thuộc UBND các huyện, thành, thị; UBND huyện, thành, thị; UBND xã, phường, thị trấn). + CBQL trường mầm non.

- *Khách thể khảo sát*: tổng số người gửi phiếu xin ý kiến là 429 người, phân thành 2 nhóm đối tượng (Nhóm 1. CBQL sở, phòng, huyện xã; Nhóm 2. CBQL trường mầm non). Số lượng đối tượng khảo sát được nêu trong Bảng 2.1.

Bảng 2.1. Số lượng đối tượng khảo sát

	STT	Đối tượng	Số lượng	Tỷ lệ %
Nhóm 1	1	Lãnh đạo Sở Giáo dục	3	0,7
	2	Lãnh đạo Sở Nội vụ	3	0,7
	3	Lãnh đạo UBND cấp huyện	35	8,2
	4	Lãnh đạo UBND cấp xã	12	2,8
	5	Lãnh đạo Phòng Mầm non	9	2,1
	6	Lãnh đạo Phòng Giáo dục	25	5,8
	7	Lãnh đạo Phòng Nội vụ	12	2,8
		Tổng cộng nhóm 1	**99**	**23,1**
Nhóm 2	8	CBQL trường mầm non	330	**76,9**
		Tổng cộng nhóm 1 và 2	**429**	

- *Địa bàn khảo sát*: 3 tỉnh miền núi phía Bắc (Tuyên Quang, Phú Thọ, Thái Nguyên). Số lượng trường khảo sát được nêu trong Bảng 2.2.

Bảng 2.2. Số lượng trường khảo sát

STT	Tỉnh	Vùng thuận lợi		Vùng khó khăn		Vùng đặc biệt khó khăn		Tổng cộng
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	
1	Thái Nguyên	15	9,1	23	13,9	14	8,5	52
2	Phú Thọ	17	10,3	25	15,2	20	12,1	62
3	Tuyên Quang	14	8,5	20	12,1	17	10,3	51
Tổng cộng		**46**	**27,9**	**68**	**41,2**	**51**	**30,9**	**165**

2.1.3. Nội dung khảo sát

Nội dung khảo sát thể hiện trong phiếu khảo sát, đề cương phỏng vấn và quá trình khảo sát được chia thành hai hoạt động chủ yếu (có lúc đan xen) như sau:

Hoạt động 1: điều tra bằng phiếu khảo sát thông qua 3 mẫu phiếu:

Mẫu 01 khảo sát thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

Mẫu 02 khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

Mẫu 03 đánh giá về tính cần thiết và tính khả thi của những biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

Đối tượng khảo sát của 3 mẫu khảo sát này là lãnh đạo Sở Nội vụ, Sở Giáo dục, UBND các huyện, thành, thị, UBND xã, phường, thị trấn; Phòng Mầm non, Phòng Giáo dục, Phòng Nội vụ, CBQL trường mầm non.

Mục đích khảo sát là để thu thập những thông tin định lượng nhằm đánh giá thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Khảo sát cũng chỉ ra được mức độ thực tế và những yêu cầu đặt ra đối với việc phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Các câu hỏi của mẫu khảo sát đánh giá thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non tập trung vào 3 nội dung: (1) Đánh giá theo các tiêu chí của Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non (Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực

chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực quản lý nhà trường; năng lực phối hợp với gia đình trẻ và xã hội (đánh giá 4 mức độ: tốt, khá, trung bình, yếu); (2) Các tiêu chí khó đạt nhất; (3) Kiến nghị để nâng cao năng lực quản lý của hiệu trưởng trường mầm non đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Các câu hỏi của mẫu khảo sát đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non tập trung vào 3 nội dung: (1) Đánh giá về mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của những hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non công lập các tỉnh miền núi phía Bắc đã và đang thực hiện trong giai đoạn hiện nay (đánh giá 4 mức độ: tốt, khá, trung bình, yếu); (2) Đánh giá mức độ ảnh hưởng của những yếu tố đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non (đánh giá 3 mức độ: Ảnh hưởng nhiều, ảnh hưởng ít, không ảnh hưởng); (3) Kiến nghị để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

Mẫu khảo sát đánh giá về tính cần thiết và tính khả thi của 6 biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non: Tính cần thiết được đánh giá ở 3 mức độ (Rất cần thiết, cần thiết, không cần thiết); tính khả thi được đánh giá ở 3 mức độ (Rất khả thi, khả thi, không khả thi).

Quá trình chuẩn bị bảng khảo sát được tiến hành một cách cẩn trọng. Trước hết, tác giả luận án chuẩn bị bản thảo bảng khảo sát. Tiếp theo, bản thảo bảng khảo sát được gửi đến các chuyên gia nhận xét, phản biện. Sau khi có ý kiến nhận xét, phản biện của các chuyên gia, tác giả luận án nâng cấp bảng khảo sát và tiến hành điều tra thử trên diện hẹp. Qua điều tra thử, tác giả luận án hoàn thiện bảng khảo sát và dùng bảng khảo sát đã hoàn thiện để thu thập thông tin chính thức.

Sau khi hoàn thiện bảng khảo sát, tác giả luận án chọn mẫu khảo sát. Có 2 nhóm khảo sát: nhóm 1 là đại diện cho CBQL sở, phòng, huyện, xã ; nhóm 2 là đại diện cho CBQL trường mầm non.

Cuối cùng của quá trình khảo sát là xử lý các bảng khảo sát đã được điều tra, nhập các thông tin từ các bảng khảo sát vào máy tính. Sau khi việc nhập phiếu đã hoàn tất, tác giả luận án dựa vào những nội dung cụ thể của luận án để chiết xuất những số liệu cần thiết ra và trình bày, phân tích các số liệu đó trong sự kết hợp với các dữ liệu định tính khác có được từ việc thực hiện các phương pháp nghiên cứu nói trên. Số liệu được chiết xuất ra được trình bày trong các chương nội dung liên quan

dưới ba dạng. Dạng thứ nhất là diễn tả số liệu bằng lời/câu văn. Dạng thứ hai là trình bày các số liệu thành bảng. Dạng thứ ba là trình bày số liệu dưới dạng biểu đồ.

Hoạt động 2: Phỏng vấn các chuyên gia

Công cụ sử dụng là đề cương phỏng vấn (kết quả khảo sát là cơ sở xác định các vấn đề cần tìm hiểu sâu hơn và căn cứ thiết kế đề cương phỏng vấn). Các phỏng vấn các chuyên gia từ 60 đến 90 phút, giúp tác giả hiểu sâu hơn những nhận định từ kết quả khảo sát đồng thời khám phá những vấn đề mà khảo sát chưa đề cập. Đối tượng phỏng vấn là Lãnh đạo Sở Nội vụ, Sở GD&ĐT, Chủ tịch UBND cấp huyện, Trưởng phòng, Phó trưởng phòng Phòng Nội vụ, Phòng Giáo dục thuộc UBND cấp huyện, phòng Mầm non thuộc Sở GD&ĐT. Tác giả luận án đã nghe lại các file ghi âm và đánh máy lại đầy đủ toàn bộ các cuộc phỏng vấn. Trong quá trình phân tích những khía cạnh cụ thể của các vấn đề nghiên cứu, tác giả luận án trình bày thông tin từ phỏng vấn sâu dưới hai dạng. Dạng thứ nhất, trích dẫn nguyên văn những ý kiến của người trả lời để làm minh chứng, giải thích cho những vấn đề, luận điểm được nêu lên. Dạng thứ hai, sử dụng những ý được người trả lời nêu ra trong quá trình phỏng vấn để minh chứng, giải thích, phân tích nhằm làm rõ, làm sâu sắc những luận điểm, vấn đề được tác giả luận án đề cập. Cách thức này giúp tác giả hiểu sâu hơn về những nhận định từ kết quả khảo sát đồng thời khám phá những vấn đề mà nội dung khảo sát chưa đề cập. Một số vấn đề cần phải làm rõ hơn tác giả sẽ trao đổi qua email hoặc điện thoại.

2.1.4. Phương pháp khảo sát

- Ngoài phương pháp thu thập và xử lý số liệu trong các văn bản, để nhận biết thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa, chúng tôi sử dụng *phương pháp trưng cầu ý kiến bằng phiếu hỏi* với việc soạn thảo phiếu trưng cầu ý kiến (Mẫu số 01, 02, 03).

- Phương pháp phỏng vấn: Kết hợp điều tra bằng phiếu hỏi với việc phỏng vấn các chuyên gia về các nội dung nghiên cứu. Căn cứ kết quả nghiên cứu thực hiện phân tích, tổng hợp, so sánh để rút ra nhận xét, đánh giá (Mẫu số 05).

2.1.5. Tiêu chí và thang đánh giá kết quả khảo sát

Phân tích số liệu khảo sát chúng tôi chấm điểm cho các mức độ của các nội dung khảo sát như sau:

- Về thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc: Tiêu chí đánh giá được phân chia thành 2 nhóm đối tượng: CBQL sở, phòng, huyện, xã; CBQL trường mầm non.

Thang đánh giá 4 mức độ: Tốt, khá, trung bình, yếu; điểm cho các mức độ tương ứng là 4, 3, 2, 1. Tính ĐTB đánh giá ($\overline{X}$) với các mức: Tốt: Từ 3,25 đến 4,0, khá từ 2,5 đến 3,24, trung bình từ 1,75 đến 2,49 yếu: từ 1 đến 1,74 (Min =1, max = 4).

- Về thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa:

Tiêu chí đánh giá gồm 2 mức độ: mức độ thực hiện và mức độ phù hợp.

Thang đánh giá ở 4 mức độ: Tốt, khá, trung bình, yếu; điểm cho các mức độ tương ứng là 4, 3, 2, 1. Tính ĐTB đánh giá ($\overline{X}$) với các mức: Tốt: Từ 3,25 đến 4,0, khá từ 2,5 đến 3,24, trung bình từ 1,75 đến 2,49; yếu: từ 1 đến 1,74 (Min =1, max = 4).

- Về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa:

Tiêu chí đánh giá ở 3 mức độ: Ảnh hưởng nhiều, ảnh hưởng, không ảnh hưởng.

Thang đánh giá 3 mức độ: Ảnh hưởng nhiều, ảnh hưởng, không ảnh hưởng; điểm cho các mức độ tương ứng là 3, 2, 1. ĐTB đánh giá $\overline{X}$ với các mức: Ảnh hưởng nhiều $\overline{X}$ = 2,5 đến 3,0; ảnh hưởng $\overline{X}$ = 1,5 đến 2,49; không ảnh hưởng $\overline{X}$ từ 1 đến 1,49 (Min = 1, Max = 3).

2.2. Giáo dục mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

2.2.1. Quy mô trường, lớp

Theo số liệu của Sở Giáo dục và Đào tạo 3 tỉnh Tuyên Quang, Phú Thọ, Thái Nguyên quy mô trường lớp, GDMN [95], [96], [97], cụ thể như sau:

Mạng lưới trường, lớp rộng khắp trên mọi địa bàn dân cư đã đáp ứng yêu cầu học tập của con em nhân dân trong khu vực. Tổng số xã, phường, thị trấn (gọi chung là cấp xã) của 3 tỉnh là 598 xã (tỉnh Thái Nguyên có 180 xã, tỉnh Phú Thọ có

277 xã; tỉnh Tuyên Quang có 141 xã) và 100% xã có trường mầm non, phần lớn là trường mầm non công lập. Tổng số trường mầm non công lập của 3 tỉnh là 660 trường/679 trường, tổng số nhóm trẻ là 1820 nhóm, tổng số lớp mẫu giáo 5913 lớp, lớp mẫu giáo 5 tuổi là 2229 lớp, lớp mẫu giáo ghép 2 độ tuổi là 106 lớp, ghép 3 độ tuổi là 38 lớp.

Tổng số trẻ nhà trẻ đến trường không nhiều, chiếm khoảng 22%, số trẻ mẫu giáo đến trường chiếm tỷ lệ cao đạt trên 90%, tỷ lệ trẻ MG5 tuổi đến trường đạt trên 99%. Cụ thể: Thái Nguyên: TS trẻ nhà trẻ là 53473 trẻ, tỷ lệ đến trường 25,9%, TS trẻ mẫu giáo 59967 trẻ, tỷ lệ đến trường 92,7%, TS trẻ MG5 tuổi 18873 trẻ, tỷ lệ đến trường đạt 100%. Phú Thọ: TS trẻ nhà trẻ là 67538 trẻ, tỷ lệ đến trường 21,8%, TS trẻ mẫu giáo 71602 trẻ, tỷ lệ đến trường 94,8%, TS trẻ MG5 tuổi 23624 trẻ, tỷ lệ đến trường đạt 99,4%. Tuyên Quang: TS trẻ nhà trẻ là 41536 trẻ, tỷ lệ đến trường 25,7%, TS trẻ mẫu giáo 43685 trẻ, tỷ lệ đến trường 99,7%, TS trẻ MG5 tuổi 13299 trẻ,tỷ lệ đến trường đạt 100%.

Về phổ cập giáo dục mầm non: 100% số huyện, thành, thị (gọi chung là cấp huyện) đạt phổ cập GDMN (tỉnh Thái Nguyên có 9/9 huyện, tỉnh Phú Thọ có 13/13 huyện; tỉnh Tuyên Quang có 7/7 huyện).

Trường đạt chuẩn quốc gia chiếm tỷ lệ 42%, cụ thể: Thái Nguyên: 143 trường, đạt 65,3% (mức 1: 130 trường, mức 2: 13 trường, công nhận mới 17 trường); Phú Thọ: 145 trường, đạt 46,5% (mức 1: 134 trường, mức 2: 11 trường, công nhận mới 19 trường); Tuyên Quang: 21 trường, đạt 14,2% (mức 1: 21 trường, mức 2: 0 trường, công nhận mới 6 trường).

2.2.2. Kinh phí đầu tư cho giáo dục mầm non

Tổng kinh phí đầu tư cho GDMN ngày càng tăng, trong đó ngân sách nhà nước chiếm 90% tổng kinh phí. Triển khai, thực hiện có hiệu quả Nghị định số 69/2008/NĐ-CP ngày 30/5/2008 của Chính phủ về chính sách khuyến khích xã hội hóa đối với các hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, dạy nghề, y tế, văn hóa, thể dục thể thao, môi trường [27]. Tỉnh Tuyên Quang ngân sách nhà nước đầu tư cho GDMN chỉ chiếm 22,9%, cha mẹ HS đóng góp lên đến 50%.

Bảng 2.3. Số liệu về kinh phí đầu tư cho giáo dục mầm non

TT	Tỉnh	Tổng kinh phí đầu tư (triệu đồng)				Cha mẹ HS đóng góp (%)	Các nguồn khác (%)
		Ngân sách NN					
		Tổng kinh phí	TNSNN (%)	NS thường xuyên (%)	NS XDCB (%)		
1	Thái Nguyên	540,138	496,190 (91,78%)	371,294 (74,8%)	124,896 (25,2)	28,521 (5,2%)	15,427 3,02%
2	Phú Thọ	497,116	450,021 (90,5%)	373,255 (82,9%)	76,766 (17,1%)	30,893 (6,2%)	16,202 (3,3%)
3	Tuyên Quang	77,570	17,794 (22,9)	6,770 (38%)	11,024 (62%)	38,763 (50%)	21,013 (27,1%)

Nguồn: Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Thái Nguyên, Phú Thọ, Tuyên Quang 2014

2.2.3. Về xây dựng cơ sở vật chất

Số liệu thống kê về phòng học, thiết bị thể hiện qua Bảng 2.4.

Bảng 2.4. Bảng thống kê về phòng học, thiết bị

TT	Tỉnh	Phòng học								Thiết bị			Trường có sân chơi ngoài trời	
		TS	Kiên cố	Tỷ lệ %	Bán KC	Tỷ lệ %	Tạm	Tỷ lệ %	Phòng học nhờ	Số nhóm lớp đủ ĐD ĐC	Lớp 5t đủ	Tỷ lệ lớp 5T đủ %	Có thiết bị ĐC	Tỷ lệ %
1	Thái Nguyên	2442	794	32.5	1648	67.5	261	11.6	250	1544	611	100	219	100
2	Phú Thọ	2905	2141	73.7	657	22.6	107	3.7	84	1013	850	100	312	100
3	Tuyên Quang	2372	757	32	1444	61	91	3.6	80	1567	768	100	148	100

Nguồn: Sở GD&ĐT tỉnh Thái Nguyên, Phú Thọ, Tuyên Quang 2014

Thực hiện đề án kiên cố hóa trường, lớp học và nhà công vụ cho GV, phòng học kiên cố chiếm tỷ lệ là 46,1% (Thái Nguyên 32,5%, Tuyên Quang 32%, Phú Thọ 73,7%) , tỷ lệ phòng học bán kiên cố chiếm tỷ lệ bình quân 50,4% (Thái nguyên

67,5%, Tuyên Quang 61%, Phú Thọ 22,6%). Tuy nhiên, các tỉnh vẫn có lớp học tạm chiếm tỷ lệ bình quân 6,2%. 100% các trường có sân chơi ngoài trời có thiết bị đồ chơi, 100% các trường có đủ đồ dùng, đồ chơi chơi cho lớp 5 tuổi.

Tổng số trường có nhà bếp vệ sinh đúng quy cách chiếm tỷ lệ cao 92,5%: Thái Nguyên và Tuyên Quang đạt 100%, Phú Thọ là 77,5%. 100% các trường có công trình vệ sinh, tỷ lệ nhà vệ sinh đạt yêu cầu đạt 87,3% (Tuyên Quang 100%, Thái Nguyên 65% , Phú Thọ 97%).

Trong những năm qua, bằng nguồn kinh phí chương trình mục tiêu quốc gia, 100% các trường nối mạng, được trang bị máy vi tính, mỗi trường có từ 4 máy đến 8 máy vi tính.

2.2.4. Chất lượng giáo dục

Theo số liệu báo cáo của Sở GD &ĐT tỉnh Tuyên Quang, Phú Thọ, Thái Nguyên năm học 2014-2015 [95], [96], [97]:

- 100% các trường thực hiện chương trình GDMN mới.

- Tổng số nhóm, lớp học 2 buổi trên ngày đạt trên 75%. Tỉnh Tuyên Quang (TS nhóm, lớp 2433), trong đó bán trú là 1831 nhóm, lớp đạt 75,3% , không bán trú là 602 nhóm, lớp đạt 24,7%. Thái Nguyên (TS nhóm, lớp 2264), trong đó bán trú là 2264 nhóm, lớp đạt 100%. Phú Thọ (TS nhóm, lớp 2989), trong đó bán trú 2626 nhóm, lớp đạt 87,9%, không bán trú 363 nhóm, lớp đạt 12,1%.

- Chất lượng chăm sóc nuôi dưỡng trẻ ngày càng tốt hơn. Tỷ lệ trẻ suy dinh dưỡng giảm dần theo từng năm, trung bình 3 đến 4%/năm. Trẻ suy dinh dưỡng nhẹ cân chiếm tỷ lệ 4,3%; trẻ suy dinh dưỡng thấp còi chiếm tỷ lệ 5%.

- Về xây dựng đội ngũ CBQL, GV: Bố trí GV, nhân viên theo quy định về định mức biên chế, phân công lao động hợp lý. Đến nay, trình độ chuyên môn chuẩn trở lên của CBQL đạt trên 98%, trong đó trên chuẩn đạt trên 70% (Tuyên Quang 72,4%, Phú Thọ 91,4%, Thái Nguyên 97,8%. Tuy nhiên, số lượng CBQL thiếu so với điều lệ.

Tỷ lệ giáo viên biên chế nhà trẻ còn ít, bình quân chiếm 61%, trình độ chuẩn trở lên cao chiếm trên 90%, trong đó trình độ trên chuẩn đạt 35,4% (Tuyên Quang 14,3%, Phú Thọ 36,2%, Thái Nguyên 55,6%).

Tỷ lệ biên chế của giáo viên mẫu giáo đạt 70,2%, có tỉnh đạt 91,8%; trình độ trên chuẩn trở lên chiếm tỷ lệ cao trên 98%, trong đó trình độ trên chuẩn đạt bình quân 49,9% (Tuyên Quang 29%, Phú Thọ 55,8%, Thái Nguyên 65%).

100% GV MG 5 tuổi là biên chế nhà nước, tuy nhiên chưa đủ định biên 2 GV/lớp; tỉ lệ chuẩn trở lên đạt 100%, trình độ trên chuẩn chiếm tỷ lệ cao đạt 68,4%.

Chất lượng đội ngũ CBQL, giáo viên từng bước được nâng cao, thông qua việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển GD của địa phương.

2.2.5. Đánh giá chung về giáo dục mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Căn cứ vào báo cáo thực hiện nhiệm vụ GDMN của Sở GD&ĐT [95], [96], [97]: có thể đánh giá những mặt mạnh và những mặt yếu của GDMN như sau:

**** Những mặt mạnh***

Ngành GD&ĐT nói cung, GDMN các tỉnh miền núi phía Bắc nói riêng đã phát huy được sức mạnh tổng hợp của toàn xã hội, đặc biệt là nhận được sự quan tâm chỉ đạo, lãnh đạo hiệu quả của Đảng bộ, chính quyền các cấp. Đó là tiền đề quan trọng cho những thành quả của GDMN.

Mạng lưới trường, lớp tương đối hoàn chỉnh, 100% các xã, phường, thị trấn đều có trường mầm non.

Phổ cập GDMN được quan tâm: 99,6% số xã, phường thị trấn đạt phổ cập, 100% số huyện đạt phổ cập GDMN.

Chất lượng chăm sóc nuôi dưỡng trẻ đã có nhiều chuyển biến tích cực. 100% trẻ được theo dõi biểu đồ cân nặng, biểu đồ chiều cao. Số lượng trẻ suy dinh dưỡng nhẹ cân, suy dinh dưỡng thấp còi giảm.

Đội ngũ GV tương đối đủ theo yêu cầu tối thiểu, số CBQL, GV có trình độ đạt chuẩn và trên chuẩn ngày càng cao phù hợp với yêu cầu GD của địa phương.

**** Những mặt yếu***

Bên cạnh những mặt mạnh nêu trên, GDMN các tỉnh miền núi phía Bắc còn những mặt yếu sau:

Một số nơi CSVC nhà trường chưa đáp ứng được nhu cầu, vẫn còn phòng học tạm, trang thiết bị dạy học chưa đồng bộ, đồ dùng, đồ chơi còn thiếu.

Hệ thống trường mầm non hiện có đã đáp ứng được nhu cầu học của trẻ nhưng do một số xã miền núi địa bàn rộng nên có nhiều điểm trường cách xa nhau và gặp rất nhiều khó khăn trong giảng dạy và quản lí.

Một số CBQL chưa được đào tạo, bồi dưỡng kiến thức QLGD, quản lí nhà nước, trình độ tin học, ngoại ngữ của CBQL, GV còn hạn chế. Thiếu nhân viên nuôi dưỡng, biên chế GV chưa đủ theo quy định.

Hiện nay vẫn còn tồn tại sự không đồng đều trong phát triển GDMN giữa khu vực đô thị và nông thôn. Mặc dù có nhiều chính sách hỗ trợ nhưng vùng sâu, vùng xa kinh tế chậm phát triển vẫn còn nhiều khó khăn, nhất là tình trạng thiếu GV, trường sở và thiết bị.

2.3. Thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc (nghiên cứu trên các tỉnh Tuyên Quang, Phú Thọ, Thái Nguyên)

2.3.1. Thực trạng về trình độ đào tạo của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Đến năm học 2014-2015, tổng số hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc là 660 người. Trình độ đào tạo được thể hiện qua Bảng 2.5.

Bảng 2.5. Trình độ đào tạo của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Tỉnh	**TS**	**Trình độ chuyên môn**			**Trình độ chính trị**			**Trình độ quản lí nhà nước**		**Trình độ QLGD**		**Trình độ Tin học**		**Trình độ ngoại ngữ**		
		TC	CĐ	ĐH	SC	TC	CC, CN	Chưa BD	Đã BD	Chưa BD	Đã BD	A	B	A	B	C
Thái Nguyên	**215**	5	77	133	5	189	21	90	125	24	191	169	37	190	15	
Phú Thọ	**298**	25	117	156	25	235	38	119	179	38	260	218	61	249	29	
Tuyên Quang	**147**	41	64	42	41	100	6	66	81	20	127	116	25	127	12	
Tổng cộng	**660**	**71**	**258**	**331**	**71**	**524**	**65**	**275**	**385**	**82**	**578**	**503**	**123**	**566**	**56**	
Tỷ lệ %		10,8	39,1	50,1	10,8	79,4	9,8	41,7	58,3	12,4	87,6	76,2	18,6	85,8	8,5	

Nguồn: Sở GD&ĐT tỉnh Thái Nguyên, Phú Thọ, Tuyên Quang 2014

Kết quả Bảng 2.5 cho thấy:

**** Trình độ chuyên môn***

Trình độ chuyên môn của đội ngũ hiệu trưởng là một trong những nhân tố cấu thành nên chất lượng của đội ngũ. Theo quy định trình độ đào tạo của hiệu trưởng trường mầm non theo Chuẩn hiệu trưởng là tốt nghiệp trung cấp sư phạm trở lên, đó là trình độ chuẩn mà mỗi hiệu trưởng phải đạt. Khảo sát thực tế đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc, 100% hiệu trưởng đạt chuẩn về trình độ chuyên môn, trong đó trên chuẩn đạt 89,2%, đây là điều kiện thuận lợi để nâng cao chất lượng GDMN.

**** Trình độ lý luận chính trị, quản lí nhà nước, QLGD, tin học, ngoại ngữ***

Qua khảo sát thực trạng, tỉ lệ hiệu trưởng trường mầm non có trình độ trung cấp lý luận chính trị trở lên (89,2%), trình độ lý luận chính trị sơ cấp chiếm 10,8%.

Về nghiệp vụ quản lí: Số hiệu trưởng chưa qua bồi dưỡng nghiệp vụ QLGD và quản lí nhà nước còn khá cao (QLGD chiếm 12,4%; quản lí nhà nước chiếm 41,7%), chứng tỏ khâu quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng trước khi đề bạt, bổ nhiệm còn bất cập.

Hầu hết hiệu trưởng có trình độ A về tin học (76,2%), trình độ B còn ít (18,6%), bên cạnh đó còn một số ít chưa đạt chuẩn về tin học (5,2%).

Về ngoại ngữ trình độ A chiếm tỷ lệ 85,8%, trình độ B là rất ít (8,5), còn lại 5,7% chưa đạt yêu cầu chuẩn.

Theo ý kiến của Trưởng phòng Giáo dục vùng khó khăn:

Hiệu trưởng trường mầm non còn có hạn chế về trình độ tin học nên chưa triển khai ứng dụng CNTT vào quản lý, việc khai thác, thu thập thông tin, dữ liệu phục vụ công tác lãnh đạo, quản lý nhà trường gặp nhiều khó khăn. Trong quá trình công tác ít sử dụng đến ngoại ngữ nên trình độ ngoại ngữ cũng dần bị mai một. Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được trưởng thành từ GV giỏi nên sau khi được bổ nhiệm mới được bồi dưỡng về nghiệp vụ quản lý nhà trường, tính nghề nghiệp trong quản lý vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế.

2.3.2. Thực trạng về cơ cấu đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Cơ cấu của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được thể hiện qua Bảng 2.6.

Bảng 2.6. Cơ cấu đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Tỉnh	**Tổng số hiệu trưởng**	**Dân tộc thiểu số**	**Đảng viên**	**Độ tuổi**			
				Dưới 30	**Từ 31-40**	**Từ 41-50**	**Trên 50**
Thái Nguyên	215	14	215	15	48	107	45
Phú Thọ	298	10	298	27	40	165	66
Tuyên Quang	147	16	147	10	36	74	27
Tổng cộng	**660**	**40**	**660**	**52**	**124**	**346**	**138**
Tỷ lệ		6,1	100	7,9	18,8	52,4	20,9

Nguồn: Sở GD&ĐT tỉnh Thái Nguyên, Phú Thọ, Tuyên Quang 2014

Qua bảng số liệu trên cho thấy: Số hiệu trưởng dưới 30 tuổi có tỷ lệ rất ít, chiếm 7,9%, bằng 1/3 số hiệu trưởng có độ tuổi trên 50 tuổi. Số hiệu trưởng tuổi từ 31 đến 40 tuổi chiếm tỷ lệ 18,8%, chỉ bằng gần 1/3 số hiệu trưởng có tuổi từ 41 đến 50 tuổi. Độ tuổi hiệu trưởng trường mầm non không đảm bảo tính kế thừa giữa các thế hệ, không bảo đảm sự ổn định nên cần phải quy hoạch đội ngũ kế cận hiệu trưởng ở độ tuổi này. Độ tuổi từ 31 đến 40 của hiệu trưởng có lợi thế: "*Chúng tôi hăng say với công tác, có những kinh nghiệm nhất định, luôn muốn đổi mới trong quản lý để thay đổi diện mạo của nhà trường*" (ý kiến của một hiệu trưởng trường mầm non vùng thuận lợi).

Ý kiến của một Trưởng phòng Giáo dục vùng khó khăn:

Hiệu trưởng tuổi từ 41 đến 50 tuổi có khá nhiều kinh nghiệm quản lí, có sự từng trải công việc, thành thạo trong chuyên môn, nghiệp vụ, bản lĩnh trong xử lý các tình huống sư phạm và cuộc sống. Họ thích sự ổn định, không hứng thú với những đổi mới, cải cách. Hạn chế về năng lực tin học và ngoại ngữ đã làm giảm khả năng tiếp cận thông tin mới, ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo, quản lí.

Theo ý kiến đánh giá của một Trưởng phòng Giáo dục vùng đặc biệt khó khăn về độ tuổi trên 50 của hiệu trưởng:

Họ thành thạo công tác chuyên môn, nghiệp vụ, có nhiều kinh nghiệm quản lí nhất nhưng dễ dẫn đến bệnh chủ nghĩa kinh nghiệm, quản lí theo lối mòn, không nhạy bén với những kiến thức mới, ít tiếp thu ý kiến đóng góp của thế hệ trẻ.

Thực trạng trên cho thấy để phát triển đội ngũ hiệu trưởng cần làm tốt công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng tạo nguồn CBQL trẻ bổ sung cho các trường; có chính sách để thế hệ trẻ được rèn luyện, cọ xát, va chạm thực tiễn quản lí để họ nhanh chóng trưởng thành hơn, chín chắn hơn, bản lĩnh hơn, thành thạo hơn, sẵn sàng nắm bắt trách nhiệm do thế hệ trước trao lại và có khả năng hoàn thành chúng một cách có hiệu quả.

**** Về cơ cấu dân tộc và Đảng viên***

Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non có bản lĩnh chính trị vững vàng, có phẩm chất đạo đức tốt, tinh thần trách nhiệm cao, khắc phục được khó khăn, gian khổ ở vùng khó khăn, vùng đặc biệt khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đây là đội ngũ trưởng thành nhanh về mọi mặt nên hiện tại 100% là đảng viên.

Hiệu trưởng trường mầm non chủ yếu là người kinh, chiếm tỷ lệ 93,5% của tỉnh Thái Nguyên, 96,7% của tỉnh Phú Thọ; 89,15 của tỉnh Tuyên Quang. Cơ cấu dân tộc thiểu số trong đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non chưa phù hợp với cơ cấu dân cư của các tỉnh trong khi tỉnh Tuyên Quang có tỷ lệ người dân tộc thiểu số chiếm trên 50% dân số, Phú Thọ 14%, Thái Nguyên 25%. Đây là vấn đề đặt ra cho công tác tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng, bổ nhiệm, sử dụng, đào tạo nguồn hiệu trưởng là người dân tộc thiểu số. Trong quá trình khảo sát, điều tra kết hợp với so sánh các công trình nghiên cứu khác về cán bộ là người dân tộc thiểu số, kết luận của tôi về ưu điểm và hạn chế của hiệu trưởng là người dân tộc thiểu là tương đồng:

- *Những lợi thế chủ yếu* của người dân tộc thiểu số là là hiệu trưởng trường mầm non:

+ Nhiệt tình, năng nổ thực hiện các nhiệm vụ được giao. Dễ tin tưởng vào cái mới về quan điểm, chính sách, chiến lược phát triển giáo dục khi mà họ được học tập, được nhìn thấy và minh chứng được hiệu lực dẫn đến sự thay đổi của các chính

sách, các thành quả đổi mới mà họ và cộng đồng họ được hưởng lợi. Dễ tạo được niềm tin cho các học sinh, cha mẹ học sinh và các thành viên khác trong cộng đồng. Có nhiều thuận lợi trong dân vận để triển khai các chính sách phát triển giáo dục nói chung và phát triển giáo dục dân tộc nói riêng.

- *Các hạn chế cơ bản* của người dân tộc thiểu số là hiệu trưởng trường mầm non: Có khó khăn về tư duy và nhận thức trong nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, lý luận và thực tiễn quản lý giáo dục, quản lý trường học.

2.3.3. Thực trạng về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, năng lực quản lý của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

2.3.3.1. Thực trạng đáp ứng chuẩn của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Tập hợp kết quả xếp loại hiệu trưởng trường mầm non theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non của Sở GD&ĐT các tỉnh đã thực hiện, kết quả được thể hiện trong Bảng 2.7.

Bảng 2.7. Kết quả xếp loại đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo Chuẩn hiệu trưởng năm học 2014 - 2015

Các loại	**Mức độ đạt chuẩn**			**Chưa đạt chuẩn**
	Xuất sắc	Khá	Trung bình	
Số lượng	452	208	0	0
Tỷ lệ	68,5	31,5	0	0

Nguồn: Sở GD&ĐT tỉnh Thái Nguyên, Phú Thọ, Tuyên Quang năm học 2014- 2015

Kết quả cho thấy hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá 100% đạt chuẩn, trong đó có 68,5% đạt chuẩn mức độ xuất sắc, 31,5% đạt chuẩn mức độ khá. Tuy nhiên, thực tế chất lượng GDMN chưa đáp ứng được nhu cầu của xã hội. Để có kênh thông tin khác về đánh giá chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, chúng tôi điều tra khảo sát bằng phiếu hỏi kết hợp với phỏng vấn chuyên gia.

2.3.3.2. Thực trạng về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Số liệu khảo sát đánh giá thực trạng về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được thể hiện trong Bảng 2.8.

Bảng 2.8. Mức độ đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Phẩm chất	Cán bộ quản lý Sở, phòng, huyện, xã (n=99)			Cán bộ quản lý trường mầm non (n=330)			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Phẩm chất chính trị	389	3,93		1310	3,97		1699	3,96	
2	Đạo đức nghề nghiệp	380	3,84		1266	3,84		1646	3,84	
3	Lối sống, tác phong	363	3,67		1201	3,64		1565	3,65	
4	Giao tiếp, ứng xử	361	3,65		1225	3,71		1586	3,7	
5	Học tập, bồi dưỡng	340	3,43		1162	3,52		1502	3,5	
	Trung bình chung	**367**	**3,71**		**1232**	**3,73**		**1599**	**3,73**	

Kết quả Bảng 2.8 cho thấy, phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp của hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá là tốt, với ĐTB chung của 5 tiêu chí có trọng số là 3,73. Kết quả đánh giá về tiêu chí *Đạo đức nghề nghiệp* có sự tương đồng của nhóm CBQL trường mầm non và nhóm CBQL cấp sở, phòng, huyện, xã (ĐTB đều bằng 3,84). Các tiêu chí khác có sự chênh lệch giữa hai nhóm ý kiến không nhiều, cụ thể: Về *Phẩm chất chính trị* chênh lệch là 0,04, về *Lối sống tác phong* là 0,03, về *Giao tiếp ứng xử* là 0,06, về *Học tập bồi dưỡng* là 0,09. Sự chênh lệch trong đánh giá đều nằm khoảng đánh giá ở mức độ cận trên mức độ tốt. Điều này thể hiện sự đánh giá tập trung thống nhất của hai nhóm ý kiến về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp của hiệu trưởng trường mầm non ở mức độ tốt.

Tiêu chí 1 *Phẩm chất chính trị* được đánh giá là cao nhất, ĐTB $\overline{X}$ = 3,96. Tiêu chí 2 *Đạo đức nghề nghiệp* đánh giá cao thứ hai, ĐTB $\overline{X}$ = 3,84. Tiêu chí 3 *Lối sống, tác phong*, tiêu chí 4 *Giao tiếp, ứng xử* và tiêu chí 5 *Học tập, bồi dưỡng* có ĐTB $\overline{X}$ lần lượt là 3,65; 3,7; 3,5 thấp hơn ĐTB chung, cho thấy đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non còn những hạn chế nhất định trong giao tiếp, ứng xử; học tập, bồi dưỡng.

Ý kiến chuyên gia là lãnh đạo phòng Giáo dục vùng thuận lợi, phòng Nội vụ vùng khó khăn:

Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt. Tuy nhiên, bên cạnh đó còn một bộ phận hiệu trưởng trường mầm non còn dao động trước khó khăn, chưa chủ động đổi mới trong quản lý nhà trường, tác phong làm việc thiếu khoa học, xử lý công việc còn theo kinh nghiệm, chưa dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm về những thay đổi trong công tác quản lí, điều hành công việc của nhà trường. Giao tiếp là phương thức chủ yếu tác động đến con người trong hoạt động quản lý nhưng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non còn có nhiều hạn chế trong giao tiếp với người dân bản địa, chưa am hiểu phong tục tập quán, đặc điểm về tâm lý, nhận thức của đồng bào dân tộc thiểu số.

2.3.3.3. Thực trạng về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Thực trạng về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc được thể hiện trong Bảng 2.9.

Bảng 2.9. Mức độ đánh giá về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Năng lực	Cán bộ quản lý sở, phòng, huyện, xã (n=99)			Cán bộ quản lý trường mầm non (n=330)			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Trình độ chuyên môn	306	3,09		1053	3,19		1359	3,16	
2	Nghiệp vụ sư phạm	303	3,06		1029	3,12		1332	3,1	
3	Khả năng tổ chức triển khai chương trình GDMN	299	3,02		1007	3,05		1306	3,04	
	Trung bình chung	**302**	**3,06**		**1030**	**3,12**		**1332**	**3,1**	

Kết quả điều tra cho thấy, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá ở mức độ khá, ĐTB chung $\overline{X}$ = 3,1. Mức độ đánh giá của nhóm CBQL trường mầm non cao hơn mức độ đánh giá của nhóm CBQL sở, phòng, huyện, xã trung bình là 0,06. Ý kiến chuyên gia là Trưởng phòng GD vùng thuận lợi: "*Tự đánh giá của CBQL trường mầm non thường cao hơn đánh giá của CBQL sở, phòng, huyện, xã cũng dễ hiểu vì điều này*

liên quan đến vấn đề phân xếp loại cuối năm, nhiều hiệu trưởng biết mình còn yếu về năng lực nhưng khi đánh giá thì không tự nhận những hạn chế của bản thân". Tuy nhiên, mức độ chênh lệch này đều nằm trong khung điểm khá.

Tiêu chí thấp nhất là *Khả năng tổ chức triển khai chương trình GDMN* có ĐTB $\overline{X}$ = 3,04, thấp hơn ĐTB chung. Tiêu chí cao nhất là *Trình độ chuyên môn* ĐTB chung $\overline{X}$ = 3,16, tuy nhiên còn hạn chế về khả năng tổ chức triển khai chương trình GDMN. Ý kiến của một hiệu trưởng trường mầm non vùng đặc biệt khó khăn: *Chúng tôi còn có những hạn chế về năng lực chuyên môn để chỉ đạo các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ; năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên về chuyên môn GDMN; chưa nhanh nhạy để nắm bắt những kiến thức phổ thông về chính trị, kinh tế, y tế, văn hóa, xã hội liên quan đến GDMN*.

Ý kiến của một hiệu trưởng trường mầm non vùng khó khăn: "*hiệu trưởng trường mầm non hạn chế trong việc hướng dẫn cho giáo viên sử dụng hiệu quả CSVC và đồ dùng dạy học; tận dụng những vật liệu có sẵn để làm đồ dùng dạy học; triển khai chương trình GDMN mới"*.

2.3.3.4. Thực trạng về năng lực quản lý của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Thực trạng về năng lực quản lý của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc được thể hiện trong Bảng 2.10.

Bảng 2.10. Mức độ đánh giá về năng lực quản lý của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Năng lực	Cán bộ quản lý Sở, phòng, huyện, xã (n=99)			Cán bộ quản lý trường mầm non (n=330)			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Hiểu biết nghiệp vụ quản lý	245	2,48		813	2,46		1058	2,47	
2	Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường	244	2,47		782	2,37		1026	2,39	

3	Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường	236	2,39		765	2,32		1001	2,33	
4	Quản lý trẻ em của nhà trường	250	2,53		826	2,5		1076	2,51	
5	Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ	233	2,36		797	2,42		1030	2,4	
6	Quản lý tài chính, tài sản nhà trường	230	2,32		771	2,34		1001	2,33	
7	Quản lý hành chính và hệ thống thông tin	228	2,31		744	2,26		972	2,27	
8	Tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục	249	2,52		835	2,53		1084	2,53	
9	Thực hiện dân chủ trong hoạt động của nhà trường	249	2,52		795	2,41		1044	2,43	
	Trung bình chung	**241**	**2,43**		**792**	**2,4**		**1033**	**2,41**	

Kết quả bảng 2.10 cho thấy, năng lực quản lí của hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc được đánh giá ở mức độ trung bình, ĐTB chung $\overline{X}$ = 2,41. Hai tiêu chí được đánh giá ở mức độ khá: *Quản lý trẻ em của nhà trường* có ĐTB $\overline{X}$ = 2,51*; Tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục* có ĐTB $\overline{X}$ = 2,53. Tuy nhiên, hai năng lực này cũng chỉ được đánh giá ở mức độ cận dưới của điểm khá. Có sự phân hóa trong mức độ đánh giá của nhóm CBQL sở, phòng, huyện, xã và nhóm CBQL trường mầm non. Trong 9 tiêu chí đánh giá có 6 tiêu chí nhóm CBQL sở, phòng, huyện, xã đánh giá cao hơn nhóm CBQL trường mầm non, mức độ chênh lệch trung bình của các tiêu chí là 0,03. Theo ý kiến Trưởng phòng Mầm non vùng đặc biệt khó khăn: "*Năng lực tự đánh giá bản thân của CBQL trường mầm non còn hạn chế nên kết quả đánh giá chưa toàn diện. Đánh giá của CBQL sở, phòng, huyện, xã về năng lực quản lý trường mầm non của đội ngũ hiệu trưởng khách quan, chính xác và toàn diện hơn".* Tiêu chí *Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường* có mức độ chênh lệch cao nhất là 0,1, các tiêu chí khác mức độ chênh lệch trong khoảng từ 0,02 đến 0,07. Tuy có sự chênh lệch trong hai nhóm đánh giá nhưng ĐTB đánh giá các tiêu chí đều tập trung ở mức cận trên của điểm trung bình.

Trong 9 tiêu chí đánh giá năng lực quản lý trường mầm non thì có 04/09 tiêu chí có điểm trung bình thấp hơn ĐTB chung (2,27; 2,33; 2,33; 2,39) tương ứng với các năng lực sau*:* Quản lý hành chính và hệ thống thông tin; quản lý tài chính, tài sản nhà trường; quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường; xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường. Ý kiến của hiệu trưởng trường mầm non vùng thuận lợi:

Trong quản lý nhà trường chúng tôi gặp rất nhiều khó khăn, mất rất nhiều thời gian trong quản lý hành chính, chưa phát huy được vai trò công nghệ thông tin phục vụ vào quản lý. Chúng tôi phải đương đầu với một loạt vấn đề huy động và sử dụng nguồn lực tài chính đó là: học phí, các khoản tài trợ; các đóng góp của phụ huynh...Khó khăn là ở chỗ: trường mầm non mang tính xã hội hóa cao cho nên nhà trường phải hoạt động theo tư duy của một doanh nghiệp để tạo ra nguồn thu, nhưng lại không được áp dụng các giải pháp doanh nghiệp, vì nhà trường không phải là đơn vị *kinh doanh.*

Ý kiến chuyên gia là Trưởng phòng Giáo dục vùng khó khăn, Trưởng phòng Giáo dục vùng đặc biệt khó khăn:

Hiệu trưởng trường mầm non chưa nắm bắt được những thời cơ, thách thức để nâng cao chất lượng trường mầm non, chưa cải thiện được bữa ăn cho trẻ đảm bảo đủ dinh dưỡng. Hiệu trưởng trường mầm non còn hạn chế trong việc huy động trẻ em đến lớp và duy trì sĩ số, phổ cập GDMN cho trẻ 5 tuổi, trong xây dựng chiến lược phát triển của nhà trường, khả năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các loại kế hoạch thực hiện chương trình GDMN mới cho nên khả năng kiểm tra đánh giá nội bộ trường mầm non gặp rất nhiều khó khăn; Khả năng tập hợp, khích lệ, động viên cán bộ, giáo viên, nhân viên của hiệu trưởng cũng còn nhiều hạn chế.

Một trong những nguyên nhân dẫn đến những hạn chế về năng lực quản lý nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo ý kiến của hiệu trưởng trường mầm non vùng khó khăn: "*Nội dung bồi dưỡng cho hiệu trưởng trường mầm non chưa cung cấp đầy đủ kiến thức cơ bản về kỹ năng quản lý nên chúng tôi quản lý chủ yếu bằng kinh nghiệm của mình. Một khó khăn nữa là chúng tôi còn lúng túng trong thực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục".*

2.3.3.5. Thực trạng về năng lực phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Thực trạng về năng lực phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc được thể hiện trong Bảng 2.11.

Bảng 2.11. Mức độ đánh giá về năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Năng lực	Cán bộ quản lý Sở, phòng, huyện, xã (n=99)			Cán bộ quản lý trường mầm non (n=330)			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ	246	2,49		830	2,52		1076	2,51	
2	Phối hợp giữa nhà trường và địa phương	217	2,2		763	2,31		980	2,28	
	Trung bình chung	**232**	**2,34**		**796**	**2,41**		**1028**	**2,4**	

Năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá ở mức độ trung bình, ĐTB chung $\overline{X}$ = 2,4. Mức độ đánh giá của nhóm CBQL sở, phòng, huyện, xã thấp hơn mức độ đánh giá của nhóm CBQL trường mầm non (0,07). Như vậy, có sự phân hóa trong cách đánh giá giữa hai nhóm, tuy nhiên đều tập trung thống nhất trong đánh giá về năng lực phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non ở mức độ cận trên của mức độ trung bình.

Năng lực *Phối hợp giữa nhà trường và địa phương* được đánh giá thấp nhất, ĐTB chung ($\overline{X}$ =2,28). Điều này cho thấy, năng lực phối hợp của hiệu trưởng để tổ chức hoạt động của trường mầm non còn nhiều hạn chế. Theo ý kiến của một Trưởng phòng Mầm non vùng đặc biệt khó khăn:

Hiệu trưởng trường mầm non cần thay đổi tư duy trong quản lí vì đặc trưng của GDMN có tính xã hội hóa cao cho nên chất lượng giáo dục của nhà trường là kết quả của sự phối hợp tốt với gia đình và chính quyền địa phương. Mặt khác, cần phải bồi dưỡng cho họ khả năng giao tiếp, ứng xử, nhanh nhạy trong nắm bắt thời cơ để nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

Qua phân tích thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc có thể so sánh mức độ đánh giá về về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực quản lí nhà trường; năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non (Xem biểu đồ 2.1).

Biểu đồ 2.1. So sánh ĐTB chung mức độ đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực quản lí nhà trường; năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

Ghi chú: Tiêu chí 1: Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; Tiêu chí 2: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; Tiêu chí 3: Năng lực quản lí nhà trường; Tiêu chí 4: Năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội.

Tiêu chuẩn được đánh giá ở mức độ cao nhất với ĐTB $\overline{X}$ = 3,73 là *Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp*, khẳng định đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đa số có phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống tốt, có trách nhiệm trong lãnh đạo, hoạt động CSGD trẻ ở trường mầm non.

Tiêu chuẩn *Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm* được đánh giá ở mức độ khá, với ĐTB $\overline{X}$ = 3,16, xếp thứ hạng 2. Điều này cho thấy đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là những hiệu trưởng có chuyên môn tương đối vững vàng, có thể đáp ứng được phần nào yêu cầu đổi mới GDMN.

Tiêu chuẩn *Năng lực quản lí nhà trường* của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá ở mức độ trung bình, với ĐTB $\overline{X}$= 2,41, xếp hạng thứ 3.

Năng lực quản lí nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non còn hạn chế, cần phải được tăng cường đào tạo, bồi dưỡng trước và sau khi bổ nhiệm để phát triển đội ngũ theo hướng chuẩn hóa.

Tiêu chuẩn *Năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội* của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá ở mức độ trung bình, với ĐTB $\overline{X}$ = 2,4, xếp hạng thứ 4. Các khách thể đánh giá ở mức độ trung bình khá cao cho thấy năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của hiệu trưởng trường mầm non còn nhiều hạn chế. Để đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng GDMN nhất thiết phải đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng về kỹ năng giao tiếp, tư duy đổi mới để hiệu trưởng trường mầm non nhanh nhạy trong tham mưu, phối hợp tốt với chính quyền địa phương và gia đình trẻ trong CSGD trẻ.

Qua kết quả khảo sát, các số liệu nghiên cứu, kết quả phỏng vấn chuyên gia cho thấy đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc còn bộc lộ khá nhiều hạn chế về kiến thức và kỹ năng quản lí nhà trường, năng lực phối hợp với gia đình trẻ và xã hội. Đa số hiệu trưởng thực hiện nhiệm vụ quản lí theo kinh nghiệm cá nhân, chưa được đào tạo một cách khoa học, bải bản về kiến thức, kỹ năng quản lí nhà trường. Những tiêu chí mà hiệu trưởng trường mầm non khó đạt nhất là: Phối hợp giữa nhà trường và địa phương; Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường; Quản lí tài chính, tài sản nhà trường; Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường; Quản lí hành chính và hệ thống thông tin.

Bảng 2.12. Số liệu khảo sát đánh giá năm tiêu chí khó đạt nhất

TT	Tiêu chí	Cán bộ quản lý Sở và Phòng			Cán bộ quản lý trường mầm non			Chung		
		SL	%	Thứ bậc	SL	%	Thứ bậc	SL	%	Thứ bậc
1	Phối hợp giữa nhà trường và địa phương	59	59,6	5	204	62	3	263	61,3	3
2	Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường	70	70,7	1	231	70	1	301	70,2	1

3	Quản lí tài chính, tài sản nhà trường	61	62,1	3	201	60,9	4	262	61,1	4
4	Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường	65	66,7	2	217	65,9	2	282	65,7	2
5	Quản lí hành chính và hệ thống thông tin	60	61,1	4	199	60,3	5	259	60,4	5

Đánh giá của nhóm CBQL sở, phòng, huyện, xã và nhóm CBQL trường mầm non về các tiêu chí có sự chênh lệch không nhiều, mức độ đánh giá tập trung thống nhất, trên 60%. Trong 5 tiêu chí trên, tiêu chí *Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường* được đánh giá là khó đạt nhất (70,2%), xếp hạng thứ 2 là tiêu chí *Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường (*65,7%*)*, xếp hạng thứ 3 là tiêu chí *Phối hợp giữa nhà trường và địa phương* (61,3%); xếp hạng thứ 4 là tiêu chí *Quản lí tài chính, tài sản nhà trường (61,1%);* xếp hạng thứ 5 là tiêu chí *Quản lí hành chính và hệ thống thông tin (60,4).* Có 4/5 tiêu chí khó đạt nhất thuộc về năng lực quản lí nhà trường của hiệu trưởng trường mầm non. Kết quả phân tích chứng minh một bộ phận không nhỏ hiệu trưởng trường mầm non còn hạn chế về năng lực lãnh đạo và quản lí. Vì vậy, cần phải tăng cường đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực quản lí nhà trường cho hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc.

2.4. Đánh giá chung về thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

2.4.1. Những ưu điểm

Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc có phẩm chất đạo đức tốt, yêu nghề, yêu trẻ, có tinh thần trách nhiệm cao, nhiệt tình trong công tác. Cần cù chịu khó, có ý chí vượt lên mọi khó khăn gian khổ, thiếu thốn để hoàn thành nhiệm vụ. Hầu hết hiệu trưởng có uy tín đối với đội ngũ GV, cha mẹ trẻ.

Hiệu trưởng trường mầm non đủ về số lượng, cơ bản đảm bảo về chất lượng. Trình độ đào tạo đạt chuẩn và trên chuẩn. Đội ngũ hiệu trưởng đã nắm vững được những nội dung cơ bản của công tác quản lý một trường mầm non. Thực hiện đầy đủ các nội dung trong quản lý nuôi, dạy và các mặt hoạt động khác của nhà trường.

Tất cả các hiệu trưởng đều trải qua công việc giáo viên đứng lớp, có nhiều năm công tác trong ngành mầm non. Họ đã từng trải nên thấu hiểu những khó khăn vất vả của GDMN.

2.4.2. Những hạn chế

Trước yêu cầu đổi mới, đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định:

Một bộ phận hiệu trưởng còn dao dộng trước khó khăn, chưa chủ động đổi mới trong quản lý nhà trường, nhiều hạn chế trong giao tiếp với người dân bản địa, chưa am hiểu phong tục tập quán, đặc điểm về tâm lý, nhận thức của đồng bào dân tộc thiểu số (*đã trình bày ở mục 2.3.3.).*

Đội ngũ hiệu trưởng trường MN còn hạn chế về năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên về chuyên môn GDMN; sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất và đồ dùng dạy học; tận dụng những vật liệu có sẵn để làm đồ dùng dạy học; triển khai chương trình GDMN mới (*đã trình bày ở mục 2.3.4.)*

Tính chuyên nghiệp của đội ngũ hiệu trưởng trường MN chưa cao, thể hiện trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển của nhà trường. Trước khi được bổ nhiệm hiệu trưởng trường MN chưa được đào tạo kiến thức quản lý tài chính, tài sản, kiến thức quản lý hành chính nhà nước và hệ thống thông tin, quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường nên còn lúng túng trong thực thi trách nhiệm và thẩm quyền (*đã trình bày ở mục 2.3.5).*

Năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá là thấp nhất, hiệu trưởng gặp nhiều khó khăn trong công tác xã hội hóa giáo dục mầm non, huy động sức mạnh của cả cộng đồng trong CSGD trẻ em. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng GDMN *(đã trình bày ở mục 2.3.6*).

Phần lớn hiệu trưởng trường mầm non còn hạn chế về trình độ ngoại ngữ, tin học nên gặp khó khăn trong việc thu thập và xử lý những thông tin trong và ngoài nước về GD phục vụ cho công tác quản lý nhà trường *(đã trình bày ở mục 2.3.1.)*

2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Nguyên nhân chủ quan:

Hiệu trưởng còn hạn chế về nhận thức quản lý giáo dục theo hướng đổi mới, tính quản lý theo kế hoạch chưa cao, còn theo nếp quản lý hành chính là chủ yếu.

Hiệu trưởng chưa được cập nhật công tác quản lý thường xuyên, ít có điều kiện trao đổi kinh nghiệm quản lý nên trong công tác quản lý có các biện pháp chưa thật tác động tích cực đến hoạt động giáo dục. Hiệu trưởng các trường chưa có biện pháp đổi mới hình thức, nội dung, phương pháp quản lí.

Một số hiệu trưởng còn hạn chế trong việc ứng dụng công nghệ tin học vào trong quá trình quản lý.

Hiệu trưởng chưa vận dụng sáng tạo khoa học QLGD vào thực tế quản lí ở cơ sở, việc trao quyền hạn chế nên ảnh hưởng đến việc ra quyết định. Tầm nhìn của hiệu trưởng đối với kế hoạch phát triển tổ chức hoạt động giáo dục trẻ còn hạn chế, còn lệ thuộc vào kế hoạch của cấp trên, chậm chạp trong điều chỉnh kế hoạch đối với những thay đổi đột xuất trong năm học.

Một bộ phận nhỏ hiệu trưởng chưa có ý thức trách nhiệm cao trong công việc. Do tác động của nền kinh tế thị trường làm cho ý thức nghề nghiệp, phẩm chất của một bộ phận CBQL có biểu hiện sa sút, thiếu trách nhiệm.

Nguyên nhân khách quan:

Do trước đây mặt bằng chung về trình độ các mặt của đội ngũ hiệu trưởng còn yếu kém mà chưa được quan tâm bồi dưỡng sớm.

Đại bộ phận hiệu trưởng chưa được đào tạo nghiệp vụ quản lí, cũng do yêu cầu của ngành nên phải bố trí công tác, sau đó mới trải qua một lớp bồi dưỡng ngắn hạn. Vì vậy, các kỹ năng quản lí của hiệu trưởng còn hạn chế.

Chương trình bồi dưỡng chưa đầu tư nhiều cho công tác bồi dưỡng nghiệp vụ quản lí mà chủ yếu tập trung vào công tác chuyên môn, nặng về lý thuyết.

Công tác thanh tra, kiểm tra và các biện pháp xử lý khắc phục những hạn chế của đội ngũ hiệu trưởng chưa kịp thời, chế độ khen thưởng, động viên chưa thỏa đáng.

2.5. Thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

2.5.1. Thực trạng quy hoạch đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Thực trạng hoạt động xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa được thể hiện trong Bảng 2.13.

Bảng 2.13. Thực trạng hoạt động xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

TT	Các hoạt động	Mức độ thực hiện			Mức độ phù hợp			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Thực hiện dự báo về quy mô phát triển trường mầm non để xác định được nhu cầu số lượng hiệu trưởng trường mầm non.	1079	2,52	*1*	1089	2,54	*1*	1084	2,53	*1*
2	Đề ra được mục tiêu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.	1072	2,5	*2*	1081	2,52	*2*	1075	2,51	*2*
3	Đánh giá đúng CBQL, GV trường mầm non trước khi đưa vào quy hoạch bao gồm tiêu chuẩn chung của cán bộ nêu trong Nghị quyết Trung ương 3 (khóa VIII) và tiêu chuẩn cụ thể của người hiệu trưởng trường mầm non.	839	1,96	*3*	897	2,09	*3*	868	2,02	*3*
4	Quản lý và thực hiện quy hoạch theo lộ trình thực hiện từng hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non để đạt được các mục tiêu của quy hoạch.	827	1,93	*4*	885	2,06	*4*	856	2,0	*4*

5	Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo lộ trình quy hoạch.	813	1,90	*5*	873	2,03	*5*	843	1,97	*5*
6	Có các quyết định quản lý kịp thời để điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cho phù hợp với các kết quả dự báo.	807	1,88	*6*	857	2,0	*6*	832	1,94	*6*
Trung bình		**906**	**2,11**		**947**	**2,21**		**926**	**2,16**	

Theo kết quả khảo sát, thực trạng hoạt động xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa được đánh giá ở mức độ trung bình, ĐTB $\overline{X}$ = 2,16, mức độ phù hợp được đánh giá cao hơn mức độ thực hiện ở tất cả các nội dung đánh giá. Có hai nội dung được đánh giá ở mức khá: "*Thực hiện dự báo về quy mô phát triển trường mầm non để xác định được nhu cầu số lượng hiệu trưởng trường mầm non"; "Đề ra được mục tiêu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non*" có giá trị $\overline{X}$ = 2,53; 2,51. Kết quả này cho thấy hoạt động quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đã đề ra được mục tiêu quy hoạch. Bốn nội dung được đánh giá thấp hơn cả điểm trung bình: *Có các quyết định quản lý kịp thời để điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cho phù hợp với các kết quả dự báo; Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo lộ trình quy hoạch; Quản lý và thực hiện quy hoạch theo lộ trình thực hiện từng hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non để đạt được các mục tiêu của quy hoạch; Đánh giá đúng CBQL, GV trường mầm non trước khi đưa vào quy hoạch bao gồm tiêu chuẩn chung của cán bộ nêu trong Nghị quyết Trung ương 3 (khóa VIII) và tiêu chuẩn cụ thể của người hiệu trưởng trường mầm non*, có điểm TB $\overline{X}$ = 1,94; 1,97; 2,0; 2,02. Ý kiến chuyên gia là Lãnh đạo UBND cấp huyện vùng khó khăn: *Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non chưa được quan tâm đúng mức, chưa đi vào thực chất. Quy hoạch chưa gắn kết với công tác đào tạo, bồi dưỡng, cơ cấu độ tuổi, thâm niên quản lý, trình độ*

đào tạo đặc biệt là cơ cấu người dân tộc thiểu số chưa hợp lý, chưa mạnh dạn đưa cán bộ trẻ vào quy hoạch. Hạn chế trên của công tác quy hoạch theo ý kiến một lãnh đạo UBND cấp huyện vùng thuận lợi: *Năng lực cán bộ xây dựng quy hoạch còn hạn chế nên nên quy hoạch còn cảm tính, chưa mang tính khoa học cao. Lựa chọn cán bộ vào quy hoạch theo tiêu chuẩn Chuẩn hiệu trưởng còn nhiều vướng mắc do chuẩn hiệu trưởng trường mầm non không có những tiêu chí mang tính đặc trưng vùng miền.*

Chất lượng đội ngũ phụ thuộc vào nhiều yếu tố, điều kiện, trong đó công tác quy hoạch đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non luôn là mắt xích quan trọng đối với việc đảm bảo chất lượng giáo dục. Bởi vì đây là khâu đầu, quan trọng và ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của hoạt động xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa được (Xem biểu đồ 2.2).

Biểu đồ 2.2. Mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của hoạt động xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

2.5.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ thực hiện, mức độ phù hợp của hoạt động *bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa* được thể hiện trong Bảng 2.14.

Bảng 2.14. Thực trạng hoạt động tuyển chọn bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

TT	Các hoạt động	Mức độ thực hiện			Mức độ phù hợp			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng các trường mầm non.	997	2,32	*1*	1004	2,34	*2*	1000	2,33	*1*
2	Thực hiện công khai các tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình, thủ tục bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.	935	2,2	*6*	991	2,31	6	963	2,25	*6*
3	Tổ chức đánh giá đội ngũ hiệu trưởng đương chức theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non nhận biết khả năng đáp ứng về năng lực của hiệu trưởng để bổ nhiệm lại hoặc luân chuyển.	977	2,28	*3*	1002	2,34	*2*	989	2,31	*3*
4	Thực hiện thường xuyên rà soát, đánh giá để lựa chọn người kế cận chức vụ hiệu trưởng trường mầm non từ đội ngũ phó Hiệu trưởng và giáo viên trong các trường.	874	2,04	*8*	945	2,2	8	909	2,12	*8*

5	Hoàn thiện hồ sơ, lý lịch của người được được bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm.	961	2,24	*5*	1007	2,35	*1*	984	2,29	*4*
6	Công khai danh sách cán bộ bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non để nhận ý kiến phản hồi từ các tổ chức, cá nhân.	970	2,26	*4*	999	2,32	*5*	984	2,29	*4*
7	Xử lý các thông tin phản hồi (nếu có), có ý kiến tiếp thu hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để có sự đồng thuận về bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.	884	2,06	*7*	967	2,25	7	925	2,16	*7*
8	Ban hành quyết định bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.	989	2,31	*2*	1003	2,34	*2*	996	2,32	*2*
Trung bình		**1870**	**2,18**		**1971**	**2,29**		**1921**	**2,24**	

Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa được đánh giá có ĐTB chung ở mức trung bình $\overline{X}$ = 2,24, không có nội dung nào được đánh giá ở mức độ khá. Mức độ phù hợp được đánh giá cao hơn mức độ thực hiện trung bình là 0,09, cho thấy các nội dung đưa ra đánh giá có mức độ phù hợp nhưng mức độ thực hiện còn có hạn chế. Nội dung *Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng các trường mầm non* được đánh giá cao nhất, có $\overline{X}$ = *2,33*. Hai nội dung được đánh giá thấp hơn điểm trung bình là *Thực hiện thường xuyên rà soát, đánh giá để lựa chọn người kế cận chức vụ hiệu trưởng trường mầm non từ đội ngũ Phó Hiệu trưởng và GV trong các trường*; *Xử lý các thông tin phản hồi (nếu có), có ý kiến tiếp thu hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để có sự đồng thuận về bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non,* có giá trị $\overline{X}$ = 1,12; 2,16. Kết quả này cho thấy việc rà soát, đánh giá để lựa chọn người kế cận hiệu trưởng,

kết quả lựa chọn nhân sự bổ nhiệm, luân chuyển hiệu trưởng được công khai để nhận ý kiến phản hồi từ các cá nhân, tổ chức cũng như việc xử lý các thông tin phản hồi (tiếp thu, giải thích) gần như chưa được triển khai.

Ý kiến chuyên gia là CBQL phòng Giáo dục vùng thuận lợi, phòng Nội vụ vùng khó khăn cho thấy tuyển chọn cán bộ để bổ nhiệm còn nhiều hạn chế, chú ý nhiều đến các tiêu chí về trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, tin học, lý luận chính trị, quản lý giáo dục, còn các tiêu chí theo Chuẩn hiệu trưởng khó vận dụng vì không phù hợp đặc điểm vùng miền. Do đó, cần thiết phải xây dựng khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non với các tiêu chí phù hợp với đặc điểm các tỉnh miền núi phía Bắc.

Công tác phát triển đội ngũ cần phải có thời gian, cần phải được quy hoạch, tạo nguồn. Nhưng xây dựng quy hoạch không gắn kết chặt chẽ với kế hoạch cử cán bộ trong quy hoạch đi bồi dưỡng nên cán bộ trong quy hoạch chưa đáp ứng được tiêu chuẩn hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Điều này dẫn tới việc thực hiện bổ nhiệm chưa đảm bảo tiêu chuẩn, bổ nhiệm xong mới được bồi dưỡng. Các tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn, lý luận chính trị, quản lý nhà nước, quản lí giáo dục, tin học, ngoại ngữ, yếu tố thời gian khi luân chuyển... còn mang tính vận dụng. Không ít trường hợp bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ chưa dựa trên cơ sở quy hoạch, chưa tính đến khả năng phát triển của cán bộ đó ra sao mà chỉ mới nhằm đáp ứng yêu cầu trước mắt. Luân chuyển chưa chú ý xem xét hoàn cảnh cá nhân, điều kiện gia đình, con cái, sự phù hợp của hiệu trưởng với nơi đến công tác, mong muốn, nguyện vọng của hiệu trưởng nên dẫn đến có nhiều trường hợp luân chuyển để xử lí tình huống. Qua nghiên cứu hồ sơ bổ nhiệm, luân chuyển cho thấy hồ sơ, lý lịch của một số hiệu trưởng được bổ nhiệm, luân chuyển chưa hoàn thiện theo yêu cầu, nhiều khi làm mang tính chất chiếu lệ, khi kiểm tra mới hoàn thiện hồ sơ để phục vụ đoàn kiểm tra. Theo ý kiến chuyên gia là Lãnh đạo phòng Giáo dục vùng khó khăn: *"Nguyên nhân của những hạn trong luân chuyển cán bộ là do chưa có chính sách hỗ trợ trong luân chuyển, chưa quan tâm đến đặc điểm về giới để xem xét việc luân chuyển"*.

Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp hoạt động bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa (Xem biểu đồ 2.3).

Biểu đồ 2.3. Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp hoạt động bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

2.5.3. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của các hoạt động tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa được thể hiện trong bảng 2.15.

Bảng 2.15. Thực trạng hoạt động tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

TT	Các hoạt động	Mức độ thực hiện			Mức độ phù hợp			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Tổ chức đánh giá năng lực của hiệu trưởng theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non để nhận biết nhu cầu bồi dưỡng.	1173	2,73	*2*	1183	2,76	*2*	1178	2,75	*2*

2	Tổ chức đánh giá cán bộ nguồn để biết tiềm năng và triển vọng của đội ngũ này và yêu cầu cần bồi dưỡng.	1192	2,78	*1*	1205	2,81	*1*	1198	2,79	*1*
3	Thực hiện phân loại hiệu trưởng và cán bộ nguồn chức danh hiệu trưởng trường mầm non.	1073	2,50	*3*	1121	2,61	*3*	1097	2,56	*3*
4	Tổ chức tìm hiểu nguyện vọng và hoàn cảnh của hiệu trưởng để lựa chọn hình thức bồi dưỡng thích hợp.	791	1,84	*8*	824	1,92	*7*	807	1,88	*8*
5	Liên hệ với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để cử hiệu trưởng và cán bộ nguồn đi bồi dưỡng.	906	2,11	*5*	917	2,14	*5*	911	2,12	*5*
6	Phối hợp với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục để góp ý về chương trình, hình thức bồi dưỡng; phương pháp giảng dạy của giảng viên, thời điểm mở lớp, các điều kiện cần thiết để bồi dưỡng.	977	2,28	*4*	986	2,3	*4*	981	2,29	*4*
7	Xây dựng, thực hiện quy định hỗ trợ thời gian, kinh phí và chế độ cho người tham gia bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng.	816	1,9	*7*	838	1,95	*6*	827	1,93	*6*
8	Đánh giá kết quả bồi dưỡng qua thực thi nhiệm vụ của hiệu trưởng, tuyên dương, khen thưởng.	820	1,91	*6*	824	1,92	*7*	822	1,92	*7*
9	Thực hiện gắn kết các kết quả bồi dưỡng, tự bồi dưỡng với việc bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển.	759	1,77	*9*	782	1,82	*9*	770	1,8	*9*
Trung bình		**945**	**2,2**		**964**	**2,25**		**954**	**2,22**	

Thực hiện các hoạt động bồi dưỡng tuy có kết quả bước đầu nhưng còn nhiều hạn chế. Hoạt động tổ chức bồi dưỡng được đánh giá ở mức độ trung bình, ĐTB chung $\overline{X}$ = 2,22, không có nội dung nào được đánh giá ở mức độ tốt. Hoạt động được đánh giá ở mức độ thấp nhất là *Thực hiện gắn kết các kết quả bồi dưỡng, tự bồi dưỡng với việc bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển* có giá trị $\overline{X}$ = 1,8, cho thấy việc liên kết mạnh giữa kết quả bồi dưỡng với các khâu khác của công tác cán bộ còn bất cập.

Có 9 nội dung khảo sát thì chỉ có ba nội dung được đánh giá ở mức độ khá nhưng đều có điểm cận dưới của thang điểm khá, cụ thể: *Tổ chức đánh giá năng lực của hiệu trưởng theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non để nhận biết nhu cầu bồi dưỡng; Tổ chức đánh giá cán bộ nguồn để biết tiềm năng và triển vọng của đội ngũ này và yêu cầu cần bồi dưỡng; Thực hiện phân loại hiệu trưởng và cán bộ nguồn chức danh hiệu trưởng trường mầm non.* Khảo sát về vấn đề này qua trao đổi với một số hiệu trưởng trường mầm non vùng khó khăn, cho thấy UBND cấp huyện quan tâm đến công tác bồi dưỡng và đã có hoạt động xác định nhu cầu bồi dưỡng, phân loại cán bộ để cử hiệu trưởng trường mầm non đi bồi dưỡng những lớp phù hợp tương đối tốt.

Các hoạt động tổ chức tìm hiểu nguyện vọng và hoàn cảnh của hiệu trưởng để lựa chọn hình thức bồi dưỡng thích hợp; Đánh giá kết quả bồi dưỡng qua thực thi nhiệm vụ của hiệu trưởng, tuyên dương, khen thưởng; Xây dựng, thực hiện quy định hỗ trợ thời gian, kinh phí và chế độ cho người tham gia bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng đều được đánh giá ở mức độ cận dưới của thang điểm trung bình. Nguyên nhân chủ yếu của những hạn chế, bất cập ở trên theo ý kiến của Trưởng phòng Giáo dục vùng khó khăn: "*Cán bộ quản lý nhân sự giáo dục chưa chú ý đến nguyện vọng cán nhân, đặc điểm về giới nên chưa tham mưu được cho UBND cấp huyện xây dựng chế độ, chính sách bồi dưỡng cho đội ngũ hiệu trưởng các trường mầm non".*

Qua việc phỏng vấn chuyên gia lãnh đạo Sở GD&ĐT, UBND cấp huyện và vùng thuận lợi cho thấy: bồi dưỡng không gắn với kiểm tra, đánh giá nên không có cơ sở để khen thưởng, tuyên dương, không đánh giá được chất lượng bồi dưỡng. Kinh phí hỗ trợ cho người đi học còn hạn chế. Chương trình bồi dưỡng hiện nay còn nặng về lý thuyết, chưa cung cấp đầy đủ các kiến thức quản lí liên quan đến việc

thực hiện chức năng quản lí, chưa gắn bồi dưỡng lý thuyết với thực hành, chưa chú trọng hình thành các kỹ năng quản lí của người hiệu trưởng trường mầm non nên thời gian luyện tập kỹ năng quản lí được bố trí rất ít. Dường như "dạy những cái mà mình có" vẫn là quan điểm chính trong biên soạn chương trình hiện nay. Thực ra phải "dạy cái mà người học cần". Các hình thức tổ chức bồi dưỡng thiếu đầu tư, sáng tạo nên dễ gây nhàm chán, các nội dung bồi dưỡng chưa thật sự phù hợp trong từng giai đoạn nên chưa đáp ứng được nhu cầu của đội ngũ hiệu trưởng. Thời điểm bồi dưỡng chưa thưc sự phù hợp. Mức độ còn yếu về các hoạt động quản lý tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đương chức và đội ngũ kế cận là do công tác quản lý mà trực tiếp là đội ngũ quản lý nhân sự giáo dục UBND cấp huyện trong việc cử cán bộ đi bồi dưỡng, đội ngũ quản lý nhân sự giáo dục của Sở GD&ĐT xây dựng kế hoạch bồi dưỡng: nội dung bồi dưỡng, thời điểm bồi dưỡng, hình thức bồi dưỡng.

Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp các hoạt động tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn (Xem biểu đồ 2.4).

Biểu đồ 2.4. Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp các hoạt động tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

2.5.4. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của *hoạt động kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa* được thể hiện trong Bảng 2.16.

Bảng 2.16. Thực trạng hoạt động kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

TT	Các hoạt động	Mức độ thực hiện			Mức độ phù hợp			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Xác định các nội dung đánh giá những hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non trên cơ sở trách nhiệm và quyền hạn của họ.	943	2,2	*2*	972	2,27	*2*	957	2,23	*2*
2	Xây dựng các tiêu chí đánh giá hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non trên cơ sở yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non.	1080	2,52	*1*	1092	2,55	*1*	1086	2,53	*1*
3	Xác định yêu cầu về phẩm chất, năng lực của lực lượng kiểm tra.	898	2,09	*3*	904	2,11	*3*	901	2,1	*3*
4	Lựa chọn và phối hợp hoạt động đánh giá của nhiều lực lượng với hoạt động tự đánh giá của hiệu trưởng trường mầm non (thông tin đánh giá phản ánh chính xác kết quả thực hiện chức trách nhiệm vụ của hiệu trưởng).	831	1,94	*4*	856	2,0	*4*	843	1,97	*4*

5	Kết quả đánh giá được sử cho việc điều chỉnh, xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng, khen thưởng, kỷ luật sau đánh giá.	812	1,89	*7*	823	1,92	*7*	817	1,91	*7*
6	Phối hợp hoạt động đánh giá hiệu trưởng trường mầm non với bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng đội ngũ đó.	827	1,93	*5*	841	1,96	*5*	834	1,94	*5*
7	Kết quả đánh giá được ghi chép/lưu trữ chính xác và có hệ thống.	823	1,92	*6*	842	1,96	*5*	832	1,94	*5*
Trung bình		**887**	**2,07**		**904**	**2,11**		**895**	**2,09**	

Số liệu trong bảng cho thấy, kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá ở mức độ trung bình thấp của điểm trung bình, ĐTB $\overline{X}$ = 2,09. Trong các hoạt động khảo sát chỉ có một hoạt động được đánh giá ở mức độ cận dưới của điểm khá *Xây dựng các tiêu chí đánh giá hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non trên cơ sở yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non* có giá trị $\overline{X}$ = 2,53. *Kết quả trên phản ánh hệ thống đánh giá hiệu trưởng (mục tiêu, tiêu chí, hướng dẫn) theo chuẩn hiệu trưởng trường mầm non được xây dựng nhưng còn có những bất cập.* Có 5/7 nội dung được đánh giá ở mức độ cận dưới điểm trung bình. Trong các nội dung đánh giá thì mức độ phù hợp cao hơn hơn mức độ thực hiện từ 0,02 đến 0,06. Nội dung được đánh giá thấp nhất là: *Kết quả đánh giá được sử dụng hiệu quả cho việc điều chỉnh, xây dựng quy hoạch, phát triển đội ngũ hiệu trưởng, khen thưởng, kỷ luật sau đánh giá* có giá trị $\overline{X}$ = 1,91.

Những hạn chế trong kiểm tra, đánh giá theo ý kiến chuyên gia là Lãnh đạo Sở GD&ĐT:

Hoạt động kiểm tra, đánh giá về chuyên môn của Sở GD&ĐT chủ trì phối hợp với UBND cấp huyện chưa gắn kết với công tác bồi dưỡng. Áp dụng tiêu chí kiểm tra, đánh giá theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non còn nhiều khó khăn, bất cập vì Chuẩn hiệu trưởng chưa có các tiêu chí mang tính đặc thù của vùng miền

núi phía Bắc. Kết quả kiểm tra, đánh giá về công tác cán bộ của Sở Nội vụ chủ trì phối hợp với UBND cấp huyện chưa được UBND cấp huyện thực hiện một cách nghiêm túc.

Nguyên nhân của những hạn chế theo ý kiến chuyên gia là Lãnh đạo Sở Nội vụ là do kiểm tra, đánh giá chưa được coi trọng là công việc quen thuộc hàng năm. Công tác tổng hợp, lưu trữ kết quả kiểm tra, xây dựng lực lượng kiểm tra còn nhiều bất cập. Các yếu tố chủ quan còn chi phối hoạt động đánh giá, cùng với chủ nghĩa bình quân trong chính sách đãi ngộ với cán bộ đang triệt tiêu dần động lực làm việc của hiệu trưởng.

Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của hoạt động kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa (Xem biểu đồ 2.5).

Biểu đồ 2.5. Đánh giá mức độ mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của hoạt động kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

2.5.5. Xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Chính sách và tạo môi trường làm việc là yếu tố tạo động lực làm việc cho đội ngũ hiệu trưởng. Tuy nhiên đây đang là vấn đề còn yếu của các tỉnh miền núi

phía Bắc do nhiều nguyên nhân. Kết quả khảo sát thực trạng được thể hiện trong Bảng 2.17.

Bảng 2.17. Thực trạng hoạt động xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

TT	Các hoạt động	Mức độ thực hiện			Mức độ phù hợp			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Xây dựng sự đồng thuận trong đội ngũ hiệu trưởng để nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.	1086	2,53	*7*	1119	2,61	*4*	1102	2,57	*7*
2	Chăm lo đời sống vật chất, tinh thần, đầu tư xây dựng cơ sở vật chất trường mầm non để đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non hoạt động hiệu quả.	1106	2,58	*3*	1124	2,62	*3*	1115	2,6	*2*
3	Giám sát thực hiện chế độ tiền lương, các phụ cấp chức vụ, nghề nghiệp đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường mầm non mà Nhà nước đã ban hành.	1110	2,59	*1*	1132	2,64	*1*	1121	2,61	*1*
4	Tham mưu với các cấp quản lý thiết lập và triển khai các chính sách ưu đãi riêng của mỗi địa phương đối với hiệu trưởng trường mầm non.	1098	2,56	*5*	1116	2,6	*6*	1107	2,58	*5*
5	Tổ chức hoạt động thi đua, khen thưởng và đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng trường mầm non gắn với các thành tích chung của trường mầm non.	1112	2,59	*1*	1118	2,61	*4*	1115	2,6	*3*

6	Tổ chức các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non tại các trường mầm non.	1103	2,57	*4*	1127	2,63	*2*	1115	2,6	*3*
7	Tổ chức việc hợp lý hoá gia đình để hiệu trưởng trường mầm non yên tâm công tác.	1098	2,56	*5*	1117	2,6	*6*	1107	2,58	*5*
Trung bình		**1101**	**2,56**		**1121**	**2,61**		**1111**	**2,59**	

Kết quả ở bảng 2.17 cho thấy xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa được đánh giá ở mức độ cận dưới của mức độ khá, ĐTB $\overline{X}$ = 2,59. Hoạt động đánh giá cao nhất là *Giám sát thực hiện chế độ tiền lương, các phụ cấp chức vụ, nghề nghiệp đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường mầm non mà Nhà nước đã ban hành;* hoạt động đánh giá thấp nhất là *Xây dựng sự đồng thuận trong đội ngũ hiệu trưởng để nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non* có giá trị $\overline{X}$ = 2,57. Mức độ phù hợp được đánh giá cao hơn mức độ thực hiện ở tất cả các hoạt động đưa ra đánh giá từ 0,03 đến 0,08. Mức độ chênh lệch lớn nhất là hoạt động *Xây dựng sự đồng thuận trong đội ngũ hiệu trưởng để nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.* Ý kiến của một hiệu trưởng trường mầm non vùng thuận lợi: *"Để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non rất cần sự hợp tác, tương trợ lẫn nhau trong đội ngũ hiệu trưởng để xây dựng tập thể đoàn kết, vì sự phát triển của cả đội ngũ chứ không phải là riêng cá nhân một hiệu trưởng".*

Các tỉnh miền núi phía Bắc đã quan tâm đến việc xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phát triển. Tuy nhiên, nghiên cứu văn bản liên quan đến chế độ, chính sách của các tỉnh đối với GDMN cho thấy: Chế độ chính sách thu hút, ưu đãi của mỗi địa phương chưa tạo được động lực để đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phát triển, chưa xây dựng và thực hiện chính sách riêng đối với hiệu trưởng trường mầm non công tác tại vùng khó khăn, vùng đặc biệt khó khăn; các chính sách của Đảng và Nhà nước về cán bộ

là người dân tộc thiểu số; chưa tổ chức có hiệu quả việc hợp lý hóa gia đình để hiệu trưởng trường mầm non yên tâm công tác.

Xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa còn bộc lộ những hạn chế cần được khắc phục đó là: Việc khen thưởng, bình xét thi đua phải đi vào thực chất, đánh giá đúng hiệu quả công tác, các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho hiệu trưởng, đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị dạy học, phòng học, phòng làm việc của cán bộ, giáo viên phục vụ tổ chức hoạt động giáo dục theo hướng đổi mới. Rõ ràng việc xây dựng và thực hiện chính sách tạo động lực cho hiệu trưởng trường mầm non đang là vấn đề mà các tỉnh quan tâm tìm giải pháp phù hợp.

Biểu đồ 2.6. Đánh giá mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của hoạt động xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

2.5.6. Thực trạng ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa, chúng tôi chấm điểm kết quả khảo sát ở ba mức độ: Ảnh hưởng nhiều, ảnh hưởng, không ảnh hưởng.

Bảng 2.18. Kết quả khảo sát thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

TT	Yếu tố	Mức độ ảnh hưởng						$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
		Ảnh hưởng nhiều		Ảnh hưởng		Không ảnh hưởng				
		SL	%	SL	%	SL	%			
Những yếu tố thuộc về quản lí nhà nước										
1	Định hướng đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo	365	85,1	64	14,9			1223	2,85	*3*
2	Chiến lược phát triển giáo dục nói chung và mục tiêu cụ thể đối với giáo dục mầm non	371	86,5	58	13,5			1229	2,86	*2*
3	Chính sách phát triển GD vùng biên giới, vùng sâu, vùng xa	307	71,6	122	28,4			1165	2,72	*11*
4	Chính sách phát triển đội ngũ CBQL và GV	320	74,6	109	25,4			1178	2,75	*10*
5	Chế độ ưu đãi đối với nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.	326	76	103	24			1184	2,76	*9*
6	Chính sách luân chuyển, điều động CBQL	335	78,1	94	21,9			1193	2,78	*7*
7	Phân cấp quản lí CBQL trường mầm non	342	79,7	87	20,3			1200	2,8	*6*
8	Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý nhân sự giáo dục của các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục	348	81,1	81	18,9			1206	2,81	*5*
	Trung bình	**339**	**79**	**90**	**21**			**1197**	**2,79**	
Những yếu tố về kinh tế - xã hội, truyền thống văn hóa, phong tục tập quán, tâm lí xã hội										
9	Yếu tố kinh tế	262	61,1	167	38,9			1120	2,61	*12*

10	Yếu tố dân số	249	58	180	42			1107	2,58	*14*
11	Yếu tố tâm lí	221	51,5	208	48,5			1079	2,52	*18*
12	Yếu tố truyền thống văn hóa, phong tục tập quán	252	58,7	177	41,3			1110	2,59	*13*
	Trung bình	**246**	**57,3**	**183**	**42,7**			**1104**	**2,57**	
Các yếu tố về quản lí nhà trường										
13	Sức ép của cơ chế tự chủ và tự chịu trách nhiệm	365	85,1	64	14,9			1223	2,85	*3*
14	Đòi hỏi của tập thể cán bộ, giáo viên nhà trường	239	55,7	190	44,3			1097	2,56	*15*
15	Các điều kiện, phương tiện kỹ thuật quản lý nhà trường	336	78,3	93	21,7			1194	2,78	*7*
	Trung bình	**313**	**73**	**116**	**27**			**1171**	**2,73**	
Các yếu tố khác										
16	Công tác đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở đào tạo có chức năng đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non	393	91,6	36	8,4			1251	2,92	*1*
17	hiệu trưởng phổ biến là nữ	237	55,2	192	44,8			1095	2,55	*16*
18	Các tổ chức chính trị, tổ chức đoàn thể trên địa bàn	231	53,8	198	46,2			1089	2,54	*17*
19	Gia đình học sinh	220	51,3	209	48,7			1078	2,51	*19*
	Trung bình	**270**	**62,9**	**159**	**37,1**			**1128**	**2,63**	

Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố được đánh giá ở mức độ ảnh hưởng nhiều. Các yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất là nhóm *Những yếu tố thuộc về quản lí nhà nước* có giá trị $\overline{X}$ = 2,79 trong đó *Chiến lược phát triển giáo dục nói chung và mục tiêu cụ thể đối với giáo dục mầm non* là yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất ($\overline{X}$ =2,86). Mặt khác, *Định hướng đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo* cũng là yếu tố ảnh hưởng nhiều ($\overline{X}$ = 2,85). Hai yếu tố này có vai trò định hướng, kim chỉ nam cho GDMN.

Yếu tố *Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý nhân sự giáo dục của các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục;* yếu tố *Phân cấp quản lí CBQL trường mầm non* là hai yếu tố được đánh giá ảnh hưởng nhiều đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa, có giá trị $\overline{X}$ 1,81; 2,8 và được xếp hạng thứ 5, thứ 6 trong tổng số 19 yếu tố ảnh hưởng. Thực tế cho thấy, năng lực của đội ngũ *cán bộ quản lý nhân sự giáo dục của các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục* quyết định rất lớn đến chất lượng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Nếu đội ngũ này am hiểu về các cơ chế, chính sách liên quan đến GDMN, định hướng đổi mới căn bản và toàn diện GDMN, khoa học tổ chức giáo dục, đặc biệt là có khả năng về công tác tổ chức cán bộ...thì sẽ làm tốt công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

Cho đến nay, nếu như hiệu trưởng trường THPT được phân cấp quản lý khá triệt để thì hiệu trưởng của các trường mầm non còn dùng dằng giữa quản lí của phòng GD và phòng Nội vụ Theo Thông tư liên tịch số 11/2015/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 29/5/2015, hướng dẫn về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Sở Giáo dục và Đào tạo thuộc UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, phòng giáo dục và đào tạo thuộc UBND huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh [18]; Trưởng phòng Giáo dục tham gia phối hợp với Trưởng phòng Nội vụ thực hiện quy trình, trình Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện: Quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, luân chuyển, cách chức, giáng chức đối với hiệu trưởng trường mầm non. Tuy nhiên, trong cùng một tỉnh, các huyện cũng không thực hiện thống nhất phân cấp theo quy định này. Có huyện phòng Giáo dục chủ trì thực hiện, có huyện do phòng Nội vụ chủ trì thực hiện. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Phòng giáo dục am hiểu tường tận về GDMN, định hướng được sự phát triển của GDMN địa phương, CBQL, GV, nhân viên trường mầm non và như vậy việc tham mưu lựa chọn hiệu trưởng trường mầm non sẽ chuẩn xác hơn. Phòng Nội vụ có chức năng quản lý về biên chế thuộc công chức, viên chức trên địa bàn huyện cho nên tham mưu cả bổ nhiệm, luân chuyển hiệu trưởng trường mầm non sẽ có những bất cập. Chính sự không am hiểu tường tận về GDMN, về CBQL trường mầm non như phòng Giáo dục nên Phòng Nội vụ sẽ không lựa chọn được hiệu trưởng có năng lực phù hợp với sự phát triển của từng

trường mầm non, và tất yếu đội ngũ hiệu trưởng không đáp ứng được yêu cầu nâng cao chất lượng GDMN, nâng cao chất lượng đội ngũ theo hướng chuẩn hóa. Vấn đề đặt ra là các địa phương phải thống nhất phân cấp quản lý giáo dục, có như vậy mới đánh giá được hiệu quả công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía bắc theo hướng chuẩn hóa.

Nhóm các yếu tố *Các yếu tố về quản lí nhà trường* là nhóm yếu tố ảnh hưởng nhiều đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non (ĐTB $\overline{X}$ = 2,73): Sức ép của cơ chế tự chủ và tự chịu trách nhiệm; Đòi hỏi của tập thể cán bộ, giáo viên nhà trường; Các điều kiện, phương tiện kỹ thuật quản lý nhà trường. Bậc học mầm non là bậc học có tính xã hội hóa cao nhất nhưng nguồn đầu tư lại thấp nhất, đòi hỏi của bậc phụ huynh, xã hội về chất lượng GDMN lại cao. Quá trình xã hội hóa GDMN vẫn còn nhiều khó khăn, thách thức mà phải kể đến là sự bất cập của chính đội ngũ hiệu trưởng. Do chịu ảnh hưởng nặng nề bởi tư tưởng và cách làm việc trong thời kỳ bao cấp trước đây nên rất lúng túng, thiếu năng động khi các trường này chuyển đổi sang cơ chế tự chủ về tài chính, tự chịu trách nhiệm và tự đảm bảo một phần chi phí hoạt động.

Nhóm các yếu tố khác xếp thứ 3/4 nhóm yếu tố ảnh hưởng. Tuy nhiên, yếu tố *Công tác đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở đào tạo có chức năng đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non* là yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất, đứng thứ 1/19 yếu tố ảnh hưởng. Vì vậy, công tác đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở đào tạo bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non cần thay đổi để đáp ứng yêu cầu người học: chương trình đào tạo, bồi dưỡng, hình thức đào tạo, bồi dưỡng, trình độ của đội ngũ giảng viên... Yếu tố *hiệu trưởng trường mầm non phổ biến là nữ* là yếu tố ảnh hưởng nhiều đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Đảng và Nhà nước đã có nhiều chính sách thể hiện quan tâm, tạo điều kiện để nữ giới phát triển bình đẳng với nam giới, tuy nhiên việc thực hiện còn nhiều hạn chế. Đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc phổ biến là nữ nên cũng có những khó khăn trong phát triển đội ngũ này; hiệu trưởng trường mầm non thực hiện đồng thời nhiệm vụ quản lý trường mầm non và thiên chức của người mẹ chăm lo cho gia đình và con cái nên họ có khó khăn riêng so với nam giới. Các yếu tố khác như một số cấp ủy Đảng, chính quyền chưa nhận thức đúng, đầy đủ về vai trò, vị trí của GDMN nên chưa tập trung lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành, tạo điều kiện cho GDMN phát triển. Một bộ phận gia

đình còn có tư tưởng khoán trắng việc chăm sóc, giáo dục trẻ cho nhà trường, chưa có sự phối hợp trong chăm sóc, nuôi dưỡng trẻ em.

Nhóm yếu tố *Những yếu tố về kinh tế - xã hội, truyền thống văn hóa, phong tục tập quán, tâm lí xã hội* là yếu tố ảnh hưởng ít nhất đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Sự phát triển kinh tế tạo tiền đề cho sự phát triển GD&ĐT, thu nhập của nhân dân được cải thiện giúp cho người dân có điều kiện chăm sóc, nuôi dạy trẻ càng tốt hơn. Sự thu hút đầu tư về kinh tế của nước ngoài không những tạo điều kiện để phát triển kinh tế trong nước mà còn tạo cơ hội phát triển GDMN đáp ứng yêu cầu của thời kỳ hội nhập quốc tế, trong đó có sự hợp tác đầu tư và phát triển loại hình trường quốc tế, thuận lợi cho việc trao đổi kinh nghiệm và thu hút nguồn lực phát triển GDMN. Đây là yếu tố thuận lợi cho phát triển đội ngũ. Tuy nhiên, bên cạnh đó có yếu tố khó khăn như sự gia tăng dân số đã tạo áp lực trường lớp, thiếu GV do không được tuyển mới GV đối với trường mở rộng quy mô mà chỉ được tuyển mới với những đơn vị mới thành lập.

Trong các yếu tố, có yếu tố ảnh hưởng tích cực, là thời cơ nhưng cũng có yếu tố ảnh hưởng trở thành yếu tố không thuận lợi, trở thành thách thức đối với phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa. Việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng giúp chúng ta biết tận dụng những thời cơ, vượt qua thách thức để xây dựng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa:

Sự lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành của Tỉnh ủy, HĐND, UBND tỉnh; sự quan tâm, tham gia đóng góp của các đoàn thể, tổ chức xã hội, của toàn dân đối với giáo dục đã quyết định sự chuyển biến trong GDMN.

Những thành quả phát triển KT-XH, đời sống nhân dân được cải thiện và hội nhập quốc tế trong thời kỳ đổi mới đã tạo môi trường thuận lợi cho phát triển giáo dục. Đầu tư cho giáo dục trong tổng chi ngân sách nhà nước đã liên tục tăng qua các năm.

Lòng yêu nước, yêu người, yêu nghề, ý thức trách nhiệm, sự nỗ lực của đội ngũ GV, CBQL giáo dục và quyết tâm đổi mới của ngành giáo dục đã góp phần quan trọng vào việc thực hiện tốt nhiệm vụ giáo dục. GV, CBQL giáo dục mầm non ở vùng núi, vùng sâu, vùng xa đã vượt qua nhiều khó khăn, thử thách, đóng góp công sức to lớn cho sự nghiệp trồng người.

Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa (Xem biểu đồ 2.7).

Biểu đồ 2.7. Thực trạng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Ghi chú: Yếu tố 1. Những yếu tố thuộc về quản lí nhà nước. Yếu tố 2. Những yếu tố về kinh tế - xã hội, truyền thống văn hóa, phong tục tập quán, tâm lí xã hội. Yếu tố 3. Yếu tố về quản lí nhà trường. Yếu tố 4. Các yếu tố khác.

2.6. Đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

2.6.1. Ưu điểm

Các địa phương đều nhận thức rõ về tầm quan trọng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa gắn với việc thực hiện nhiệm vụ và mục tiêu GDMN; đều đã xây dựng kế hoạch và triển khai biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

Quan tâm xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển cơ bản được thực hiện theo đúng quy định, bố trí đội ngũ hiệu trưởng về cơ bản là hợp lý, tạo điều kiện để hiệu trưởng làm việc theo đúng năng lực, sở trường của mình. Quy trình công tác cán bộ được thực hiện một cách công khai, đảm bảo đúng đối tượng, số lượng và tiêu chuẩn. Công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non được chú trọng nên năng lực, kỹ năng hiệu trưởng ngày một tốt hơn. Kiểm tra, đánh giá được thực hiện thường xuyên, huy động được các bên có liên quan tham gia, thông tin đánh giá đáng tin cậy và cơ bản được công

khai minh bạch. Chế độ đãi ngộ, phụ cấp cho hiệu trưởng trường mầm non đã có nhiều chuyển biến rõ rệt theo hướng tích cực.

Nguyên nhân chủ yếu có được một số kết quả tốt nêu trên là do cán bộ quản lý nhân sự giáo dục đã hiểu những vấn đề cơ bản nhất về lý thuyết phát triển nguồn nhân lực; đồng thời họ cũng có nhiều kinh nghiệm trong công các quản lý đội ngũ nhân lực giáo dục. Ngoài ra, còn sự quan tâm lãnh đạo và chỉ đạo của Tỉnh uỷ, HĐND và UBND các tỉnh miền núi phía bắc. Mặt khác, có được sự chỉ đạo chuyên môn của Sở GD&ĐT trên cơ sở Nghị quyết 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.

2.6.2. Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm cơ bản nêu trên, các hoạt động phát triển đội ngũ hiệu hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa được xây dựng trên cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa (tại chương 1) có 4/5 hoạt động quản lý bị các chuyên gia đánh giá có mức độ trung bình. Các địa phương còn không ít những hạn chế trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa cần phải khắc phục.

+ Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non còn chung chung cho các vùng miền, chưa được cụ thể hóa cho phù hợp với điều kiện phát triển KT-XH và phát triển GD&ĐT của các tỉnh miền núi phía Bắc. Điều này làm cho hoạt động tự đánh giá của hiệu trưởng, đánh giá của các cơ quan quản lý giáo dục đánh giá hiệu trưởng, cùng với việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc chưa có căn cứ phù hợp.

+ Công tác quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non còn hạn chế trong kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch, quản lý và thực hiện quy hoạch, điều chỉnh quy hoạch, đánh giá đúng cán bộ đưa vào quy hoạch.

+ Bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non chưa thực sự đổi mới, không ít trường hợp không căn cứ theo quy hoạch; rà soát, đánh giá để lựa chọn người kế cận hiệu trưởng, xử lý các thông tin phản hồi (tiếp thu, giải thích) gần như chưa được triển khai nên công tác chưa thực sự khách quan, công tâm.

+ Công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non chưa gắn kết với việc quy hoạch, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển; không gắn với kiểm tra, đánh giá nên không có cơ sở để khen thưởng, tuyên dương, đánh giá chất lượng đào tạo, bồi dưỡng. Việc cử đi đào tạo, bồi dưỡng chưa thực sự phù hợp với hoàn cảnh cá nhân, chưa tính đến đặc trưng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cơ bản là nữ. Kinh phí hỗ trợ cho người đi học còn hạn chế.

+ Kiểm tra, đánh giá chưa gắn kết với công tác đào tạo, bồi dưỡng. Kết quả kiểm tra, đánh giá chưa được sử dụng để điều chỉnh quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, khen thưởng, kỷ luật. Phẩm chất, năng lực của lực lượng kiểm tra còn nhiều hạn chế.

+ Xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non còn nhiều hạn chế trong xây dựng sự đồng thuận trong đội ngũ hiệu trưởng, tổ chức hiệu quả hoạt động thi đua, khen thưởng, các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho hiệu trưởng, đầu tư CSVC phục vụ tổ chức hoạt động giáo dục theo hướng đổi mới. Chưa có chính sách ưu đãi riêng của mỗi địa phương nên chưa tạo được động lực để đội ngũ hiệu trưởng phát triển, chưa thực hiện có hiệu quả việc hợp lý hóa gia đình.

Nguyên nhân của những hạn chế

Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến các hạn chế trong công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non của các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa tập trung vào lĩnh vực hoạt động quản lý cụ thể sau:

+ Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non chưa có các tiêu chí mang tính vùng miền.

+ Công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa còn hạn chế như nội dung bồi dưỡng chưa cập nhật, hình thức bồi dưỡng chưa thực sự phù hợp nên chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non chưa đáp ứng được yêu cầu chuẩn hóa.

+ Nhận thức về tầm quan trọng của bậc học mầm non chưa được nâng cao, chưa nhận thức đầy đủ và thiếu chiến lược nên quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nặng về hình thức. Thực hiện các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non chưa đồng bộ.

+ Công tác quản lí, cách dùng người và sự đãi ngộ chưa thật sự đúng với đóng góp cống hiến của từng hiệu trưởng trường mầm non; chưa thực hiện nghiêm túc việc khen thưởng và kỷ luật. Trong đãi ngộ còn mang tính cào bằng, nên không ai muốn phấn đấu. Nâng lương cứ đến hẹn lại lên. Chế độ chính sách đối với nhà giáo và CBQL giáo dục nói chung, hiệu trưởng trường mầm non nói riêng, đặc biệt là chính sách lương và phụ cấp theo lương, chưa thỏa đáng.

+ Hệ thống pháp luật và chính sách về GDMN thiếu đồng bộ, chậm được sửa đổi, bổ sung. Chính sách huy động và phân bổ nguồn nhân lực tài chính cho GDMN chưa hợp lý; hiệu quả sử dụng nguồn lực chưa cao. Phân cấp quản lí giáo dục chưa tốt, chưa đổi mới cơ chế quản lí GDMN để hiệu trưởng thực sự được tự do phát huy vai trò lãnh đạo và quản lí của mình.

Kết luận chương 2

Khảo sát đánh giá thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc cho thấy cơ bản đảm bảo về số lượng và chất lượng. Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm được đánh giá ở mức độ tốt và khá. Tuy nhiên, năng lực quản lý nhà trường, năng lực phối hợp với gia đình trẻ và xã hội còn hạn chế, được đánh giá ở mức độ trung bình.

Công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa đã được các tỉnh miền núi phía Bắc đã được triển khai và thực hiện. Hoạt động tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ được đánh giá ở mức độ khá, có 4/5 hoạt động quản lý bị các chuyên gia đánh giá có mức độ trung bình, còn nhiều hạn chế, bất cập trong hoạt động quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển độ ngũ hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá ở mức độ ảnh hưởng nhiều. Các yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất là nhóm "Những yếu tố thuộc về quản lí nhà nước".

Thực trạng nêu trên là cơ sở đề xuất, hoàn thiện các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa đảm bảo tính hợp lý và khả thi đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Chương 3
BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON CÁC TỈNH MIỀN NÚI PHÍA BẮC THEO HƯỚNG CHUẨN HÓA

3.1. Định hướng phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Bước sang thế kỷ XXI, nền GD hiện đại có những xu hướng đổi mới sâu sắc từ quan niệm về vị trí, vai trò, chức năng của GD đến nội dung, phương pháp GD... Sự đổi mới GD được Đảng và Nhà nước quan tâm, Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã khẳng định "Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ QLGD là khâu then chốt" [5]:

Về công tác quản lý giáo dục

Thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, các tỉnh miền núi phía Bắc đã có kế hoạch triển khai chương trình hành động của ngành Giáo dục với các nhiệm vụ, giải pháp, lộ trình khả thi, phù hợp với điều kiện KT-XH của địa phương:

Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, sự quản lý của Nhà nước đối với đổi mới GD&ĐT. Quán triệt sâu sắc và cụ thể hóa các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đổi mới căn bản, toàn diện nền GD&ĐT trong hệ thống chính trị, ngành GD&ĐT, tạo sự đồng thuận cao coi GD&ĐT là quốc sách hàng đầu. Nâng cao nhận thức về vai trò quyết định chất lượng GD&ĐT của đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục; người học là chủ thể trung tâm của quá trình giáo dục; gia đình có trách nhiệm phối hợp với nhà trường và xã hội trong việc giáo dục nhân cách, lối sống cho con em mình. Đổi mới mạnh mẽ công tác quản lí chỉ đạo, xây dựng đội ngũ GV và CBQL giáo dục; đề cao trách nhiệm, khuyến khích sự sáng tạo của GV và CBQL giáo dục. Đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học và quản lí. Triển khai công tác quy hoạch phát triển GD&ĐT, quy hoạch phát triển nhân lực ngành giáo dục của địa phương.

Tiếp tục thực hiện phân cấp quản lý Nhà nước về giáo dục theo quy định; thực hiện giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục một cách thống nhất và hiệu quả. Tiếp tục củng cố bộ máy thanh tra giáo dục các cấp; nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động thanh tra hành chính và thanh tra chuyên môn ở các cấp học. Đổi mới công tác thi đua khen thưởng gắn với hiệu quả tổ chức các hoạt động giáo dục. Thực hiện đầy đủ và kịp thời các chế độ, chính sách ưu đãi đối với học sinh diện chính sách xã hội, học sinh vùng dân tộc thiểu số, vùng kinh tế xã hội đặc biệt khó khăn. Đổi mới chính sách, cơ chế tài chính, huy động sự tham gia đóng góp của toàn xã hội; nâng cao hiệu quả đầu tư để phát triển GD&ĐT; Nâng cao chất lượng, hiệu quả nghiên cứu và ứng dụng khoa học, công nghệ, đặc biệt là khoa học giáo dục và khoa học quản lý.

** Về phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục*

Chú trọng công tác lập kế hoạch và tổ chức bồi dưỡng, đào tạo, đào tạo lại để đội ngũ GV đáp ứng được yêu cầu về đổi mới phương pháp dạy học và đánh giá kết quả học tập của HS. Gắn kết quả và chất lượng giáo dục với trách nhiệm của từng CBQL giáo dục, từng giáo viên.

Quan tâm phát triển đội ngũ GV và CBQL giáo dục ở các cơ sở giáo dục khu vực miền núi, vùng khó khăn, địa bàn giáo dục chưa phát triển để nâng cao chất lượng đội ngũ, thu hẹp khoảng cách phát triển so với những nơi có điều kiện. Tăng cường dạy tiếng dân tộc cho đội ngũ GV và CBQL đang và sẽ tham gia giảng dạy tại các cơ sở giáo dục ở vùng dân tộc.

Khuyến khích và tăng cường trao đổi nghiệp vụ, hội thảo về chuyên môn, kinh nghiệm trong công tác dạy học, trong quản lý giữa các cơ sở giáo dục và giữa các địa phương có những đặc điểm phát triển giáo dục tương đồng như tăng cường giao ban và trao đổi giữa các Sở GD&ĐT trong vùng.

Thực hiện việc đánh giá GV theo Chuẩn nghề nghiệp, đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn hiệu trưởng do Bộ GD&ĐT ban hành kết hợp với các hình thức đánh giá khác như dư luận xã hội, đánh giá qua cấp ủy, chính quyền v.v. để có được cái nhìn toàn diện hơn về đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục qua đó xây dựng và điều chỉnh các chính sách phát triển đội ngũ phù hợp với yêu cầu thực tiễn.

CBQL giáo dục các cấp phải qua đào tạo về nghiệp vụ quản lý. Việc tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ, tôn vinh nhà giáo và CBQL giáo dục phải trên cơ sở đánh giá năng lực, đạo đức nghề nghiệp và hiệu quả công tác.

Thực hiện các chính sách ưu đãi về vật chất và tinh thần tạo động lực cho các nhà giáo và CBQL giáo dục, nhất là với GV mầm non; Nghiên cứu bổ sung chính sách và hỗ trợ trong đào tạo cán bộ, giáo viên có trình độ cao.

Chiến lược, quy hoạch phát triển giáo dục 2011- 2020; Chiến lược, quy hoạch phát triển nhân lực ngành giáo dục 2011-2020 các tỉnh miền núi phía Bắc đã đưa ra mục tiêu đối với bậc học mầm non đến năm 2020 [31], [114], [115], [117]:

Về số lượng, đảm bảo từng bước có đủ giáo viên thực hiện giáo dục toàn diện theo chương trình giáo dục mầm non, dạy học 2 buổi/ngày; đảm bảo tỷ lệ trẻ nhà trẻ/giáo viên là 8 cháu/cô, tỷ lệ học sinh mẫu giáo/giáo viên là 13,5 học sinh/cô. CBQL đạt bình quân 2,5 người/trường. Nhân viên đạt bình quân 3 người/trường.

Về chất lượng, kết quả đánh giá CBQL, GV tính bình quân hằng năm: 100% CBQL được xếp loại đạt chuẩn từ khá trở lên, trong đó có 80% xếp loại xuất sắc; 100% số GV được xếp loại đạt chuẩn nghề nghiệp từ khá trở lên, trong đó có 70% xếp loại xuất sắc.

Về tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp GV mầm non trong các trường mầm non công lập theo quy định tại Thông tư số 20/2015/TTLT-BGDĐT- BNV ngày 14/9/2015 [19]: GV mầm non gồm 3 hạng (GV mầm non hạng II, GV mầm non hạng III , GV mầm non hạng IV). Tiêu chuẩn về trình độ đào tạo của GV mầm non hạng II, III, IV tương ứng như sau: Có bằng tốt nghiệp đại học sư phạm mầm non trở lên, cao đẳng mầm non trở lên, trung cấp mầm non trở lên. Có chứng chỉ tiếng dân tộc đối với những vị trí việc làm yêu cầu sử dụng tiếng dân tộc.

3.2. Các nguyên tắc phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

3.2.1. Nguyên tắc đảm bảo tính pháp lý

Biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa phải xuất phát từ đường lối, chủ trương, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước về phát triển GD, bình đẳng giới, *"Phát*

triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục" [5]; Phát huy vai trò, tiềm năng to lớn của phụ nữ trong sự nghiệp CNH-HĐH, nâng cao địa vị phụ nữ, thực hiện bình đẳng giới [5].

Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là nhiệm vụ của các cấp ủy Đảng, chính quyền và cả hệ thống chính trị, coi đó là một bộ phận trong công tác cán bộ của Đảng và Nhà nước, trong đó, ngành GD&ĐT giữ vai trò chính trong việc tham mưu, tổ chức thực hiện.

3.2.2. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống

Các biện pháp được đề xuất phải có tính hệ thống, được xác định trên cơ sở trục cốt lõi là PTNNL (đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, phát triển, đãi ngộ...) của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Do vậy, có thể có nhiều biện pháp trong một hệ thống các biện pháp tổng thể, nhưng vì điều kiện và khuôn khổ nghiên cứu, luận án chỉ lựa chọn một số biện pháp có tính chất then chốt và đột phá trong hệ thống các biện pháp tổng thể. Các biện pháp phải có mối liên hệ chặt chẽ, thống nhất với nhau để tổng hợp nên các tác động đồng bộ đến quá trình quản lí.

3.2.3. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn

Biện pháp đề xuất phải phù hợp với điều kiện chính trị, KT-XH nước ta trong thời kỳ tiến hành CNH-HĐH và hội nhập quốc tế nói chung và điều kiện cụ thể của các tỉnh miền núi phía Bắc nói riêng (cơ sở vật chất, tài chính, tập quán, tâm lý...); dựa trên cơ sở thực tế về điều kiện, hoàn cảnh công tác của hiệu trưởng trường mầm non, điều kiện cơ sở vật chất và các nguồn lực khác của nhà trường, địa phương cụ thể thuộc các tỉnh miền núi phía Bắc.

3.2.4. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa

Đề phát huy những kết quả đạt được, các biện pháp đề xuất phải dựa trên cơ sở xem xét, kế thừa những thành tựu đã có. Mặt khác, nội dung của các biện pháp có thể có được dựa trên cơ sở tổng kết kinh nghiệm thực tiễn, hệ thống hóa lại các ý tưởng sáng tạo phù hợp với khung lí luận của đề tài.

3.2.5. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả

Các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phải góp phần vào việc thực hiện mục tiêu quản lí trường mầm non với

chất lượng và hiệu quả cao, đảm bảo tốt cho nhà trường hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ được giao, trong đó nâng cao chất lượng và hiệu quả CSGD trẻ của trường mầm non là mục tiêu hàng đầu.

3.2.6. Nguyên tắc đảm bảo kết hợp hài hòa các lợi ích

Hiệu trưởng là người quản lí, lãnh đạo trường mầm non để thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ, sứ mạng của trường mầm non đã được nhà nước giao phó. Nhu cầu và lợi ích của nhà nước, nhà trường và cá nhân hiệu trưởng gắn bó hữu cơ với nhau, chi phối lẫn nhau. Do vậy, các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phải đảm bảo kết hợp hài hòa lợi ích của nhà nước, nhà trường và cá nhân hiệu trưởng mới có thể mang lại hiệu quả cao.

3.3. Các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

3.3.1. Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc

3.3.1.1. Mục đích, ý nghĩa của biện pháp

Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non đã đưa ra các tiêu chí và tiêu chuẩn để đánh giá hiệu trưởng nhưng nếu áp dụng chung cho tất cả hiệu trưởng ở các vùng miền thì chắc chắn sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa, chúng ta cần xây dựng khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa giúp mỗi GV khi hướng tới việc tham gia công tác lãnh đạo quản lý ở chức danh hiệu trưởng có thể tự đánh giá, từ đó xây dựng kế hoạch tự rèn luyện để hoàn thiện bản thân; giúp hiệu trưởng tự đánh giá phẩm chất, năng lực. Khung năng lực nghề nghiệp sẽ tạo thành một hệ thống các tiêu chí làm cơ sở cho việc kiểm tra, đánh giá đảm bảo chất lượng ở tất cả các khâu của công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa từ quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng của chủ thể quản lý; tạo căn cứ, cơ sở để xây dựng phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng và đề xuất chế độ, chính sách đãi ngộ, tạo động lực cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

3.3.1.2. Nội dung của biện pháp

Cụ thể hóa chuẩn hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc trên cơ sở bám sát chức năng, nhiệm vụ của hiệu trưởng trường mầm non, cấu trúc của Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non, yêu cầu chuẩn hóa hiệu trưởng trường mầm non, phân tích những tiêu chí mà hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc còn hạn chế như đã trình bày ở chương 2. Khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa bao gồm 4 tiêu chuẩn và 19 tiêu chí.

Tiêu chuẩn 1: Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp (gồm 5 tiêu chí)

1. Tiêu chí 1. Phẩm chất chính trị

a) Yêu Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa, vì lợi ích dân tộc, vì hạnh phúc nhân dân, trung thành với Đảng Cộng sản Việt Nam;

b) Chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của Nhà nước; điều lệ, quy chế, quy định của ngành, của địa phương và của nhà trường;

c) Tích cực tham gia các hoạt động chính trị - xã hội; thực hiện đầy đủ nghĩa vụ công dân;

d) Tổ chức thực hiện các biện pháp phòng, chống tham nhũng, quan liêu, lãng phí; thực hành tiết kiệm.

2. Tiêu chí 2. Đạo đức nghề nghiệp

a) Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo; trung thực, tận tâm với nghề nghiệp và có trách nhiệm trong quản lý nhà trường.

b) Hoàn thành nhiệm vụ được giao và tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên, nhân viên thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ;

c) Không lợi dụng chức vụ, quyền hạn vì mục đích vụ lợi;

d) Được tập thể cán bộ, giáo viên, nhân viên, cha mẹ trẻ và cộng đồng tín nhiệm; là tấm gương trong tập thể sư phạm nhà trường.

e) Bổ sung chỉ báo: Có tinh thần chủ động đổi mới, khơi dậy tinh thần cùng đổi mới để tìm giải pháp thực sự phù hợp nâng cao chất lượng giáo dục mầm non.

f) Bổ sung chỉ báo: Vững vàng về tư tưởng, không dao động trước mọi tình huống, kiên trì, nhẫn nại, quyết tâm phấn đấu vượt mọi khó khăn gian khổ để hoàn thành tốt nhiệm vụ vì lợi ích chung của nhà trường và của trẻ em.

g) Bổ sung chỉ báo: Tận tâm, tận tụy với công việc đổi mới nhà trường, đổi mới phương pháp CSGD trẻ, đổi mới QLGD hiện nay.

h) Bổ sung chỉ báo: Dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm.

3. Tiêu chí 3. Lối sống, tác phong

a) Có lối sống lành mạnh, văn minh, phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc và môi trường giáo dục;

b) Sống nhân ái, độ lượng, bao dung;

c) Có tác phong làm việc khoa học, sư phạm.

d) Bổ sung thêm chỉ báo: Là tấm gương sáng về phẩm chất đạo đức và nhân cách để nhân dân tin tưởng và noi theo.

4. Tiêu chí 4. Giao tiếp, ứng xử

a) Thân thiện, thương yêu, tôn trọng và đối xử công bằng với trẻ;

b) Gần gũi, tôn trọng, đối xử công bằng, bình đẳng và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên;

c) Hợp tác và tôn trọng cha mẹ trẻ;

d) Hợp tác với chính quyền địa phương và cộng đồng xã hội trong chăm sóc và giáo dục trẻ.

e) Bổ sung chỉ báo: Am hiểu phong tục tập quán, đặc điểm về tâm lý, nhận thức của đồng bào dân tộc thiểu số, có chứng chỉ tiếng dân tộc, có khả năng giao tiếp được với người dân bản địa, sống hòa mình với nhân dân.

g) Bổ sung chỉ báo: Kiên nhẫn, biết tự kiềm chế, có khả năng sư phạm khéo léo.

5. Tiêu chí 5. Học tập, bồi dưỡng

a) Học tập, bồi dưỡng và tự rèn luyện nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực lãnh đạo và quản lý nhà trường;

b) Tạo điều kiện và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên học tập, bồi dưỡng và rèn luyện nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm.

Tiêu chuẩn 2. Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm (gồm 3 tiêu chí)

1. Tiêu chí 6. Trình độ chuyên môn

a) Đạt trình độ chuẩn đào tạo của nhà giáo theo quy định của Luật Giáo dục đối với giáo dục mầm non;

b) Có năng lực chuyên môn để chỉ đạo các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ lứa tuổi mầm non;

c) Có năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên về chuyên môn giáo dục mầm non;

d) Có kiến thức phổ thông về chính trị, kinh tế, y tế, văn hóa, xã hội liên quan đến giáo dục mầm non.

2. Tiêu chí 7. Nghiệp vụ sư phạm

a) Có khả năng vận dụng các phương pháp đặc thù của giáo dục mầm non trong nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ;

b) Có năng lực tổ chức các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ em lứa tuổi mầm non;

c) Có năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên về nghiệp vụ sư phạm của giáo dục mầm non.

e) Bổ sung chỉ báo: Có khả năng hướng dẫn cho giáo viên sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất và đồ dùng dạy học; tận dụng những vật liệu có sẵn để làm đồ dùng dạy học.

3. Tiêu chí 8. Khả năng tổ chức triển khai chương trình giáo dục mầm non

a) Nắm vững chương trình giáo dục mầm non;

b) Có khả năng triển khai thực hiện chương trình giáo dục mầm non phù hợp với đối tượng và điều kiện thực tế của nhà trường, của địa phương;

c) Có năng lực hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên thực hiện chương trình, kế hoạch giáo dục mầm non.

d) Bổ sung chỉ báo: Có khả năng giúp giáo viên hiểu về bản chất cái mới, cái ưu việt của chương trình, đánh giá trẻ theo yêu cầu của chương trình mới.

Tiêu chuẩn 3. Năng lực quản lý trường mầm non (gồm 9 tiêu chí)

1. Tiêu chí 9. Hiểu biết nghiệp vụ quản lý

a) Hoàn thành chương trình bồi dưỡng CBQLGD theo quy định;

b) Vận dụng được các kiến thức cơ bản về lý luận và nghiệp vụ quản lý trong lãnh đạo, quản lý nhà trường.

2. Tiêu chí 10. Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường

a) Dự báo được sự phát triển của nhà trường, phục vụ cho việc xây dựng quy hoạch và kế hoạch;

b) Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch phát triển nhà trường toàn diện và phù hợp;

c) Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch năm học.

d) Bổ sung chỉ báo: Đánh giá đúng thời cơ và thách thức đối với giáo dục địa phương nói chung và nhà trường nói riêng.

e) Bổ sung chỉ báo: Có khả năng xây dựng chiến lược phát triển của nhà trường.

f) Bổ sung chỉ báo: Có khả năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các loại kế hoạch thực hiện chương trình GDMN mới.

3. *Tiêu chí 11. Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường*

a) Thành lập, kiện toàn tổ chức bộ máy, bổ nhiệm các chức vụ quản lý theo quy định; Quản lý hoạt động của tổ chức bộ máy nhà trường nhằm đảm bảo chất lượng giáo dục;

b) Sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, đánh giá xếp loại, khen thưởng kỉ luật, thực hiện các chế độ chính sách đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên theo quy định;

c) Tổ chức hoạt động thi đua trong nhà trường; xây dựng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường đoàn kết, đủ phẩm chất, năng lực để thực hiện mục tiêu giáo dục, được cha mẹ trẻ tín nhiệm.

d) Bổ sung chỉ báo: Có khả năng tập hợp cán bộ, giáo viên, nhân viên, phát huy tốt nhất những năng lực của mọi thành viên; khích lệ, động viên, chia sẻ khó khăn với cán bộ của mình bằng cách tạo ra môi trường làm việt tốt (thu nhập, sự hứng thú làm việc, khen thưởng kịp thời...), biết đặt mình vào vị trí của người khác.

4. Tiêu chí 12. Quản lý trẻ em của nhà trường

a) Tổ chức huy động và tiếp nhận trẻ em trong độ tuổi trên địa bàn đến trường theo quy định, thực hiện phổ cập giáo dục mầm non cho trẻ em năm tuổi;

b) Tổ chức quản lý trẻ em trong trường mầm non theo quy định;

c) Tổ chức giáo dục hoà nhập cho trẻ em có hoàn cảnh khó khăn, trẻ em khuyết tật trong nhà trường;

d) Thực hiện các chế độ chính sách, bảo vệ quyền trẻ em;

e) Bổ sung chỉ báo: Huy động trẻ em đến lớp và duy trì sĩ số, phổ cập GDMN cho trẻ 5 tuổi.

g) Bổ sung chỉ báo: Bảo vệ an toàn tuyệt đối sức khỏe, tính mạng của trẻ trong thời gian trẻ ở trường.

5. Tiêu chí 13. Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ

a) Tổ chức và chỉ đạo các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc để đảm bảo an toàn và sức khỏe cho trẻ;

b) Tổ chức và chỉ đạo các hoạt động giáo dục để trẻ em phát triển toàn diện, hài hòa.

c) Quản lý việc đánh giá kết quả nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ theo quy định.

d) Bổ sung chỉ báo: Cải thiện được bữa ăn cho trẻ đảm bảo đủ dinh dưỡng, thực hiện tốt VSATTP để chất lượng chăm sóc giáo dục trẻ đáp ứng với xu thế của xã hội.

e) Bổ sung chỉ báo: Xây dựng môi trường GD trong trường mầm non: môi trường sạch sẽ, an toàn, có sự bố trí các khu vực chơi và học trong lớp và ngoài trời phù hợp, thuận tiện.

6. Tiêu chí 14. Quản lý tài chính, tài sản nhà trường

a) Huy động và sử dụng đúng quy định của pháp luật các nguồn tài chính phục vụ hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ;

b) Quản lý sử dụng tài chính, tài sản đúng mục đích và theo quy định của pháp luật;

c) Xây dựng, bảo quản, khai thác và sử dụng cơ sở vật chất, thiết bị, đồ dùng, đồ chơi, tài liệu của nhà trường theo quy định.

d) Bổ sung chỉ báo: Huy động kinh phí từ các nguồn khác nhau để làm tốt công tác xã hội hóa giáo dục mầm non.

e) Bổ sung chỉ báo: Phân bổ hợp lý nguồn tài chính khác nhau để đảm bảo nguồn lực được phân bổ đúng chỗ và có hiệu quả.

7. Tiêu chí 15. Quản lý hành chính và hệ thống thông tin

a) Xây dựng và tổ chức thực hiện các quy định về quản lý hành chính trong nhà trường;

b) Quản lý và sử dụng các loại hồ sơ, sổ sách theo đúng quy định;

c) Xây dựng và sử dụng hệ thống thông tin phục vụ hoạt động quản lý, hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ của nhà trường; thực hiện chế độ thông tin, báo cáo kịp thời, đầy đủ theo quy định;

d) Tổ chức sử dụng công nghệ thông tin phục vụ hoạt động quản lý và thực hiện chương trình giáo dục mầm non;

e) Bổ sung chỉ báo: Có khả năng giải quyết tình huống quản lí và ra quyết định quản lý; tiếp nhận và xử lý thông tin một cách có hiệu quả.

g) Bổ sung chỉ báo: Xây dựng kế hoạch tổng thể về ứng dụng công nghệ thông tin phù hợp với tầm nhìn của nhà trường và môi trường văn hóa - xã hội.

8. Tiêu chí 16. Tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục

a) Tổ chức kiểm tra, đánh giá chất lượng các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ và quản lý nhà trường theo quy định;

b) Chấp hành thanh tra giáo dục của các cấp quản lý theo quy định;

c) Thực hiện kiểm định chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ em theo quy định.

d) Bổ sung chỉ báo: Có khả năng kiểm tra đánh giá nội bộ trường mầm non; tự đánh giá bản thân.

9. Tiêu chí 17. Thực hiện dân chủ trong hoạt động của nhà trường

a) Xây dựng quy chế dân chủ trong nhà trường theo quy định;

b) Tổ chức thực hiện quy chế dân chủ cơ sở, tạo điều kiện cho các đoàn thể, tổ chức xã hội trong nhà trường hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ.

c) Bổ sung chỉ báo: Có khả năng mở rộng dân chủ và chế độ ủy quyền trong quản lý nhà trường.

Tiêu chuẩn 4. Năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội (bao gồm 2 tiêu chí)

1. Tiêu chí 18. Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ

a) Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và Ban đại diện cha mẹ trẻ em để thực hiện hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ.

b) Tổ chức tuyên truyền trong cha mẹ trẻ và cộng đồng về hoạt động, truyền thống, văn hóa nhà trường, mục tiêu và nhiệm vụ của giáo dục mầm non;

c) Tổ chức phổ biến kiến thức khoa học về nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ cho cha mẹ trẻ và cộng đồng.

2. Tiêu chí 19. Phối hợp giữa nhà trường và địa phương

a) Tham mưu với cấp ủy, chính quyền địa phương nhằm phát triển giáo dục mầm non trên địa bàn;

b) Tổ chức huy động các nguồn lực của cộng đồng, các tổ chức kinh tế, chính trị-xã hội và các cá nhân trong cộng đồng góp phần xây dựng nhà trường thực hiện các mục tiêu giáo dục mầm non;

c) Tổ chức cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và trẻ tham gia các hoạt động xã hội trong cộng đồng.

Như vậy, khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay có 4 tiêu chuẩn, 19 tiêu chí và *bổ sung thêm 23 chỉ báo* phù hợp với đặc điểm giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc.

3.3.1.3. Cách thức thực hiện biện pháp

Sở GD&ĐT ban hành văn bản hướng dẫn UBND cấp huyện đánh giá hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Căn cứ vào hướng dẫn của Sở GD&ĐT, UBND cấp huyện tổ chức thực hiện đánh giá hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Sở GD&ĐT giám sát, kiểm tra UBND cấp huyện trong việc triển khai đánh giá hiệu trưởng trường mầm non, đánh giá hiệu quả việc áp dụng khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non.

3.3.1.4. Điều kiện thực hiện biện pháp

Mỗi cá nhân, mỗi cấp lãnh đạo cần nhận thức được vai trò quan trọng của khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Sở GD&ĐT tổ chức tập huấn cách đánh giá hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa đã đề xuất.

Cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường, Trưởng phòng Giáo dục đánh giá hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa khách quan, công tâm.

3.3.2. Chỉ đạo xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa

3.3.2.1. Mục đích, ý nghĩa của biện pháp

Thực hiện biện pháp nhằm tạo nguồn để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển GDMN trong giai đoạn mới. Tạo sự chủ động, có tầm nhìn chiến

lược trong công tác cán bộ, khắc phục tình trạng hụt hẫng trong đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

Biện pháp cũng nhằm giúp phát hiện, lựa chọn những GV có năng lực chuyên môn và quản lí để xây dựng đội ngũ kế cận hiệu trưởng trường mầm non, chuẩn bị bổ sung, thay thế hiệu trưởng khi cần thiết.

3.3.2.2. Nội dung của biện pháp

Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nhằm xác định được nhu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Quy hoạch để tạo nguồn hiệu trưởng trường mầm non cần làm tốt nội dung sau:

- Thực hiện dự báo chính xác về quy mô phát triển trường mầm non để làm căn cứ xác định được nhu cầu số lượng hiệu trưởng trường mầm non phù hợp với quy mô phát triển của trường mầm non.

- Phân loại hiệu trưởng trường mầm non đương chức: số hiệu trưởng nghỉ hưu trong từng giai đoạn, số hiệu trưởng có triển vọng đảm nhiệm chức vụ khác cao hơn; số hiệu trưởng bổ nhiệm lại; số hiệu trưởng cần phân công bố trí lại công tác (miễn nhiệm, chuyển công tác); số hiệu trưởng cần luân chuyển từ vùng này sang vùng khác; số hiệu trưởng có thâm niên quản lí; số hiệu trưởng là người dân tộc thiểu số.

- Đề ra mục tiêu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường: về số lượng đủ mỗi trường mầm non một hiệu trưởng; cơ cấu độ tuổi (dưới 30 tuổi chiếm 25%, từ 31 đến 40 tuổi chiếm 50%; từ 41 đến 50 tuổi chiếm 25%); trình độ đào tạo đại học sư phạm mầm non; thâm niên quản lý ít nhất 3 năm; người dân tộc thiểu số (Xã có tỷ lệ người dân tộc thiểu số từ 5% đến dưới 10% tổng dân số của xã: tỷ lệ hiệu trưởng người dân tộc thiểu số đạt tối thiểu là 10% tổng số CBQL trường mầm non; Xã có tỷ lệ người dân tộc thiểu số từ 10% đến dưới 30% tổng dân số của xã: tỷ lệ hiệu trưởng người dân tộc thiểu số phải đạt tối thiểu là 15%; Xã có tỷ lệ người dân tộc thiểu số từ 30% đến dưới 50% tổng dân số của xã: tỷ lệ hiệu trưởng người dân tộc thiểu số phải đạt tối thiểu là 30%; Xã có tỷ lệ người dân tộc thiểu số từ 50% đến dưới 70% tổng dân số của xã: tỷ lệ hiệu trưởng người dân tộc thiểu số phải đạt tối

thiểu là 40%; Xã có tỷ lệ người dân tộc thiểu số trên 70% tổng dân số của xã: tỷ lệ hiệu trưởng người dân tộc thiểu số phải đạt tối thiểu là 50%)[20], [32].

Tạo nguồn kế cận hiệu trưởng cần đặc biệt phát hiện, ưu tiên lựa chọn GV trẻ, là người dân tộc thiểu số có năng lực chuyên môn và tố chất quản lí để đảm bảo sự phát triển tốt về mặt cơ cấu dân tộc thiểu số, độ tuổi hợp lí. Về thâm niên quản lý đảm bảo sự kế thừa giữa người có kinh nghiệm quản lý với người mới được bổ nhiệm. Trình độ đào tạo của đội ngũ kế cận hiệu trưởng cần tính đến số lượng chuẩn, trên chuẩn (trình độ đại học trở lên).

- Lựa chọn cán bộ nguồn kế cận hiệu trưởng (phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn, GV giỏi) cần đánh giá đúng cán bộ. Những dấu hiệu biểu hiện khả năng lãnh đạo để lựa chọn cán bộ dự nguồn theo các tiêu chuẩn sau đây: Có phẩm chất chính trị đạo đức, tư cách tốt; có tầm, có khả năng tác động và ảnh hưởng, có năng lực lãnh đạo nhóm, có năng lực chuyên môn, năng lực sáng tạo, có khả năng phối hợp, hợp tác, có khả năng hỗ trợ người khác, có khả năng quản lí nguồn lực, có kỹ năng vận dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ, tự nhận biết bản thân.

- Quản lý và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non: Lập kế hoạch bồi dưỡng để cán bộ, GV nguồn kế cận hiệu trưởng trường mầm non đáp ứng được tiêu chuẩn theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa đã đề xuất. Hình thức bồi dưỡng đa dạng, linh hoạt phù hợp với điều kiện thực tế.

Định kỳ hàng năm rà soát, đánh giá các vị trí quy hoạch để kịp thời đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không còn đủ tiêu chuẩn, điều kiện, không có triển vọng phát triển hoặc uy tín thấp qua lấy phiếu tín nhiệm hằng năm; bổ sung vào quy hoạch những cán bộ có triển vọng phát triển.

3.3.2.3. Cách thức thực hiện biện pháp

Chủ thể thực hiện biện pháp này là UBND cấp huyện. UBND cấp huyện cần thực hiện đúng quy trình quy hoạch cán bộ, thực hiện đúng quan điểm, nguyên tắc, phương châm theo Nghị quyết Trung ương 3, khóa VIII, Kết luận Hội nghị Trung ương 6 khóa IX và Nghị quyết 42 của Bộ Chính trị; Hướng dẫn số 47 của Ban Tổ chức Trung ương. Quy hoạch phải được xây dựng dựa trên những định hướng phát triển

kinh tế - xã hội được thể hiện trong Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh, Nghị quyết Đại hội Đảng bộ huyện; đảm bảo phù hợp với quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội, chiến lược phát triển GD&ĐT nói chung, chiến lược GDMN nói riêng, quy hoạch phát triển nguồn nhân lực ngành giáo dục theo các giai đoạn khác nhau.

Thực hiện công khai trong công tác quy hoạch: Các tiêu chuẩn chung và tiêu chuẩn cụ thể của chức danh hiệu trưởng trường mầm non. Danh sách cán bộ đưa vào quy hoạch và đưa ra khỏi quy hoạch, danh sách cán bộ được phê duyệt đưa vào quy hoạch được công khai trong đảng ủy, chi bộ, tập thể Ban Giám hiệu nhà trường; đồng thời thông báo cho cá nhân cán bộ biết.

Cán bộ trong quy hoạch là những đồng chí có triển vọng đảm nhận chức danh quy hoạch, do vậy, ở thời điểm đưa vào quy hoạch không nhất thiết phải đáp ứng đầy đủ điều kiện và tiêu chuẩn của chức danh quy hoạch, mà cần được rèn luyện, thử thách, đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn của chức danh quy hoạch.

Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phải tác động vào các khâu, các yếu tố của quản lý đội ngũ; quy hoạch phải góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ.

3.3.2.4. Điều kiện thực hiện biện pháp

Lãnh đạo UBND huyện, phòng Giáo dục, phòng Nội vụ và bản thân CBQL, GV trường mầm non cần nhận thức đúng về vai trò của công tác quy hoạch cán bộ. Quy hoạch là bản lề của các biện pháp khác trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Quy hoạch phải khoa học, phù hợp với điều kiện thực tế của địa phương. Thực hiện nghiêm túc theo quy hoạch.

Quy hoạch cán bộ phải bảo đảm phương châm "mở". Một chức danh cần quy hoạch một số người và một người có thể quy hoạch vào một số chức danh; giới thiệu cán bộ vào quy hoạch không khép kín trong từng trường không chỉ đưa vào quy hoạch những cán bộ tại chỗ mà cần xem xét, đưa vào quy hoạch cả các đồng chí có đủ tiêu chuẩn, điều kiện và triển vọng đảm nhiệm chức danh quy hoạch trường khác; phải quy hoạch 2-3 người vào 01 chức danh; không quy hoạch 01 người cho 01 chức danh.

Để quy hoạch mang tính khoa học thì yêu cầu người cán bộ quản lý nhân sự giáo dục của Phòng Giáo dục tham mưu xây dựng quy hoạch tạo nguồn hiệu trưởng trường mầm non phải là người có năng lực thực sự, am hiểu tường tận về công tác dự báo mới xây dựng được bản quy hoạch mang tính khoa học, khả thi cao.

3.3.3. Tổ chức đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nhằm nâng cao năng lực theo hướng chuẩn hóa

3.3.3.1. Mục đích, ý nghĩa của biện pháp

Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non là công việc rất quan trọng nhằm lựa chọn được những người có đủ đức, đủ tài để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Tổ chức đổi mới tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non sẽ góp phần khắc phục những hạn chế, tiêu cực trong công tác cán bộ. Nó không những có tác động tới tinh thần, tâm lý của bản thân người được bổ nhiệm, luân chuyển mà còn tác động tới cả đội ngũ GV, nhân viên trường có hiệu trưởng được bổ nhiệm, luân chuyển; là sợi dây đoàn kết đội ngũ GV, nhân viên trong nhà trường và đặc biệt đó còn là điều kiện để bảo đảm cho sự nghiệp GDMN của địa phương phát triển.

3.3.3.2. Nội dung biện pháp

- Tuyển chọn hiệu trưởng trường mầm non

Để thực hiện bổ nhiệm mới hiệu trưởng trường mầm non thì khâu tuyển chọn rất quan trọng. Tuyển chọn hiệu trưởng trường mầm non là hoạt động xem xét, so sánh trong đội ngũ cán bộ trong quy hoạch để lấy cán bộ có khả năng đáp ứng được yêu cầu khung năng lực hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Đây là khâu rất quan trọng, tuyển chọn tốt thì mới bổ nhiệm được hiệu trưởng có năng lực.

Tuyển chọn cần nhận biết những tiêu chuẩn về phẩm chất, năng lực nào đã đạt so với khung năng lực, những năng lực nào còn hạn chế và có khả năng đào tạo, bồi dưỡng để đáp ứng được tiêu chuẩn. Tuyển chọn đi đôi với công tác đánh giá, đánh giá chính xác, khách quan thì sẽ tuyển chọn đúng người. *Để tuyển chọn có hiệu quả cần chú ý đến các tiêu chí về năng lực quản lý vì lâu nay công tác tuyển*

chọn chỉ chú ý đến trình độ chuyên môn, tin học, ngoại ngữ, lý luận chính trị, quản lý giáo dục.

- *Bổ nhiệm hiệu trưởng trường mầm non*

Thực hiện có hiệu quả việc công khai các tiêu chuẩn, quy trình, thủ tục bổ nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.

+ Tiêu chuẩn bổ nhiệm mới hiệu trưởng trường mầm non: Có trình độ chuẩn được đào tạo là có bằng trung cấp sư phạm mầm non trở lên; có ít nhất 5 năm công tác liên tục trong giáo dục mầm non, trường hợp do yêu cầu đặc biệt của công việc, người được bổ nhiệm có thể có thời gian công tác trong giáo dục mầm non ít hơn quy định; Phải có trong quy hoạch chức danh hiệu trưởng trường mầm non; bổ nhiệm chức danh hiệu trưởng từ nguồn Phó Hiệu trưởng trường mầm non, có kinh nghiệm quản lý ít nhất 3 năm tại một trường mầm non. Mặt khác cần có sự quan tâm thích đáng đối với đội ngũ nguồn kế cận hiệu trưởng *còn trẻ, có đủ sức khỏe, được đào tạo căn bản, đã trải qua thực tiễn (có quá trình giảng dạy, làm công tác đoàn, phụ trách tổ chuyên môn..) là người dân tộc thiểu số có phẩm chất, năng lực tốt.*

+ Thực hiện nghiêm túc xử lý các thông tin phản hồi (nếu có), có ý kiến tiếp thu hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để có sự đồng thuận về bổ nhiệm.

- *Luân chuyển hiệu trưởng trường mầm non*

Trong khi chưa có chính sách hỗ trợ, *thì công tác tư tưởng* phải góp phần nâng cao bản lĩnh, ý chí, quyết tâm, sự tin tưởng của cán bộ luân chuyển, sự ủng hộ của nơi đến, tạo ra bầu không khí đoàn kết tin tưởng, giúp đỡ lẫn nhau là một việc hết sức cần thiết. Cán bộ quản lý nhân sự giáo dục cần quán triệt tư tưởng, nhận thức, giải đáp trúng những vấn đề mà người luân chuyển suy tư: trình độ đào tạo có đáp ứng được nhiệm vụ không, có giữ được ổn định gia đình, thu nhập có ảnh hưởng không, nơi công tác mới có thuận lợi và khó khăn gì. *Luân chuyển cần chú ý đến đặc điểm về giới, người dân tộc thiểu số của hiệu trưởng trường mầm non.*

Việc luân chuyển cán bộ chỉ thực sự tốt ở nơi đã *minh bạch theo các tiêu chuẩn* chính sau: tiêu chuẩn công việc, tiêu chuẩn cán bộ ứng với vị trí luân chuyển. Mỗi cán bộ luân chuyển cũng cần nâng cao nhận thức về nghề, vị trí của mình trong sự nghiệp GDMN, luân chuyển sẽ là việc làm thường xuyên, là động lực thúc đẩy

mỗi hiệu trưởng ý thức hơn với nhiệm vụ phát triển GDMN. Cần *công khai hóa thời gian* để tránh một sự ưu ái nào, bảo đảm tính khách quan, công bằng không tùy tiện, lạm dụng cá nhân, cũng là để hiệu trưởng luân chuyển có hướng giải quyết các công việc riêng. Cần thiết phải xây dựng *quy chế đánh giá hiệu trưởng trường mầm non luân chuyển*. Đánh giá hiệu trưởng trường mầm non sau luân chuyển nhằm đạt tới 3 mục tiêu: một là, mức độ rèn luyện, trưởng thành của hiệu trưởng được luân chuyển; hai là, kết quả đóng góp vào nơi luân chuyển; ba là, đánh giá về mức độ thành công của trường mầm non để rút kinh nghiệm.

- *Miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non* cần lưu ý một số điểm sau đây:

Một là: Cần làm tốt công tác đánh giá hiệu trưởng trường học nói chung và hiệu trưởng trường mầm non nói riêng theo từng năm học, theo nhiệm kỳ 5 năm. Đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đương chức căn cứ vào khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non đã đề xuất.

Hai là: Thực hiện chế độ bổ nhiệm có thời hạn. Hết thời hạn giữ chức vụ, cấp có thẩm quyền căn cứ vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ của hiệu trưởng trường mầm non và yêu cầu công tác xem xét quyết định có tiếp tục bổ nhiệm hiệu trưởng đó nữa hay không. Nếu vì các lý do sức khỏe, không hoàn thành nhiệm vụ thì xem xét điều chỉnh thay thế kịp thời - không chờ hết thời hạn bổ nhiệm.

3.3.3.3. Cách thức thực hiện biện pháp

UBND cấp huyện thực hiện tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non đúng tiêu chuẩn, đúng lúc, đúng người, đúng việc phù hợp với năng lực, sở trường cá nhân, đúng quy trình. Công tác luân chuyển dễ mất đi ý nghĩa tích cực của nó nếu như không dựa trên một cơ sở pháp lí, có hiệu lực bắt buộc thi hành.

Sở Nội vụ chủ trì phối hợp với UBND cấp huyện giám sát, kiểm tra hoạt động tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non để có điều chỉnh kịp thời những sai sót (nếu có).

3.3.3.4. Điều kiện thực hiện biện pháp

UBND cấp huyện thực hiện biện pháp dựa trên 2 nguyên tắc cơ bản: *Một là:* Đảng thống nhất lãnh đạo công tác cán bộ. *Hai là,* Đảm bảo nguyên tắc tập trung

dân chủ, tập thể lãnh đạo đi đôi với việc thực hiện trách nhiệm cá nhân trong công tác quản lí cán bộ.

Trên cơ sở hai nguyên tắc trên, UBND cấp huyện tổ chức đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phải đảm bảo *xuất phát từ yêu cầu nhiệm vụ của trường mầm non, phải căn cứ vào phẩm chất đạo đức, trình độ năng lực, sở trường, sức khỏe, chiều hướng phát triển của hiệu trưởng, sự ổn định, kế thừa, phát triển của đội ngũ hiệu trưởng, nguyện vọng, hoàn cảnh cá nhân, giới tính...*bảo đảm yêu cầu: "vì việc mà tìm người" chứ đừng nên "vì người mà tìm việc". Yêu cầu sử dụng cán bộ phải công tâm, khách quan vì tổ chức, không bị chi phối bởi yếu tố chủ quan.

3.3.4. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc

3.3.4.1. Mục đích, ý nghĩa của biện pháp

Ngày nay tri thức trở thành động lực của sự phát triển. Đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, cách học một lần để dùng cho suốt đời không còn phù hợp. Bồi dưỡng của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đang trở thành yêu cầu có tính cấp thiết, do phần đông đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non chưa được đào tạo bài bản, kỹ năng quản lý nhà trường còn hạn chế.

Tổ chức bồi dưỡng theo hướng chuẩn hóa cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non để nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Mặt khác, biện pháp nhằm khai thác tiềm lực sẵn có của địa phương theo phương châm địa phương hóa hoạt động bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, gắn nhiệm vụ của các trường đại học, trường bồi dưỡng CBQL giáo dục với công tác bồi dưỡng CBQL giáo dục ở địa phương.

3.3.4.2. Nội dung của biện pháp

Công tác bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non phải căn cứ vào khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non đã trình bày ở biện pháp 1 và phù hợp với quy hoạch cán bộ.

- *Xác định nhu cầu cần bồi dưỡng của hiệu trưởng trường mầm non*

Muốn nhận biết nhu cầu bồi dưỡng cần tổ chức đánh giá năng lực của hiệu trưởng trường mầm non. Phân loại đội ngũ hiệu trưởng theo số năm làm quản lý, điều tra nhu cầu bồi dưỡng. Xác định được những gì hiệu trưởng đã có và những gì chưa có; những gì hiệu trưởng tự bồi dưỡng được, những gì hiệu trưởng cần phải được trang bị và xếp theo trình tự ưu tiên để có kế hoạch bồi dưỡng phù hợp.

Với đối tượng là dự nguồn chức danh hiệu trưởng, cần phân loại theo các tiêu chuẩn về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp và năng lực quản lý, từ đó nhận biết nhu cầu bồi dưỡng để xây dựng kế hoạch bồi dưỡng phù hợp với đối tượng dự nguồn này.

- Phối hợp chặt chẽ với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục trong việc xây dựng chương trình, hình thức bồi dưỡng; phương pháp giảng dạy của giảng viên, thời điểm mở lớp, các điều kiện cần thiết để bồi dưỡng.

Về chương trình bồi dưỡng: Chất lượng đội ngũ CBQL phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng bồi dưỡng mà trước tiên là chất lượng chương trình bồi dưỡng. Chương trình bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa đặt ra chuẩn kiến thức, kỹ năng cần thiết như:

+ Bồi dưỡng về chính trị: Những quan điểm, định hướng chung về đường lối, chính sách của Đảng, Nhà nước đối với việc phát triển kinh tế - xã hội; chiến lược phát triển GD&ĐT thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá; quan điểm định hướng phát triển GDMN, vấn đề nhân cách hiệu trưởng trường mầm non...

+ Những thông tin mới nhất về khoa học QLGD, GDMN.

+ Bồi dưỡng về tin học: Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nhà trường và quản lý trường mầm non. Kỹ năng sử dụng các phương tiện, thiết bị kỹ thuật để nâng cao hiệu quả công tác quản lý nhà trường.

+ Bồi dưỡng những kiến thức kỹ năng nền tảng về quản lý trường mầm non: kiến thức thực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục, kỹ năng quản lý hành chính và hệ thống thông tin; quản lý tài chính, tài sản nhà trường; tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục; xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển nhà trường; kiểm tra đánh giá nội bộ trường mầm non; quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường; phân tích các tình huống quản lí nảy sinh trong trường mầm non và

khả năng vận dụng các kiến thức để xử lý có hiệu quả trong các tình huống; kỹ năng giao tiếp, tham mưu làm việc với cấp trên và các lực lượng xã hội; kỹ năng làm việc với đội ngũ cán bộ, GV nữ, kỹ năng đánh giá hiệu quả công việc.

+ Dạy tiếng dân tộc thiểu số cho đội ngũ hiệu trưởng tham gia làm công tác quản lý tại trường mầm non ở vùng dân tộc.

+ Đối với lớp cán bộ dự nguồn cần phải đặc biệt chú trọng đến bồi dưỡng nhận thức và tầm nhìn của một lãnh đạo, quản lý. Ngoài truyền đạt lý thuyết, có thể mời các hiệu trưởng có nhiều kinh nghiệm thực tiễn trao đổi, phổ biến kinh nghiệm, hoặc các chuyên gia QLGD trao đổi theo cách "cầm tay chỉ việc" cho các học viên về cách thức lãnh đạo, chỉ đạo thưc hiện các nhiệm vụ quản lý cũng như các kỹ năng giải quyết tình huống cụ thể.

Chương trình bồi dưỡng cần chú trọng xây dựng bài tập thực hành vì bài tập là phương tiện chủ yếu để hình thành kỹ năng cho người học, không có bài tập, không có quá trình luyện tập thì kỹ năng sẽ không bao giờ được hình thành. Bài tập thực hành đòi hỏi người dạy phải cung cấp cho người học các tri thức cần thiết về lĩnh vực hình thành kỹ năng, giải thích và hướng dẫn các thao tác hành động để hình thành kỹ năng, cho người học luyện tập một số lượng bài tập nhất định và kiểm tra, đánh giá mức độ hình thành kỹ năng. Người học phải được luyện tập giải các bài tập thực hành, có tri thức, hiểu mục đích hình thành kỹ năng, hiểu và biết cách thực hiện các thao tác hành động, tự giác và vận dụng có ý thức, có suy nghĩ các tri thức, các phương tiện hành động vào việc giải các bài tập thực tế. Các bài tập phải được xây dựng theo một hệ thống nhất định: Bài tập kích thích người học tiếp thu tri thức, bài tập củng cố tri thức, bài tập vận dụng kiến thức hình thành kỹ năng, bài tập đánh giá mức độ hình thành kỹ năng.

Về đổi mới phương pháp giảng dạy của giảng viên

Giảng viên giảng dạy theo phương pháp mới, nêu vấn đề và tổ chức trao đổi, thảo luận tạo cho người học chủ động phát huy tính độc lập, sáng tạo. Dạy học bằng phương tiện và thiết bị hiện đại cũng là một yêu cầu quan trọng, đòi hỏi giảng viên phải có trình độ nhất định về công nghệ thông tin.

Về đa dạng hóa các hình thức bồi dưỡng:

Đa dạng hóa các loại hình và hình bồi dưỡng cho phù hợp với điều kiện của từng địa phương và nhu cầu công tác của từng cán bộ: tập trung, tại chức, bồi dưỡng theo chuyên đề, tham quan thực tế, đẩy mạnh hoạt động tự học, tự bồi dưỡng của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

Về thời điểm bồi dưỡng: có lịch ổn định để hiệu trưởng chủ động bố trí công việc. Tránh sự chồng chéo về thời gian bồi dưỡng giữa hiệu trưởng với Phó Hiệu trưởng và các tổ trưởng tổ chuyên môn của trường mầm non. Không nên mở lớp bồi dưỡng vào thời điểm đầu năm học.

Về đảm bảo các điều kiện cần thiết cho công tác bồi dưỡng đạt kết quả

+ Đảm bảo đầy đủ tài liệu phục vụ giảng dạy, học tập và tài liệu tham khảo

Muốn có những tài liệu tốt cần chú ý đầu tư một khoản kinh phí thoả đáng để người viết tập trung viết, tài liệu có nghiệm thu và đánh giá. Tài liệu nên viết đơn giản dễ hiểu và rõ ràng, viết dưới dạng cầm tay chỉ việc. Chủ động mời những người có nhiều kinh nghiệm thực tiễn và am hiểu lĩnh vực chuyên môn và có tâm huyết với GDMN viết những nội dung đã lựa chọn để bồi dưỡng.

Các tài liệu phải có trước khi đợt bồi dưỡng bắt đầu, hoặc có thể phát trước cho hiệu trưởng nghiên cứu. Nếu bồi dưỡng theo hình thức từ xa thì tài liệu phải thật đầy đủ và phát trước nhiều ngày.

+ Xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ bồi dưỡng

Bậc học mầm non cần rất nhiều các dụng cụ, đồ dùng dạy học cho trẻ em, do đó, khi bồi dưỡng cho hiệu trưởng các dụng cụ và đồ dùng phải được đưa ra làm mẫu các cơ sở bồi dưỡng phải được trang bị các đồ dùng phù hợp.

- Áp dụng một số chính sách khuyến khích như hỗ trợ học phí, khen thưởng

Thực hiện đầy đủ và kịp thời các chế độ, chính sách đối với hiệu trưởng trường mầm non, đặc biệt là hiệu trưởng công tác ở vùng dân tộc thiểu số, miền núi, vùng kinh tế xã hội đặc biệt khó khăn nhằm tạo động lực để đội ngũ hiệu trưởng nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ.

- *Đánh giá kết quả bồi dưỡng* là hoạt động thiết thực để đánh giá hiệu quả bồi dưỡng đồng thời đánh giá ý thức học tập của người học vì lâu nay công tác bồi

dưỡng không được coi trọng đúng mức: một bộ phận không nhỏ cán bộ đi học để có bằng, có chứng chỉ, chứ không phải học để có kiến thức làm việc.

3.3.4.3. Cách thức thực hiện biện pháp

Sở GD&ĐT cần thực hiện tốt quy trình bồi dưỡng gồm bốn bước cơ bản là: Xác định nhu cầu; lập kế hoạch; thực hiện kế hoạch và đánh giá chất lượng bồi dưỡng.

Bồi dưỡng không nên chạy theo hình thức mà phải đi vào thực chất. Kết quả bồi dưỡng là một đội ngũ hiệu trưởng có tài năng, có đầy đủ năng lực, phẩm chất, để đảm nhận tốt vị trí được bổ nhiệm, lấy đó làm cơ sở, căn cứ để bố trí, sử dụng và đề bạt cán bộ.

UBND cấp huyện cử cán bộ đi bồi dưỡng cần chú ý đến hoàn cảnh cá nhân, chú ý đến giới tính của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

Sở GD&ĐT cần tổ chức bồi dưỡng những gì hiệu trưởng cần về kiến thức và kỹ năng quản lý trường mầm non.

3.3.4.4. Điều kiện thực hiện biện pháp

UBND cấp huyện đầu tư kinh phí cho bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non. Có chế độ vừa khuyến khích, vừa bắt buộc hiệu trưởng trường mầm non được học tập và bồi dưỡng về kiến thức quản lí trường mầm non.

Sở GD&ĐT đảm bảo yếu tố thiết yếu cho bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non: phòng học, trang thiết bị dạy học, tài liệu.

3.3.5. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa

3.3.5.1. Mục đích, ý nghĩa của biện pháp

Kiểm tra, đánh giá là công cụ của quản lý. Kiểm tra, đánh giá có ý nghĩa quyết định, là căn cứ để lựa chọn, sắp xếp, bố trí, đề bạt, sử dụng cán bộ đúng với năng lực, sở trường. Đồng thời, là căn cứ để cán bộ nhận thấy những mặt yếu mà khắc phục và phát huy ưu điểm của mình.

3.3.5.2. Nội dung của biện pháp

Để nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non thì việc kiểm tra, đánh giá đội ngũ này cũng cần phải được cải tiến trong xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá; Tổ chức triển khai kế hoạch kiểm tra, đánh giá.

- *Quy trình kiểm tra, đánh giá:*

Trưởng đoàn kiểm tra giải thích cho người kiểm tra và người bị kiểm tra hiểu rõ mục đích, yêu cầu của kế hoạch kiểm tra để họ có ý thức sẵn sàng trong việc thực hiện, đồng thời làm rõ "Ai chỉ huy, ai kiểm tra, bao giờ kiểm tra, kiểm tra như thế nào".

Tổ chức thảo luận các biện pháp để thực hiện kế hoạch (thực hiện các biện pháp nào, thực hiện như thế nào, bằng phương tiện nào).

Sắp xếp bố trí phân công, phối hợp ra sao trong lực lượng kiểm tra. Nói rõ trách nhiệm, quyền hạn từng thành viên trong lực lượng kiểm tra.

Định rõ tiến trình, tiến độ thực hiện, thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc.

- *Xây dựng lực lượng kiểm tra, đánh giá*

Lực lượng kiểm tra có ý nghĩa quyết định chất lượng và hiệu quả của công tác kiểm tra. Yêu cầu của việc xây dựng lực lượng kiểm tra: Tiêu chuẩn về năng lực thực tiễn, yêu cầu về trình độ đào tạo. Tiêu chuẩn 1 là năng lực thực tiễn (Nắm được chủ trương chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, nắm được các nguyên tắc, chế độ, quy định trong quản lí nhà nước về giáo dục, có kiến thức chuyên môn nghiệp vụ của đối tượng kiểm tra; có nghiệp vụ kiểm tra, có năng lực phân tích tổng hợp, đánh giá công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, định hướng cho người được kiểm tra sửa sai như thế nào). Tiêu chuẩn 2 về trình độ đào tạo (Tốt nghiệp đại học, có phẩm chất chính trị tốt, trung thực, công minh, có ít nhất 01 năm tham gia công tác thanh tra, đã được bồi dưỡng kiến thức cơ bản về nghiệp vụ kiểm tra). Tiêu chuẩn 3 về bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ (đối với kiểm tra quản lí cần bồi dưỡng nghiệp vụ quản lí cho kiểm tra viên).

- *Xác định tiêu chí kiểm tra:* theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non đã đề xuất. Khi sử dụng tiêu chí kiểm tra, đánh giá phải có sự nhất quán trong việc sử dụng tiêu chí, cụ thể là người kiểm tra và đối tượng kiểm tra phải thống nhất cách hiểu về nội hàm của các tiêu chí.

+ Cần chú ý công tác lưu trữ các thông tin về hoạt động kiểm tra bằng hồ sơ kiểm tra (đảm bảo các yêu cầu của hồ sơ kiểm tra: tính chính xác, khách quan, tính toàn diện, tính rõ ràng, cụ thể, tính nhân văn).

3.3.5.3. Cách thức thực hiện biện pháp

Sở GD&ĐT chủ trì phối hợp với UBND cấp huyện (trong đó Phòng Giáo dục tham mưu với UBND cấp huyện) thực hiện đúng quy trình, nội dung kiểm tra, đánh giá. Sau khi kiểm tra, cần sơ kết đợt kiểm tra. Kết quả kiểm tra, đánh giá được UBND cấp huyện gắn kết với việc cử hiệu trưởng đi bồi dưỡng. Các kết luận kiểm tra là cơ sở cho UBND cấp huyện ra các quyết định điều chỉnh quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, khen thưởng, kỷ luật để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

Việc thống nhất tiêu chí kiểm tra, đánh giá không chỉ thống nhất về nội dung mà còn phải thống nhất cả về quan điểm sử dụng chuẩn và phương thức thực hiện chuẩn kiểm tra, đánh giá đối vơi từng đối tượng, trong từng điều kiện khác nhau.

3.3.5.4. Điều kiện thực hiện biện pháp

Kiểm tra, đánh giá có đem lại hiệu quả hay không tùy thuộc rất nhiều vào năng lực, phẩm chất của người tham gia kiểm tra, đánh giá của Sở GD&ĐT và Phòng Giáo dục. Thu gần khoảng cách giữa người đánh giá và người được đánh giá, cần đề cập rõ phía người đánh giá, còn phải tính đến yếu tố ảnh hưởng về tâm lý, chi phối các hành vi ứng xử của hiệu trưởng trường mầm non mà ở chuẩn đánh giá không đề cập đến.

Sở GD&ĐT thực hiện công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phải đảm bảo tính pháp chế, tính kế hoạch, tính khách quan, tính hiệu quả.

3.3.6. Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh miền núi phía Bắc, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng

3.3.6.1. Mục đích, ý nghĩa của biện pháp

Chế độ, chính sách đối với CBQL giáo dục nói chung, hiệu trưởng trường mầm non nói riêng là nhân tố có ý nghĩa quyết định trực tiếp đến chất lượng hiệu trưởng. Chế độ chính sách là động lực thúc đẩy tính tích cực, tài năng, sáng tạo,

nhiệt tình, trách nhiệm của mỗi người và toàn đội ngũ. Vì vậy, việc phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phải gắn liền với việc xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng, tạo môi trường thuận lợi để đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phát huy năng lực của mình, nâng cao chất lượng GDMN.

3.3.6.2. Nội dung của biện pháp

Tăng cường công tác thi đua, khen thưởng theo hướng kết hợp hài hòa giữa yếu tố vật chất và tinh thần tạo động lực phấn đấu cho mỗi người. Kỷ luật những hiệu trưởng trường mầm non có sai phạm hoặc không hoàn thành nhiệm vụ.

Xây dựng, bổ sung chính sách khuyến khích, thu hút đối với hiệu trưởng trường mầm non phù hợp với địa phương.

Để đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non vừa thực hiện được thiên chức của mình, vừa hoàn thành tốt vai trò lãnh đạo, quản lý thì cần thực hiện có hiệu quả việc hợp lý hóa gia đình để họ yên tâm công tác.

Xây dựng một số chính sách khuyến khích, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ quản lí cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Cần bố trí và cấp kinh phí cho hiệu trưởng trường mầm non được đi đào tạo, bồi dưỡng công tác quản lí mầm non ở các trường bồi dưỡng CBQL giáo dục vào dịp hè hàng năm, tổ chức đi tham quan, học tập những điển hình tiên tiến. Đầu tư thích đáng cho việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ dự nguồn kế cận hiệu trưởng trường mầm non thành hiệu trưởng giỏi. Có thể ưu tiên tăng thêm kinh phí, thời gian nhiều hơn so với các cấp học khác.

Thực hiện các chính sách của Đảng và Nhà nước về cán bộ là người dân tộc thiểu số: thực hiện *tốt công tác quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng, sử dụng cán bộ là người dân tộc thiểu số cho từng vùng, từng dân tộc*. Sửa đổi, bổ sung các cơ chế, chính sách đãi ngộ cán bộ công tác ở vùng dân tộc và miền núi, cán bộ là người dân tộc thiểu số.

Tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng là phải xây dựng sự đồng thuận trong đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Sự đồng thuận trong đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là một đội ngũ hiệu trưởng đoàn kết, hỗ trợ nhau, động viên nhau cùng phát triển.

Giải quyết dứt điểm về phòng học tạm ở các trường mầm non kể cả các điểm trường lẻ. Thực hiện kiên cố hoá phòng học đạt 90%. Đảm bảo có 50% (70% vào năm 2020) số trường mầm non có đủ khối phòng phục vụ học tập, khối phòng tổ chức ăn ngủ cho học sinh, khối phòng hành chính quản trị và hệ thống các công trình phụ trợ đạt chuẩn quy định. 100% các trường (100% các điểm trường vào năm 2020) có công trình nước sạch và vệ sinh phù hợp tiêu chuẩn. 100% trường có đủ diện tích đất theo quy định tối thiểu của Bộ GD&ĐT. Dinh dưỡng lứa tuổi mầm non rất quan trọng cho nên cần quan tâm đến biên chế cho cô nuôi trong trường mầm non để họ yên tâm công tác, xây dựng bữa ăn đủ dinh dưỡng cho trẻ. Thực hiện đúng phân cấp trong quản lý GD&ĐT nhằm phát huy tính năng động, tích cực, chủ động của hiệu trưởng trường mầm non.

3.3.6.3. Cách thức thực hiện biện pháp

UBND cấp huyện cần tiếp tục đổi mới cơ chế tài chính nhằm huy động, phân bổ và sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực của nhà nước và xã hội đầu tư cho GDMN; thực hiện đầu tư tập trung và đạt chuẩn, tránh đầu tư dàn trải, hiệu quả thấp. Ưu tiên đầu tư cơ sở vật chất cho các trường, điểm trường tại các xã đặc biệt khó khăn, xã vùng sâu, vùng xa, các trường, lớp chuyên biệt.

Hàng năm, UBND cấp huyện xây dựng dự toán ngân sách cho công tác GD&ĐT, chú trọng đến nguồn ngân sách phục vụ cho công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non; ưu tiên nguồn ngân sách cho công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non là người dân tộc thiểu số. Điều chỉnh cơ cấu ngân sách giáo dục phù hợp theo hướng tăng tỷ lệ chi đầu tư kiên cố hóa trường học, trang thiết bị dạy học... Tranh thủ và sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của chương trình mục tiêu quốc gia về giáo dục, chương trình kiên cố hóa trường học, các dự án ODA,... cho công tác phát triển nhân lực của ngành.

3.3.6.4. Điều kiện thực hiện biệp pháp

Xây dựng và thực hiện chính sách đảm bảo lợi ích vật chất và động viên tinh thần: Nghiêm túc thực tiện tốt chế độ tiền lương và các chế độ phụ cấp theo quy định hiện hành của Nhà nước. Sở GD&ĐT nghiên cứu, đề xuất với cơ quan có thẩm quyền tiếp tục cải tiến, đổi mới chính sách tiền lương theo hướng khắc phục những bất cập hiện có. Ngoài chính sách chung của nhà nước, UBND cấp huyện cần phải

có những chính sách trợ cấp riêng của địa phương để khuyến khích GV, CBQL làm việc ở các xã đặc biệt khó khăn, chính sách riêng đối với cán bộ là người dân tộc thiểu số.

Nâng cao trách nhiệm của toàn xã hội đối với sự nghiệp phát triển giáo dục miền núi, khơi dậy mọi tiềm năng, mọi nguồn lực trong xã hội tham gia xây dựng phát triển GDMN miền núi.

3.4. Mối quan hệ giữa các biện pháp

Các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa đề xuất đều có vị trí riêng trong hệ thống các biện pháp đề xuất (Biện pháp 4: *Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc* có tính chất then chốt, trực tiếp đảm bảo cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đạt và vượt chuẩn quy định. Biện pháp khác có tính chất hỗ trợ) và có đặc thù riêng về mục tiêu, điều kiện và cách thức thực hiện. Có mối quan hệ qua lại chặt chẽ với nhau. Khi thực hiện, sử dụng các biện pháp cần chú ý:

- Tiến hành đồng bộ các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non thì mới nâng cao được chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non vì các biện pháp có mối quan hệ đan xen với nhau. Sự tác động đồng bộ sẽ tạo nên sức mạnh tổng hợp.

- Tùy theo từng giai đoạn phát triển của giáo dục mầm non và hiệu trưởng trường mầm non có những mạnh, yếu nào mà nhấn mạnh đến một hay một số biện pháp chủ đạo.

- Vận dụng các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non tùy vào đặc điểm kinh tế, văn hóa, xã hội của địa phương.

Mối quan hệ giữa các biện pháp (Xem sơ đồ 3.1.)

Sơ đồ 3.1. Mối quan hệ giữa các biện pháp

3.5. Khảo nghiệm và thử nghiệm biện pháp

3.5.1. Khảo nghiệm nhận thức về tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất

Khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất, chúng tôi sử dụng phương pháp trưng cầu ý kiến bằng phiếu hỏi; chấm điểm kết quả khảo sát ở ba mức độ: Đánh giá tính cần thiết với 3 mức độ (Rất cần thiết, cần thiết, không cần thiết). Đánh giá tính khả thi với 3 mức độ (Rất khả thi, khả thi, không khả thi). Điểm cho các mức độ tương ứng là 3 - 2 -1. ĐTB đánh giá $\overline{X}$ với các mức: Tốt $\overline{X}$= 2,5 đến 3,0; khá $\overline{X}$= 1,5 đến 2,49; TB $\overline{X}$<1,5 (Min = 1, Max = 3).

3.5.1.1. Khảo nghiệm nhận thức về tính cần thiết của các biện pháp

Kết quả khảo nghiệm nhận thức về tính cần thiết sau khi đã xử lý theo 6 biện pháp, kết quả thể hiện trong Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Kết quả khảo nghiệm tính cần thiết của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

TT	Biện pháp quản lý	Mức độ						$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
		Rất cần thiết		Cần thiết		Không cần thiết				
		SL	%	SL	%	SL	%			
1	Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc	346	80,7	83	19,3			1204	2,81	1

2	Chỉ đạo xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa	336	78,3	93	21,7			1194	2,78	3
3	Tổ chức đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nhằm nâng cao năng lực theo hướng chuẩn hóa	324	75,5	105	24,5			1182	2,76	5
4	Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc	343	80	86	20			1201	2,8	2
5	Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa	336	78,3	93	21,7			1194	2,78	3
6	Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh miền núi phía Bắc, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng	316	73,7	113	26,3			1174	2,74	6
Trung bình		**333**	**73,6**	**96**	**22,4**			**1191**	**2,78**	

Với kết quả khảo nghiệm cho thấy các chuyên giá đánh giá tính cần thiết của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa có mức độ cần thiết rất cao với ĐTB $\overline{X}$ = 2,78 (min =1, max =3) và 7/7 biện pháp đề xuất (100%) có $\overline{X}$ > 2,7. Có 2 biện pháp được đánh giá tính cần thiết cao nhất là*:"Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc"* và biện pháp *"Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc"* có điểm trung bình $\overline{X}$ = 2,81; 2,8 xếp bậc thứ 1, thứ 2 trong 6 biện pháp.

3.5.1.2. Khảo nghiệm nhận thức về tính khả thi của các biện pháp

Kết quả khảo nghiệm nhận thức về tính cần thiết được thể hiện trong Bảng 3.2.

Bảng 3.2: Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

TT	Biện pháp quản lý	Mức độ						$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
		Rất khả thi		Khả thi		Không khả thi				
		SL	%	SL	%	SL	%			
1	Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc	315	73,4	114	26,6	0	0	1173	2,73	1
2	Chỉ đạo xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa	316	73,7	101	23,5	12	2,8	1162	2,71	3
3	Tổ chức đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nhằm nâng cao năng lực theo hướng chuẩn hóa	307	71,6	105	24,5	17	3,9	1148	2,68	5
4	Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc	314	73,2	110	25,6	5	1,2	1167	2,72	2
5	Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường MN theo hướng chuẩn hóa	311	72,5	103	24	15	3,5	1154	2,69	4
6	Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh miền núi phía Bắc, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ Hiệu trưởng	307	71,6	105	24,5	17	3,9	1148	2,68	5
Trung bình		**312**	**72,7**	**106**	**24,7**	**11**	**2,6**	**1159**	**2,70**	

Các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa được đánh giá có tính khả thi cao, điểm trung bình $\bar{X}$= 2,70, điểm bình của các biện đề xuất tập trung, độ phân tán không đáng kể (2,68 < $\bar{X}$ < 2,73).

ĐTB về tính khá thi (2,70) thấp hơn ĐTB chung về tính cần thiết (2,78) nhưng toàn bộ các biện pháp vẫn được đánh giá đạt tỷ lệ khá cao, tương đối đồng đều. Hai biện pháp được đánh giá có tính khả thi cao nhất: *"Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía bắc"* có điểm trung bình $\bar{X}$= 2,73, xếp bậc thứ 1/7. Biện pháp "*Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc"* có điểm trung bình $\bar{X}$= 2,72, xếp bậc thứ 2/7. Hai biện pháp có tính khả thi thấp nhất là "*Tổ chức đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nhằm nâng cao năng lực theo hướng chuẩn hóa*" và biện pháp "*Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh miền núi phía bắc, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng"* đều có điểm trung bình $\bar{X}$= 2,68.

Số liệu trên cho thấy các biện pháp đề xuất có ý nghĩa thực tiễn và sẽ mang lại hiệu quả tốt trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa, trong đó biện pháp "*Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc*"; biện pháp*"Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc"* sẽ có tác động rất tốt đến kết quả phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

3.5.1.3. Tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp

Kết quả khảo nghiệm đã khẳng định tính cần thiết và tính khả thi cao của các biện pháp đề xuất. Kết quả xác định mối tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi được thể hiện trong Bảng 3.3.

Bảng 3.3: Tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

TT	Biện pháp quản lý	Cần thiết		Khả thi	
		$\overline{X}$	Thứ bậc	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc	2,81	1	2,73	1
2	Chỉ đạo xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa	2,78	3	2,71	3
3	Tổ chức đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nhằm nâng cao năng lực theo hướng chuẩn hóa	2,76	5	2,68	6
4	Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc	2,8	2	2,72	2
5	Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa	2,78	3	2,69	5
6	Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh miền núi phía Bắc, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng	2,74	4	2,68	6
	Trung bình	**2,76**		**2,70**	

Việc tìm ra tương quan cần thiết giữa tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa là cần thiết ở góc độ khoa học và cả trong việc áp dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn quản lý giáo dục tại địa phương.

Để tìm hiểu tương quan về mức độ khả thi của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa, chúng tôi sử dụng công thức tính tương quan thứ bậc Spiecman để tính toán:

$$r = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

(r là hệ số tương quan, D là hệ số thứ bậc giữa 2 đại lượng đem ra so sánh, N là số đơn vị được nghiên cứu)

Hệ số tương quan thứ bậc r = + 0,74 khẳng định mức độ cần thiết và mức độ khả thi của các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc đề xuất có tương quan thuận và rất chặt chẽ, có nghĩa là giữa mức độ cần thiết và mức độ khả thi của các biện pháp là rất phù hợp nhau.

Biện pháp *1 "Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc*"; biện pháp 2: *"Chỉ đạo xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa";* Biện pháp 4: *"Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc*"; có mức độ cần thiết và mức độ khả thi có thứ hạng như nhau, ĐTB của mức độ cần thiết luôn lớn hơn ĐTB của mức độ khả thi.

3.5.2. Thử nghiệm biện pháp

Do điều kiện về tính pháp lý và thời gian nghiên cứu, luận án chỉ thực hiện thử nghiệm biện pháp 4 *Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc*.

3.5.2.1. Mục đích thử nghiệm

Thử nghiệm chương trình bồi dưỡng sử dụng hệ thống bài tập thực hành (HTBTTH) để hình thành kỹ năng quản lý cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Kết quả của thử nghiệm này chứng minh hiệu quả và tính khả thi của biện pháp 4 *Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc***.**

3.5.2.2. Cơ sở khoa học lựa chọn

Căn cứ thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non có 4/9 tiêu chí đánh giá năng lực quản lý trường mầm non có điểm trung bình thấp hơn ĐTB chung (2,17; 2,33; 2,33; 2,39) tương ứng với các năng lực: Quản lý hành chính và hệ thống thông tin; quản lý tài chính, tài sản nhà trường; quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, GV,

nhân viên; xây dựng và thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường. Căn cứ thực trạng công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non còn nhiều hạn chế về chương trình bồi dưỡng nặng về lý thuyết, chưa cung cấp đầy đủ các kiến thức quản lý, chưa gắn bồi dưỡng lý thuyết với thực hành.

Căn cứ kết quả khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi, biện pháp này được đánh giá có tính cần thiết và khả thi cao và đều xếp thứ 2/6 biện pháp.

3.5.2.3. Giả thuyết thử nghiệm

Nếu thực hiện chương trình bồi dưỡng sử dụng HTBTTH có cấu trúc hợp lý, đảm bảo tính hệ thống, phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc thì sẽ hình thành các kỹ năng quản lý trường mầm non và nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

3.5.2.4. Hình thức tổ chức thử nghiệm

Do điều kiện thời gian, kinh phí hạn hẹp và thực tế các khóa bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non trước đây chỉ chú trọng cung cấp lý thuyết đã không mang lại kết quả mong muốn, chúng tôi chỉ tiến hành thử nghiệm kiểm tra mà không làm thử nghiệm đối chứng.

3.5.2.5. Chuẩn bị các điều kiện thử nghiệm

Đây là khâu khó khăn nhất trong quá trình làm thử nghiệm bởi vì nó liên quan đến rất nhiều vấn đề: lựa chọn địa điểm, tham mưu với lãnh đạo, kinh phí, chương trình, giảng viên...

- Lựa chọn địa điểm, thời gian thử nghiệm: Thử nghiệm được tiến hành vào tháng 6 năm 2015 tại Trường Bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục tỉnh Phú Thọ.

- Tham mưu, biên soạn, bổ sung chương trình, chuẩn bị giảng viên và học viên.

Do trường mới chỉ có chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non ngắn hạn 1 tuần nên trong giai đoạn chuẩn bị chúng tôi đã phải tiến hành khá nhiều công việc: tham mưu với lãnh đạo Sở GD&ĐT và lãnh đạo trường về nội dung xây dựng chương trình; biên soạn tài liệu bổ sung; xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả thử nghiệm; in ấn tài liệu.

Trong quá trình làm công tác tham mưu với Lãnh đạo Sở GD&ĐT và Trường bồi dưỡng nhà giáo và CBQL giáo dục tỉnh Phú Thọ chúng tôi đã phân tích những ưu, nhược điểm và nguyên nhân dẫn đến các hạn chế trong công tác quản lý của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, trình bày một số yêu cầu đổi mới mục tiêu, nội dung, phương pháp bồi dưỡng CBQL giáo dục; giải thích ưu thế và lợi ích của hệ thống bài tập thực hành; sự cần thiết phải cải tiến nội dung, phương pháp bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non. Bàn bạc thống nhất một số yêu cầu và kế hoạch mở lớp để cải thiện tình trạng hiện tại (Thời gian mở lớp, yêu cầu chiêu sinh, kinh phí, tài liệu, giảng viên...).

Sau khi Lãnh đạo Sở và Trường thống nhất kế hoạch thì tiến hành xây dựng chương trình, bổ sung chương trình bồi dưỡng tối thiểu 10 ngày.

- Cùng với việc biên soạn tài liệu chúng tôi tiến hành xây dựng các tiêu chí, thang đánh giá và phương pháp đánh giá kết quả thử nghiệm.

- Chuẩn bị giảng viên: Chúng tôi cho rằng khâu quyết định sự thành công của thử nghiệm là giảng viên. Vì vậy, giảng viên thực hiện các phần thử nghiệm sử dụng HTBTTH cần được chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi bắt đầu khóa bồi dưỡng. Giảng viên được lựa chọn là những người có nghiệp vụ về quản lí giáo dục, quản lí trường học, hiểu biết về bậc học mầm non, tâm huyết, nhiệt tình, yêu thích cái mới. Chúng tôi tổ chức tọa đàm trao đổi, thảo luận về phương pháp sử dụng các bài tập trong chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non, đề nghị giảng viên hợp tác theo dõi tiến trình thực nghiệm theo các tiêu chí đánh giá.

- Chiêu sinh học viên: Sở GD&ĐT tiến hành chiêu sinh học viên là hiệu trưởng trường mầm non công lập trên địa bàn tỉnh.

- Cuối cùng là khâu in ấn tài liệu: Sở GD&ĐT cho in ấn tài liệu, chuẩn bị trước khi bắt đầu khóa học, đủ cho giảng viên và học viên.

3.5.2.6. Tổ chức thử nghiệm và theo dõi tiến trình thử nghiệm

- Tiến trình thử nghiệm: Mở 2 lớp thử nghiệm với 156 học viên.

Số tiết đưa vào thử nghiệm là 105 tiết (30 tiết lý thuyết, 75 tiết thực hành), trong đó có 75 tiết thực hành cho 4 kỹ năng: Quản lý hành chính và hệ thống thông

tin; quản lý tài chính, tài sản nhà trường; quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, GV, nhân viên; xây dựng và thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường.

Bảng 3.4. Phân phối số tiết thử nghiệm chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non

Bài học	***Số tiết***		
	Lý thuyết	***Thực hành***	***Tổng cộng***
Xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường phù hợp với điều kiện địa phương	5	15	20
Giao tiếp, ứng xử với CB, GV, phụ huynh và người dân địa phương, giao tiếp bằng tiếng dân tộc thiểu số (cho hiệu trưởng công tác ở vùng có nhiều dân tộc thiểu số)	5	15	20
Huy động trẻ đến lớp, duy trì sĩ số, phổ cập GDMN cho trẻ 5 tuổi	5	10	15
Tập hợp, khích lệ, động viên, chia sẻ khó khăn với CB, GV, mở rộng dân chủ và chế độ ủy quyền	5	15	20
Huy động các nguồn lực, phân bổ nguồn tài chính hợp lý để đầu tư CSVC, cải thiện bữa ăn cho trẻ	5	10	15
Ứng dụng công nghệ thông tin phù hợp với điều kiện địa phương và môi trường văn hóa - xã hội.	5	10	12
Tổng cộng	**30**	**75**	**105**

- *Theo dõi quá trình thử nghiệm*: Theo dõi thử nghiệm với 4 công việc chủ yếu: Đo mức độ hình thành kỹ năng quản lý trường mầm non của học viên trước khóa bồi dưỡng. Tiến hành thử nghiệm, sử dụng hệ thống bài tập thực hành trong quá trình bồi dưỡng. Theo dõi diễn biến của lớp học. Kiểm tra kết quả hình thành kỹ năng quản lý trường mầm non của học viên sau khi được bồi dưỡng, lấy ý kiến của giảng viên và học viên về chương trình và HTBTTH.

+ *Đo mức độ hình thành kỹ năng quản lý trường mầm non của học viên trước khóa bồi dưỡng:* Sau khi chiêu sinh đủ học viên, khai giảng lớp học xong, cho học viên tiến hành làm các bài tập, chấm điểm, đối chiếu với thang đánh giá mức độ

hình thành kỹ năng, sử dụng phương pháp toán để đánh giá kỹ năng ban đầu của học viên.

+ Tiến hành thử nghiệm và theo dõi tiến trình thử nghiệm

Quá trình bồi dưỡng sử dụng HTBTTH diễn ra như sau:

Trong phần cung cấp lý thuyết, giảng viên ra bài tập, học viên giải, thảo luận các cách giải, rút ra các khái niệm, các kiến thức lý thuyết tương ứng. Sau đó giảng viên kết luận vấn đề, người học điều chỉnh kiến thức, chính xác hóa kiến thức.

Trong phần thực hành giảng viên cho học viên giải các bài tập thực hành luyện trí nhớ, củng cố kiến thức. Sau khi học viên đã thực sự nắm chắc kiến thức thì làm các bài tập hình thành kỹ năng ở 2 mức độ tái tạo và sáng tạo. Giảng viên dùng các phương pháp phù hợp với từng loại bài tập. Nếu là bài tập giải quyết tình huống thì phương pháp là dạy học giải quyết tình huống có vấn đề. Nếu bài tập là đóng vai hiệu trưởng tập hợp, khích lệ động viên, chia sẻ khó khăn với CB, GV thì phương pháp là đóng vai. Nếu là xây dựng chiến lược, kế hoạch thì dùng phương pháp giải bài tập loại tìm tòi: có đủ điều kiện nhưng thiếu dữ liệu, cần bổ sung thông tin trước khi giải...Sau khi học viên giải, giảng viên dành thời gian cho họ thảo luận, lựa chọn cách giải hay, phù hợp nhất và rút ra các bài học cần thiết.

Theo dõi tiến trình thử nghiệm: Trong suốt tiến trình thử nghiệm chúng tôi theo dõi không khí lớp học, thái độ tích cực, hứng thú học tập, khả năng học tập, tiếp thu của học viên, xác định những vấn đề khó khăn mà học viên thường hay mắc phải, các bài tập cần thay thế, bổ sung hay điều chỉnh cho phù hợp với người học.

+ Đo kết quả hình thành kỹ năng quản lý trường mầm non cuối khóa học. Chúng tôi cho học viên làm các bài thi. Giảng viên chấm điểm, đối chiếu với thang đánh giá mức độ hình thành kỹ năng để đánh giá kết quả. Sử dụng phương pháp toán thống kê.

+ Lấy ý kiến góp ý của giảng viên và học viên góp ý nhận xét về chương trình và HTBTTH (xem phụ lục 08).

3.5.2.7. Phân tích đánh giá kết quả thử nghiệm

Việc phân tích đánh giá kết quả thử nghiệm tập trung vào 2 vấn đề: Đánh giá mức độ tích cực, hứng thú học tập và kết quả hình thành kỹ năng của học viên;

Đánh giá tác dụng của chương trình bồi dưỡng với việc hình thành kỹ năng quản lý, nâng cao chất lượng bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non.

a) Hệ thống tiêu chí và phương pháp đánh giá kết quả thử nghiệm

** Tiêu chí đánh giá mức độ tích cực, hứng thú học tập và kết quả hình thành kỹ năng của học viên:*

(1). Mức độ tích cực tham gia ý kiến của người học trong một tiết học; (2) Thái độ say mê học tập; (3). Kết quả thực hiện các bài tập luyện trí nhớ đạt yêu cầu cao (Từ 70% trở lên); (4).Tỷ lệ đạt yêu cầu về hình thành các kỹ năng quản lý trường mầm non sau thử nghiệm cao hơn trước thử nghiệm.

Phương pháp đánh giá các tiêu chí được đo lường như sau: Biểu hiện *Mức độ tích cực tham gia ý kiến của người học trong một tiết học* được lượng hóa thành các mức. Học viên học tập tích cực nếu tham gia 1 ý kiến trong mỗi tiết học. Học tập khá tích cực nếu tham gia 2 ý kiến, rất tích cực nếu tham gia 3 ý kiến.

Để tạo điều kiện cho học phát biểu ý kiến chúng tôi tổ chức thảo luận theo nhóm nhỏ và thiết kế hệ thống câu hỏi phù hợp. Học viên được theo dõi theo mẫu:

Bài học: Số tiết:

TT	Họ tên học viên	Mức độ tham gia	Tổng cộng	Ghi chú

(Đánh dấu + vào cột mức độ tham gia mỗi khi học viên phát biểu. Ghi tổng số ý kiến phát biểu vào cột tổng cộng khi bài học đã tiến hành xong. Phần này do các tổ trưởng thực hiện).

Các tiêu chí này được đo lường qua tỷ lệ % các mức độ tham gia theo công thức: % học viên tích cực = số học viên có 1 ý kiến phát biểu trong 1 tiết học/tổng số học viên; % học viên có thái độ khá tích cực và rất tích cực = số học viên có 2-3 ý kiến trong 1 tiết học/tổng số học viên của lớp. Tổng cộng % các mức độ trên.

Biểu hiện 2 *Thái độ say mê học tập* biểu hiện là sự chăm chú nghe giảng, kiên trì, tập trung cao khi giải các bài tập, có nhiều ý kiến tranh luận sôi nổi. Học viên không tỏ ra mệt mỏi trong suốt quá trình học, ít yêu cầu nghỉ giải lao, không ngủ gật, ngáp vặt và tỏ ra chán chường.

Biểu hiện 3 *Kết quả thực hiện các bài tập luyện trí nhớ đạt yêu cầu cao*. Đối với tiêu chí này giảng viên cho học viên làm bài tập luyện trí nhớ. Học viên đối chiếu với đáp án, tự chấm điểm và đánh giá % kết quả thực hiện đạt yêu cầu.

Biểu hiện 4 *Tỷ lệ đạt yêu cầu về hình thành các kỹ năng quản lý trường mầm non sau thử nghiệm cao hơn trước thử nghiệm*. Để đánh giá tiêu chí này chúng tôi cho học viên làm các bài tập kiểm tra và chấm điểm dựa trên thang đánh giá mức độ hình thành kỹ năng đã được xây dựng (xem phụ lục 7). So sánh kết quả hình thành kỹ năng trước và sau thử nghiệm. Ở đây chúng tôi chỉ trích lại *thang đánh giá 2 kỹ năng*: (*Kỹ năng 1*). Giao tiếp, ứng xử với CB, GV, phụ huynh và người dân địa phương, giao tiếp bằng tiếng dân tộc thiểu số (hiệu trưởng công tác ở vùng có nhiều dân tộc thiểu số); *(Kỹ năng 2).* Tập hợp, khích lệ, động viên, chia sẻ khó khăn với CB, GV, mở rộng dân chủ và chế độ ủy quyền.

** Tiêu chí đánh giá tác dụng của chương trình bồi dưỡng với việc hình thành kỹ năng quản lý, nâng cao chất lượng bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non*

Chúng tôi tiến hành lấy ý kiến giảng viên và học viên qua phiếu trưng cầu và đánh giá theo tiêu chí: có 70% trở lên ý kiến giảng viên và học viên đánh giá cao chương trình bồi dưỡng đối với công tác giảng dạy và học tập (xem phụ lục 08).

Ngoài ra sau khóa học chúng tôi tiến hành lấy ý kiến của cán bộ Phòng Mầm non và Phòng GD, phòng Nội vụ và hiệu trưởng trường mầm non đánh giá biểu hiện chất lượng của trường mầm non sau khóa bồi dưỡng.

b) Kết quả thử nghiệm

** Tiêu chí đánh giá mức độ tích cực, hứng thú học tập và kết quả hình thành kỹ năng của học viên:*

- Mức độ tích cực tham gia ý kiến của người học trong 1 tiết học: 156 =100% học viên tích cực, hứng thú phát biểu ý kiến. Trong đó, 20,5% (32 học viên) có 2-3 ý kiến phát biểu trở lên đạt mức độ khá và rất tích cực; 79,5% (124 học viên) tham gia 1 ý kiến đạt mức tích cực. Học viên phát biểu nhiều nhất khi thảo luận nhóm.

- Không có học viên tỏ ra chán chường, mệt mỏi hay buồn ngủ, chăm chú tập trung giải các bài tập.

- Học viên tự rút ra các khái niệm, định nghĩa, đóng góp nhiều ý kiến đúng,

đưa ra nhiều phương pháp giải quyết cho một bài tập.

- Kết quả thực hiện các bài tập luyện trí nhớ: học viên làm đúng 82,7% (129 học viên) các bài tập luyện trí nhớ.

- Tỷ lệ đạt yêu cầu về hình thành các kỹ năng quản lý trường mầm non sau thử nghiệm cao hơn trước thử nghiệm được thể hiện trong Bảng 3.5.

Bảng 3.5. Kết quả thực hiện bài tập kiểm tra hình thành kỹ năng

	Kỹ năng 1			**Kỹ năng 2**		
Điểm	Trước thử nghiệm	Sau thử nghiệm	Độ lệch	Trước thử nghiệm	Sau thử nghiệm	Độ lệch
	Số học viên (%)	Số học viên (%)				
1-4	0	0	0	0	0	0
5	35 (22,4)	0	0	28 (18)	0	0
6	108 (69,2)	0	0	108 (69,2)	0	0
7	13 (8,3)	59 (37,8)	46 (29,5)	20 (12,8)	63 (40,4)	43 (27,6)
8	0	50 (32,1)	50 (32,1)	0	51 (32,7)	51 (32,7)
9	0	42 (26,9)	42 (26,9)	0	38 (24,3)	38 (24,3)
10	0	5 (3,2)	5 (3,2)	0	4 (2,6)	4 (2,6)

Trước thử nghiệm, (*Kỹ năng 1*). Giao tiếp, ứng xử với CB, GV, phụ huynh và người dân địa phương, giao tiếp bằng tiếng dân tộc thiểu số (cho hiệu trưởng công tác ở vùng có nhiều dân tộc thiểu số) có 8,3% đạt yêu cầu; *(Kỹ năng 2).* Tập hợp, khích lệ, động viên, chia sẻ khó khăn với CB, GV, mở rộng dân chủ và chế độ ủy quyền có 12,8% đạt yêu cầu. Sau thử nghiệm 100% đạt yêu cầu, trong đó kỹ năng 1 có 62,2 % đạt khá, giỏi (32,1% đạt khá, 30,1 đạt giỏi); kỹ năng 2 có 59,6% đạt khá giỏi (32,7% đạt khá, 26,9% đạt giỏi. Như vậy chương trình bồi dưỡng hoàn toàn phù hợp, hình thành kỹ năng quản lý cho học viên, nâng cao chất lượng đội ngũ.

** Tiêu chí đánh giá tác dụng của chương trình bồi dưỡng với việc hình thành kỹ năng quản lý, nâng cao chất lượng bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non*

- Học viên: 100% cho rằng chương trình bồi dưỡng sử dụng HTBTTH thì học viên được làm việc nhiều trong các giờ học, hứng thú với việc học tập, nhớ bài nhanh, hiểu bài sâu hơn, hình thành được các kỹ năng quản lý, phù hợp với thực tiễn địa phương và công tác quản lý hàng ngày ở trường mầm non; tự tin trong công tác quản lý.

- Giảng viên: 100% giảng viên hứng thú với việc giảng dạy chương trình bồi dưỡng sử dụng HTBTTH vì họ ít phải nói, nhưng lại hiểu học viên hơn, hiểu được khả năng của từng người để kịp thời giải đáp, giảng viên bổ sung thêm được tình huống phong phú từ học viên. Bài tập đảm bảo đủ rèn được trí nhớ, giúp học viên nắm chắc tri thức và hình thành được kỹ năng.

Như vậy, ý kiến của giảng viên và học viên đều đánh giá cao chương trình bồi dưỡng sử dụng HTBTTH trong việc hình thành các kỹ năng quản lý của người hiệu trưởng học, giúp người học tích cực hoạt động, giảm lý thuyết giảng, hình thành các kỹ năng quản lý trường mầm non.

- Ý kiến nhận xét của cán bộ phòng Mầm non, phòng Giáo dục và phòng Nội vụ và hiệu trưởng trường mầm non về biểu hiện chất lượng trường mầm non: 156 = 100% ý kiến nhận xét ở mức độ rõ và rất rõ với 13 biểu hiện chất lượng trường mầm non: Có kế hoạch thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường một cách cụ thể; Quan hệ hiệu trưởng với GV, phụ huynh thân thiện, gần gũi; Huy động đủ học sinh đến lớp và thực hiện tốt phổ cập giáo dục cho trẻ 5 tuổi; Đội ngũ giáo viên thực hiện tốt chương trình GDMN mới; Tập thể nhà trường đoàn kết; Phân công công việc cụ thể cho cấp dưới; Đội ngũ GV sử dụng thành thạo thiết bị dạy học, biết làm đồ dùng dạy học từ vật liệu sẵn có; Nhà trường khang trang, đủ đồ dùng dạy học, đủ đồ chơi, máy tính kết nối mạng Internet; Nguồn tài chính được phân bổ đầu tư tập trung cho từng hạng mục theo hướng trường chuẩn quốc gia; Công nghệ thông tin được ứng dụng nhiều vào trong hoạt động quản lý nhà trường; Thực đơn ăn được công khai, trẻ ăn hết khẩu phần ăn; Giao tiếp với CB, GV, người dân tộc thiểu số tốt hơn hơn; Biểu hiện môi trường giáo dục thân thiện;

Kết quả thử nghiệm cho thấy biện pháp được luận án đề xuất có tính cần thiết, khả thi và mang lại hiệu quả tốt cho công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa.

Kết luận chương 3

Trên cơ sở phân tích thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa, chúng tôi đề xuất 6 biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa như sau: (1) Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc; (2) Chỉ đạo xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa; (3) Tổ chức đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non; (4) Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc; (5) Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa; (6) Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh miền núi phía Bắc, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng.

Kết qủa khảo nghiệm lấy ý kiến các chuyên gia thấy các biện pháp đề xuất có tính cần thiết và tính khả thi cao. Kết quả thử nghiệm biện pháp 4 *Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc* khẳng định biện pháp phát triển phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa cần thiết và khả thi, phù hợp với điều kiện thực tiễn của các địa phương. Việc tổ chức thực hiện đồng bộ các biện pháp nêu trên sẽ góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Từ kết quả nghiên cứu lý luận và thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa, chúng tôi có một số kết luận và khuyến nghị sau:

1. Kết luận

Tổng quan đã xác định các tỉnh miền núi phía Bắc chưa có công trình nghiên cứu về vấn đề phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Mặc dù đã có những công trình nghiên cứu ở các khía cạnh khác nhau về đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên nhưng không trùng lắp với vấn đề của luận án.

Đề tài tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa. Nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa bao gồm: Xây dựng quy hoạch; Bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm; Xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng; Thực hiện kiểm tra, đánh giá; Xây dựng chính sách và tạo môi hoạt động để hiệu trưởng làm việc.

Đề tài cũng khẳng định các yếu tố tố thuộc về quản lí nhà nước, yếu tố về kinh tế - xã hội, truyền thống văn hóa, phong tục tập quán, tâm lí xã hội, yếu tố về quản lí nhà trường, yếu tố khác... tác động mạnh đến đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Khảo sát đánh giá thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc cho thấy cơ bản đảm bảo về số lượng và chất lượng. Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm được đánh giá ở mức độ tốt và khá. Tuy nhiên, năng lực quản lý nhà trường, năng lực phối hợp với gia đình trẻ và xã hội còn hạn chế, được đánh giá ở mức độ trung bình.

Công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa đã được các tỉnh miền núi phía Bắc đã được triển khai và thực hiện. Hoạt động tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ được đánh giá ở mức độ khá, có 4/5 hoạt động quản lý bị các chuyên gia đánh giá có mức độ trung bình, còn nhiều hạn chế, bất cập trong hoạt động quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa.

Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển độ ngũ hiệu trưởng trường mầm non được đánh giá ở mức độ ảnh hưởng nhiều. Các yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất là nhóm "Những yếu tố thuộc về quản lí nhà nước".

Trên cơ sở phân tích thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa, chúng tôi đề xuất 6 biện pháp như sau: (1) Cụ thể hóa Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía Bắc; (2) Chỉ đạo xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa; (3) Tổ chức đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nhằm nâng cao năng lực quản lý; (4) Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa phù hợp với đặc thù các tỉnh miền núi phía Bắc; (5) Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa; (6) Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh miền núi phía Bắc, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng.

Kết qủa khảo nghiệm lấy ý kiến các chuyên gia thấy các biện pháp đề xuất có tính cần thiết và tính khả thi cao. Thử nghiệm khẳng định biện pháp phát triển phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa cần thiết và khả thi, phù hợp với điều kiện thực tiễn của các địa phương. Việc tổ chức thực hiện đồng bộ các biện pháp nêu trên sẽ góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Với những kết quả nghiên cứu đạt được ở ba chương, nhiệm vụ nghiên cứu đã hoàn thành, mục đích nghiên cứu đã đạt được. Kết quả nghiên cứu lý luận và thực trạng phù hợp với giả thuyết. Trong quá trình nghiên cứu tác giả nhận thấy phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa là một vấn đề lớn, các biện pháp nêu tại chương 3 chưa thể giải quyết triệt để hết tất cả những vấn đề đặt ra.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo

Tham mưu cho Chính phủ chỉ đạo các địa phương thực hiện phân cấp trong quản lý giáo dục đúng quy định.

Tham mưu với Chính phủ bổ sung chế độ phụ cấp trách nhiệm cho tương xứng với nhiệm vụ của hiệu trưởng trường mầm non, có chế độ đãi ngộ thỏa đáng đối với hiệu trưởng trường mầm non công tác ở các vùng cao, vùng khó khăn.

Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa, tiếp cận với thế giới và khu vực.

Xây dựng cơ chế chính sách để đào tạo, bồi dưỡng và ổn định đội ngũ giáo viên và đội ngũ hiệu trưởng công tác ở vùng cao, chính sách luân chuyển hiệu trưởng trường mầm non có năng lực đến công tác ở vùng cao, vùng khó khăn.

Nghiên cứu điều chỉnh bổ sung chuẩn hiệu trưởng trường mầm non để đảm bảo tất cả những việc cán bộ quản lý phải làm, nhất là ở vùng có tính chất đặc thù đều được thể hiện trong Chuẩn.

2.2. Đối với Tỉnh ủy, Ủy ban nhân dân các tỉnh

Tổ chức thực hiện kế hoạch; kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện Đề án Đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam.

Phân cấp cho ngành giáo dục quyền tự chủ về công tác cán bộ theo Nghị định 115/2010/NĐ-CP ngày 24/12/2010 của Chính Phủ quy định trách nhiệm quản lí nhà nước về giáo dục.

Chỉ đạo triển khai thực hiện tốt chiến lược phát triển giáo dục, quy hoạch phát triển nhân lực ngành Giáo dục.

Xây dựng và thực hiện các chế độ, chính sách đặc thù của địa phương để khuyến khích, tạo động lực cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non phát triển.

Đầu tư các điều kiện nhà ở, phòng làm việc và các trang thiết bị khác phục vụ cho công tác của hiệu trưởng trường mầm non, nhất là các trường ở vùng cao, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn.

2.3. Đối với Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh

Xây dựng chiến lược phát triển giáo dục, quy hoạch phát triển nhân lực ngành Giáo dục.

Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non. Giao nhiệm vụ cho Trường Bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục phối hợp với các cơ quan,

đơn vị có liên quan thực hiện bồi dưỡng cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, cán bộ, giáo viên nguồn kế cận hiệu trưởng.

Phối hợp chặt chẽ trong quản lí ngành với quản lí lãnh thổ của cấp ủy địa phương đối với hiệu trưởng trường mầm non.

Chỉ đạo, đánh giá hiệu trưởng trường mầm non theo khung năng lực nghề nghiệp hiệu trưởng trường mầm non đã đề xuất.

Tăng cường thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của hiệu trưởng trường mầm non để xử lý kịp thời những sai phạm trong công tác quản lý và điều chỉnh biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cho phù hợp với thực tiễn các nhà trường.

2.4. Đối với Ủy ban nhân dân cấp huyện các tỉnh

Phân cấp cho phòng Giáo dục quyền tự chủ về tài chính; tuyển dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm luân chuyển, điều động đội ngũ giáo viên, cán bộ quản lý thuộc thẩm quyền quản lí của ủy ban nhân dân cấp huyện.

Quy hoạch lại quỹ đất để xây dựng mới trường học hoặc mở rộng diện tích đất cho các trường mầm non đạt tiêu chuẩn.

2.5. Đối với hiệu trưởng trường mầm non

Nắm vững yêu cầu chuẩn hóa đối với hiệu trưởng trường mầm non để hiệu trưởng xây dựng kế hoạch bồi dưỡng và phấn đấu, nỗ lực không ngừng trong học tập, tự học, tự rèn luyện ở các môi trường công tác khác nhau để hoàn thiện chính mình.

Tạo điều kiên thuận lợi để cán bộ, giáo viên đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn một cách khách quan để khắc phục những yếu điểm, tiếp tục phấn đấu đạt chuẩn ở mức cao và hoàn thiện hơn.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ

1. Nguyễn Thị Ngọc Hoa, (10/2012), *"Quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT công lập tỉnh Phú Thọ đến năm 2020",* Tạp chí Quản lý Giáo dục, số 41.

2. Nguyễn Thị Ngọc Hoa, (11/2012), *"Bình đẳng giới trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tỉnh Phú Thọ"*, Tạp chí Giáo dục, số 297, kỳ 1.

3. Nguyễn Thị Ngọc Hoa, (01/2013), *"Đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo - bồi dưỡng, khuyến khích tự đào tạo - bồi dưỡng đối với hiệu trưởng và cán bộ kế cận nhằm phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tỉnh Phú Thọ đến năm 2020,* Tạp chí Giáo dục, số 302, kỳ 2.

4. Nguyễn Thị Ngọc Hoa, (4/2013), *"Đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ quản lý trường THPT tỉnh Phú Thọ",* Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt.

5. Nguyễn Thị Ngọc Hoa, (6/2013), *"Phương pháp dự báo giáo dục vận dụng trong quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT công lập tỉnh Phú Thọ đến năm 2020"*, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 49.

6. Nguyễn Thị Ngọc Hoa, (2015), *"Mục tiêu đổi mới giáo dục và yêu cầu đặt ra đối với mô hình năng lực cán bộ quản lý giáo dục mầm non hiện nay",* Kỷ yếu hội thảo khoa học "Đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục", Nxb Đại học Sư phạm Hà Hội.

7. Nguyễn Thị Ngọc Hoa, (8/2016), *"Thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non tỉnh Phú Thọ"*, Tạp chí Giáo dục, số 387.

8. Nguyễn Thị Ngọc Hoa, (11/2016), *"Thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa"*, Tạp chí Thiết bị Giáo dục, số 135.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

1. Phan Thị Ngọc Anh (2011), *Nghiên cứu đặc điểm phát triển trẻ mẫu giáo 5 tuổi,* đề tài KHCN cấp Bộ, mã số B2010-37-83, Viện Khoa học giáo dục, Hà Nội.
2. Ban chấp hành Trung ương Đảng (1997), *Nghị quyết số 03-NQ/TW ngày 18/6/1997 về chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước,* Hà Nội.
3. Ban chấp hành Trung ương Đảng (2004), *Chỉ thị số 40-CT/TW, ngày 15/6/2004 về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục,* Hà Nội.
4. Ban chấp hành Trung ương Đảng (2007), *Nghị quyết số 11-NQ/TW ngày 27/4/2007 về công tác phụ nữ thời kỳ đẩy mạnh CNH-HĐH đất nước*, Hà Nội.
5. Ban chấp hành Trung ương Đảng (2013), *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4/11/2013 Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo,* Hà Nội.
6. Ban chấp hành Trung ương Đảng (2012), *Hướng dẫn số 15-HD/BTCTW ngày 05/11/2012 về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý theo tinh thần Nghị quyết số 42-NQ/TW ngày 30/11/2004 của Bộ Chính trị (khóa IX) và kết luận số 24-KL/TW ngày 05/6/2012 của Bộ Chính trị (khóa XI),* Hà Nội.
7. Đặng Quốc Bảo (2010), *Đổi mới công tác quản lí và nâng cao chất lượng giáo dục Việt Nam*, Nxb Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
8. Đặng Quốc Bảo (2010), "Mười năng lực "học thuật quản lý", mười năng lực "nghệ thuật quản lý", *Tạp chí Quản lý giáo dục* (11), tr.12-13.
9. Bộ Chính trị (2009), *Kết luận số 242-TB/TW ngày 15/4/2009 của Bộ Chính trị về Tiếp tục thực hiện Nghị quyết Trung ương 2 (khóa VIII), phương hướng phát triển giáo dục và đào tạo đến năm 2020,* Hà Nội.
10. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2008), *Quyết định số 14/2008/QĐ- BGDĐT ngày 07/4/2008 ban hành Điều lệ trường Mầm non,* Hà Nội.
11. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2008), *Quyết định số 16/2008/QĐ-BGDĐT ngày 16/4/2008 ban hành quy định đạo đức Nhà giáo,* Hà Nội.

12. Bộ Giáo dục Singapore (2009*), Mô hình trường học ưu việt của Singapore, SEM.*

13. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), *Thông tư số 17/2009/TT-BGDĐT ngày 25/7/2009 về chương trình giáo dục mầm non,* Hà Nội.

14. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2010), *Thông tư số 44/2010/TT-BGDĐT ngày 30 tháng 12 năm 2010 về việc sửa đổi, bổ sung một số Điều lệ trường Mầm non*, Hà Nội.

15. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011), *Thông tư số 17/2011/TT-BGDĐT ngày 14/04/2011 ban hành quy định Chuẩn hiệu trưởng trường Mầm non*, Hà Nội.

16. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2012), *Quyết định số 382/QĐ-BGDĐT ngày 20/01/2012 ban hành các chương trình bồi dưỡng CBQL giáo dục và đào tạo,* Hà Nội.

17. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2014), *Thông tư số 02/2014/TT-BGDĐT ngày 08/02/2014 ban hành quy chế công nhận trường Mầm non đạt chuẩn Quốc gia*, Hà Nội.

18. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Nội vụ (2015), *Thông tư liên tịch số 11/2015/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 29/5/2015 về hướng dẫn về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Sở Giáo dục và Đào tạo thuộc UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, Phòng Giáo dục và Đào tạo thuộc UBND huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh,* Hà Nội.

19. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Nội vụ (2015), *Thông tư liên tịch số 20/2015/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 14/9/2015 về quy định mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp giáo viên mầm non,* Hà Nội.

20. Đỗ Văn Chấn (1998), *Dự báo, quy hoạch và kế hoạch phát triển giáo dục,* Trường CBQLGD, Hà Nội.

21. Christian Batal (2002), *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

22. Nguyễn Phúc Châu (2007), *Các giải pháp triển khai đào tạo cán bộ quản lý giáo dục theo nhu cầu xã hội*, Đề tài KHCN khoa học giáo dục cấp Bộ, mã số B2007. 29-27 TĐ, Học viện Quản lý giáo dục, Hà Nội.

23. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (1996), *Lí luận đại cương về quản lý*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.

24. Nguyễn Hữu Chí (2006), "*Đổi mới chương trình THPT và những yêu cầu đối với công tác quản lý của Hiệu trưởng"*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học các giải pháp cơ bản đổi mới quản lý trường phổ thông, Trường CBQLGD&ĐT, Hà Nội.

25. Chính phủ (2003), *Quyết định số 27/2003/QĐ-TTg ngày 19/2/2003 ban hành quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm cán bộ công chức lãnh đạo,* Hà Nội.

26. Chính phủ (2006), *Nghị định số 61/2006/NĐ-CP ngày 20/6/2006 về chính sách đối với nhà giáo và CBQL giáo dục công tác ở các trường chuyên biệt, ở vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn,* Hà Nội.

27. Chính phủ (2008), *Nghị định số 69/2008/NĐ-CP ngày 30/5/2008 về chính sách khuyến khích xã hội hóa đối với các hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, dạy nghề, y tế, văn hóa, thể dục thể thao, môi trường,* Hà Nội.

28. Chính phủ (2010), *Quyết định số 239/QĐ-TTg ngày 09/02/2010 phê duyệt đề án phổ cập giáo dục mầm non cho trẻ em 5 tuổi giai đoạn 2010-2015*, Hà Nội.

29. Chính phủ (2010), *Nghị định số 115/2010/NĐ-CP ngày 24/12/2010 quy định trách nhiệm quản lý nhà nước về giáo dục,* Hà Nội.

30. Chính phủ (2011), *Quyết định số 60/2011/QĐ-TTg ngày 26/10/2011 quy định một số chính sách phát triển giáo dục mầm non giai đoạn 2010-2015*, Hà Nội.

31. Chính phủ (2011), *Quyết định số 579/QĐ-TTg ngày 19/4/2011 về việc phê duyệt chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020*, Hà Nội.

32. Chính phủ (2012), *Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 ban hành Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020*, Hà Nội.

33. Chính phủ (2016), *Quyết định số 402/QĐ-TTg 14/3/ 2016 về việc phê duyệt Đề án phát triển đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức người dân tộc thiểu số trong thời kỳ mới*, Hà Nội.

34. Thiều Chửu (1999), *Từ điển Hán - Việt*, Nxb Thành phố Hồ Chí Minh.

35. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực,* Nxb Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh.

36. Chung Thị Đài (2013), "Biện pháp xây dựng trường mầm non đạt chuẩn quốc gia ở huyện Hậu Lộc, Thanh Hóa", *Tạp chí Quản lí giáo dục*, (54), tr. 18-20.

37. Đảng Cộng sản Việt Nam (2011), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI*, Nxb Chính trị quốc gia - Sự thật, Hà Hội.

38. Nguyễn Văn Đệ (2008), "Năng lực quản lý- Điểm gợi mở cho việc tạo dựng mẫu hình cán bộ quản lý", *Tạp chí Quản lý giáo dục*, (1), tr. 15-18.

39. Trần Văn Độ (2012), "Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT theo hướng chuẩn hóa", *Tạp chí Quản lý giáo dục*, (34), tr. 24-27.

40. Trần Khánh Đức (2010), *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ 21*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.

41. Ngô Trường Đức (2013), "Hiệu trưởng - nhà quản lý văn hóa nhà trường", *Tạp chí khoa học giáo dục* (90), tr. 8-11.

42. Nguyễn Minh Đường, Phan Văn Kha (2006), *Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế,* Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội.

43. Nguyễn Minh Đường (01/2012), "Tiếp cận hệ thống trong nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực", *Tạp chí Khoa học Giáo dục* (78), tr. 11-14.

44. Trần Ngọc Giao (2012), "Phát triển đội ngũ - nhiệm vụ cao cả của người hiệu trưởng", *Tạp chí Quản lý giáo dục* (32), tr. 19 - 22.

45. Phạm Minh Giản (2012), *Quản lý phát triển đội ngũ giáo viên THPT các tỉnh Đồng Bằng Sông Cửu Long theo hướng chuẩn hóa*, Luận án Tiến sĩ khoa học giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

46. Nguyễn Công Giáp (2015), "Nhà quản lý giáo dục trong môi trường công nghệ thông tin và truyền thông thế kỷ XXI", Kỷ yếu hội thảo khoa học đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

47. Trịnh Thị Hồng Hà (2005), "Một số cách tiếp cận trong việc xây dựng chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông ở Hoa Kì", *Tạp chí Giáo dục* (111), tr.28-31.

48. Trịnh Thị Hồng Hà (2009), *Đánh giá hiệu trưởng tiểu học Việt Nam theo hướng chuẩn hóa,* Luận án Tiễn sỹ Khoa học giáo dục, Đại học Quốc gia, Hà Nội.

49. Phạm Minh Hạc (1997), *Xã hội hóa công tác giáo dục*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.

50. Phạm Minh Hạc (2001), *Phát triển toàn diện con người trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa,* Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.

51. Vũ Ngọc Hải (2010), "Đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong phát triển giáo dục Việt Nam hiện đại và hội nhập quốc tế*", Tạp chí Khoa học Giáo dục* (57), tr.21-25.

52. Nguyễn Thị Bích Hạnh (2010), *Hỏi - đáp, tình huống sư phạm và bí quyết trong quản lí của hiệu trưởng trường mầm non*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.

53. Nguyễn Thị Tuyết Hạnh (2010), "Sử dụng mô hình năng lực trong bồi dưỡng hiệu trưởng trường THPT", *Tạp chí Giáo dục* (240), tr. 31-33.

54. Nguyễn Thị Tuyết Hạnh (2012), *Nghiên cứu chức năng của Hiệu trưởng trường THPT Việt Nam thời kỳ đổi mới phục vụ công tác bồi dưỡng Hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu xã hội*, Luận án Tiến sĩ Khoa học giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội.

55. Lê Thị Tuyết Hạnh (2013), "Kỹ năng nghĩ - nói - viết trong rèn luyện năng lực người cán bộ quản lí giáo dục*", Tạp chí Quản lí giáo dục*, (45), tr. 26-19.

56. Nguyễn Thị Thu Hằng (2008), *Các giải pháp đào tạo đội ngũ cán bộ quản lí giáo dục đạt trình độ thạc sỹ quản lí giáo dục hiện nay*, Luận án Tiến sĩ khoa học giáo dục, Đại học Quốc gia, Hà Nội.

57. Nguyễn Thị Thu Hằng (2015), "*Xây dựng tiêu chí đánh giá chất lượng giáo dục mầm non nhằm thực hiện chương trình mục tiêu quốc gia giáo dục và đào tạo"*, Kỷ yếu hội thảo khoa học đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

58. Trần Minh Hằng (2010), "Đổi mới chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng nâng cao năng lực cán bộ quản lý giáo dục và đào tạo Việt Nam", *Tạp chí Quản lý giáo dục* (15), tr. 7-10.

59. Bùi Minh Hiền, Nguyễn Vũ Bích Hiền (2010), "Tiếp cận hiện đại về phát triển chương trình đào tạo cán bộ quản lí giáo dục*", Tạp chí Quản lý giáo dục*, (10), tr. 16-19.

60. Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo (2006), *Quản lý giáo dục,* Nxb Giáo dục, Hà Nội.

61. Bùi Minh Hiền, Nguyễn Xuân Hải (2010), "Chân dung người hiệu trưởng trong lãnh đạo, quản lý nhà trường phổ thông hiện nay ở nước ta", *Tạp chí Quản lý Giáo dục* (8), tr. 3 - 6.

62. Nguyễn Vũ Bích Hiền (2015), *"Năng lực của cán bộ quản lý nhà trường về đánh giá trong giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục",* Kỷ yếu hội thảo khoa học đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

63. Nguyễn Trọng Hoàn, "*Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục THCS đáp ứng chuẩn hiệu trưởng trong giai đoạn mới*", Kỷ yếu hội thảo khoa học phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường THCS theo quan điểm chuẩn hóa phục vụ yêu cầu giáo dục miền núi Tây Bắc hiện nay.

64. Nguyễn Huy Hoàng (2011), *Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THCS các tỉnh vùng Tây Bắc theo hướng chuẩn hóa*, Luận án Tiễn sĩ Quản lý giáo dục, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

65. Quang Huân (2006), "*Vai trò, phẩm chất và năng lực của hiệu trưởng trường phổ thông (tiếp cận kinh nghiệm nước ngoài)",* Kỷ yếu hội thảo khoa học xây dựng chuẩn tổ chức quản lý trường phổ thông, Học viện Quản lý Giáo dục, Hà Nội.

66. Đào Duy Huân (1996), *Quản trị học*, Nxb Thống kê.

67. Đặng Thị Thanh Huyền (2012), "Tiếp cận CDIO trong phát triển chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông*", Tạp chí Quản lý giáo dục (*38), tr. 7-10.

68. Đặng Thị Thanh Huyền (2009), *Giải pháp phát triển giáo viên thành cán bộ quản lý giáo dục và các chính sách thực hiện nhằm đáp ứng yêu cầu tăng quy mô và chất lượng cán bộ quản lý giáo dục, phục vụ yêu cầu đổi mới giai đoạn 2010-2015*, Đề tài KHCN cấp Bộ, mã số B2007-29-29TĐ, Viện nghiên cứu khoa học quản lý giáo dục, Hà Nội.

69. Đặng Thành Hưng (2005), *Quan niệm về chuẩn hóa trong giáo dục, tổ chức phát triển giáo dục,* Hà Nội.

70. Đặng Thành Hưng, Trịnh Thị Hồng Hà (2003), "Vấn đề chuẩn và chuẩn hóa trong giáo dục phổ thông", *Thông tin khoa học giáo dục* (100), tr.8 -11.

71. Dương Hải Hưng (2015), *"Một số học thuyết về quản lý nhân sự",* Kỷ yếu hội thảo khoa học đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

72. Phan Thị Hoa Hương (2010), "Xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường", *Tạp chí Quản lý giáo dục* (14).

73. Vương Thanh Hương (2015), "*Tìm hiểu nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo nhà trường ở một số nước",* Kỷ yếu hội thảo khoa học đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

74. Trần Kiểm (2004), *Khoa học quản lý giáo dục,* Nxb Giáo dục, Hà Nội.

75. Trần Kiểm (2008), *Những vấn đề cơ bản của Khoa học Quản lý giáo dục*, Nxb ĐHSP, Hà Nội.

76. Phạm Trung Kiên (2012), "Quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THCS của huyện Ân Thi (Hưng Yên) đến năm 2020*", Tạp chí Giáo dục*, (288), tr. 25-29.

77. Đặng Bá Lãm (2005), *Quản lý nhà nước về giáo dục - Lý luận và thực tiễn*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.

78. Đặng Bá Lãm (2003), *Giáo dục Việt Nam những thập niên đầu thế kỷ XXI, chiến lược phát triển,* Nxb Giáo dục, Hà Nội.

79. Trần Thị Bích Liễu (2010), *Kỹ năng và bài tập thực hành quản lí trường mầm non của hiệu trưởng*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.

80. Trần Thị Bích Liễu (2010), *Xây dựng và sử dụng hệ thống bài tập thực hành trong quá trình bồi dưỡng nghiệp vụ quản lí cho hiệu trưởng trường mầm non*, Luận án Tiến sĩ Khoa học giáo dục, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

81. Nguyễn Lộc (2010), *Những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực Việt Nam,* Đề tài KHCN cấp bộ, Mã số: B2006-37-02ĐT, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

82. Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Đức Chính (2005), *"Chuẩn và chuẩn hóa trong giáo dục - Những vấn đề lý luận và thực tiễn*", Kỷ yếu Hội thảo khoa học chuẩn và chuẩn hóa trong giáo dục - Những vấn đề lý luận và thực tiễn, Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội.

83. Trần Thị Bạch Mai (2007), "*Đào tạo bồi dưỡng hiệu trưởng - Kinh nghiệm quốc tế và khả năng vận dụng vào điều kiện Việt Nam"*, Kỷ yếu hội thảo khoa học đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục, Học viện Quản lý giáo dục, Hà Nội.

84. Vũ Thị Yến Nhi (2013), "Thực trạng lòng yêu nghề của giáo viên mầm non trên địa bàn tỉnh Hải Dương", *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, (94).

85. Phạm Viết Nhụ (2012), "Những tiếp cận trong xây dựng chuẩn hiệu trưởng trường mầm non", *Tạp chí Quản lí giáo dục* (33).

86. Phạm Thành Nghị (2007), "Phát triển nguồn nhân lực cho nền kinh tế tri thức*", Tạp chí Nghiên cứu con người,* (29).

87. Nguyễn Diệu Ngọc (2012), "Bài học về đầu tư con người", *Tạp chí Khoa học Giáo dục,* (82), tr. 2-5.

88. Chu Mạnh Nguyên (2005), *Bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non*, Nxb Hà Nội.

89. Ngô Thị Kiều Oanh (2014), *Phát triển đội ngũ CBQL cấp khoa tại trường đại học theo hướng chuẩn hóa*, Luận án Tiến sĩ Khoa học Giáo dục, Đại học Quốc gia, Hà Nội.

90. Paul Hersey - Ken Blanc Hard (1995), *Quản lí nguồn nhân lực*, Nxb Chính trị Quốc gia.

91. Vũ Thị Phương (2009), "Những thay đổi về vai trò lãnh đạo và quản lý trong điều hành các hoạt động giáo dục", *Tạp chí Quản lý giáo dục* (6), tr. 24-27.

92. Đặng Hồng Phương (2008), *Phương pháp giáo dục thể chất cho trẻ mầm non*, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

93. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005), *Luật Giáo dục,* Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.

94. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2009), *Luật Giáo dục (sửa đổi, bổ sung),* Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.

95. Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Thái Nguyên (2015), *Báo cáo số 64/BC-SGDĐT ngày 17/6/2015 về tình hình công tác giáo dục mầm non*, Thái Nguyên.

96. Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Phú Thọ (2015), *Báo cáo số 1019/BC-SGDĐT ngày 16/6/2015 về tổng kết nhiệm vụ Giáo dục mầm non năm học 2014-2015*, Phú Thọ.

97. Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Tuyên Quang (2015), *Báo cáo số 112/BC-SGDĐT ngày 23/6/2015 về thực hiện nhiệm vụ giáo dục mầm non năm học 2014-2015*, Tuyên Quang.

98. Ngô Quang Sơn, Nguyễn Thị Bạch Mai (2014), "Tăng cường bồi dưỡng đội ngũ giáo viên mầm non của tỉnh Lâm Đồng trong giai đoạn hiện nay*", Tạp chí Quản lí giáo dục* (57), tr. 22-25.

99. Nguyễn Quốc Tuấn, Nguyễn Thị Loan (2010), *Phát triển kĩ năng quản lí*, Nxb Tài chính, Hà Nội.

100. Thái Duy Tuyên (2015), "*Về đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục"* Kỷ yếu hội thảo khoa học đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

101. Cung Kim Tuyến (2002), *Từ điển Triết học*, Nxb Văn hóa thông tin, Hà Nội.

102. Nguyễn Ánh Tuyết (2008), *Tâm lí học trẻ em lứa tuổi mầm non*, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

103. Nguyễn Thị Kim Thanh (2005), *Cẩm nang dành cho hiệu trưởng các trường mầm non*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.

104. Đầu Thị Thu (2012), "Hiệu trưởng trường phổ thông với vai trò lãnh đạo và quản lý sự thay đổi trường học", *Tạp chí Quản lý giáo dục* (33), tr. 17-21.

105. Phạm Bích Thủy (2013), "Trách nhiệm của hiệu trưởng trường mầm non trong việc thực hiện xã hội hóa giáo dục", *Tạp chí Khoa học Giáo dục* (51), tr.18-20.

106. Lê Thị Thanh Thủy (2013), "Bồi dưỡng giáo viên mầm non theo chuẩn nghề nghiệp ở huyện Bố Trạch, tỉnh Quảng Bình", *Tạp chí Quản lý giáo dục* (70), tr. 24-28.

107. Nguyễn Xuân Thức (2010), *Nghiên cứu khoa học*, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

108. Hà Thế Truyền (2015), "*Phương thức bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục tại các cơ sở đào tạo bồi dưỡng trong bối cảnh đổi mới giáo dục",* Kỷ yếu hội thảo khoa học đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

109. Đinh Văn Vang (2008), *Giáo dục mầm non*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.

110. Nguyễn Thành Vinh (2012), "Bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông theo tiếp cận năng lực thực hiện", *Tạp chí Khoa học giáo dục*, (81), tr. 12-15.

111. Cao Thị Thanh Xuân (2015), *Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, Luận án Tiễn sĩ Khoa học giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

112. Nguyễn Như Ý, Nguyễn Văn Khang...(1996), *Từ điển Tiếng Việt thông dụng*, Nxb Giáo dục, Hà Nội

113. Dương Thị Hoàng Yến (5/2013), "Phát triển kĩ năng quản lí con người cho cán bộ quản lí giáo dục", *Tạp chí Khoa học giáo dục*, (92), tr. 16-19.

114. Ủy ban nhân dân tỉnh Thái Nguyên (2012), *Quyết định số 2134/QĐ-UBND ngày 21/9/2012 về việc phê duyệt quy hoạch phát triển nhân lực tỉnh Thái Nguyên giai đoạn 2012-2020,* Thái Nguyên.

115. Ủy ban nhân dân tỉnh Phú Thọ (2012), *Quyết định về việc phê duyệt quy hoạch phát triển nhân lực tỉnh Phú Thọ giai đoạn 2011-2020,* Phú Thọ.

116. Ủy ban nhân dân tỉnh Phú Thọ (2012), *Quyết định số 26/2011/QĐ-UBND ngày 28/12/2011 về việc phê duyệt quy hoạch phát triển giáo dục và đào tạo tỉnh Phú Thọ giai đoạn 2011-2020,* Phú Thọ.

117. Ủy ban nhân dân tỉnh Tuyên Quang (2012), *Quyết định số 121/QĐ-UBND ngày 12/5/2012 phê duyệt quy hoạch phát triển nhân lực tỉnh Tuyên Quang giai đoạn 2011-2020,* Tuyên Quang.

118. Ủy ban nhân dân tỉnh Tuyên Quang (2008), *Quyết định số 19/2008/QĐ-UBND ngày 19/9/2008 về việc phê duyệt quy hoạch tổng thể phát triển sự nghiệp giáo dục,* Tuyên Quang.

Tài liệu Tiếng Anh:

119. Bulach, Clete-Pickett, Winston- Brothe, Diana (6/1998) *Mistakes Educational leaders make*, Eric Digest No 122.
120. Fiore D.J, *Introdution to Educational Administration Standards, Theories and Practic*, Virginia Commonwealth University, USA.
121. Gross M.A (2008), *Preparing future leaders: Principals perceptions of the Interstate School Leaders Licensure Consortium standards and knowledge indicators*, Indiana University of Pennsylvania, USA.
122. Huber, Stephan Gerhard (2004), *Preparing Leaders of School for the 21 Century: an international comparison of development programs in 15 countries*, Zeitlinger – Exton Publisher, Netherlands.
123. Jerry W.Gilley Steven A.Eggland Ann Maycunich Gilley, (2010), *Principles of Human Resource Development, A member of Books group New York.*
124. John W Burke (1995), *Competency Based Education and Training,*The Flalmer Press, London.
125. Leonard Nadler (1980), *Developing Human Resource*, American Society Training and Development
126. Lynn Olson (19/1/2000), *New thinking on what makes a Leader*, Education week.
127. Raymond J. Stone (1998), *Human Resource Managerment*, 3th edition, Jacaranda Wiley Ltd, 1998.
128. Robert M. Diamond (2003), *Designing & assessment courses & curricula* (3rd edition).
129. Sergiovanni (1995), *The Headteachership: a Reflective Practice Perspective*, Boston, Allyn and Bacon.
130. Stuart C. Smith and Philip K.Piele (1991), *School Leaderhip* (handbook for excellence), ERIC

Một số trang Web:

131. Chapman J.D, Recruitment, retention, and development of school principals, Hyperlink http://www.unesco.org.

132. Maslow, A.H (8/2000), A Theory of Human Motivation, Hyperlink http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm.

133. Tirozzi G.N, (2001), *The Artistry of Leadership The Evolving Role of the Secondary School Principal Leadership*, PhiDeltaKappan pp434-439, Hyperlink http://sierraverde.dvusd.org/docsall/ The Artistry of Leadership.pdf.

PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC

Số phụ lục	Tên phụ lục
Phụ lục 01	Phiếu trưng cầu ý kiến đánh giá về thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non công lập
Phụ lục 02	Phiếu trưng cầu ý kiến đánh giá về thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non công lập
Phụ lục 03	Phiếu trưng cầu ý kiến đánh giá về tính cần thiết và tính khả thi của những biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non công lập
Phụ lục 04	Phiếu đánh giá thử nghiệm, đánh giá năng lực quản lý của hiệu trưởng trường mầm non, đánh giá biểu hiện chất lượng của trường mầm non
Phụ lục 05	Phiếu dùng cho phỏng vấn sâu
Phụ lục 06	Phiếu dùng cho phỏng vấn chuyên gia
Phụ lục 07	Các thang đánh giá mức độ hình thành kỹ năng
Phụ lục 08	Các phiếu đánh giá, góp ý (phiếu đánh giá dành cho giảng viên, học viên, phiếu đánh giá biểu hiện chất lượng của trường mầm non).
Phụ lục 09	Tổng hợp kết quả điều tra, khảo sát của nhóm CBQL sở, phòng, huyện, xã (99 người), nhóm CBQL trường mầm non (330) người.

Phụ lục 1

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ VỀ THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON CÔNG LẬP

(Dành cho lãnh đạo Sở Nội vụ, Sở Giáo dục, UBND các huyện, thành, thị, UBND xã, phường, thị trấn; Phòng Mầm non, Phòng Giáo dục, Phòng Nội vụ, CBQL trường mầm non)

Kính gửi: Ông (bà).....

Để giúp cho Khoa Quản lý giáo dục - Trường Đại học Sư phạm Hà Nội có thêm tư liệu thực tế, tạo cơ sở cho việc nghiên cứu lý luận phát triển đội ngũ CBQL nói chung, hiệu trưởng trường mầm non nói riêng, chúng tôi xin ông (bà) vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của mình đối với những nội dung dưới đây *(trả lời hoặc đánh dấu X vào ô tương ứng mà ông (bà) thấy phù hợp):*

I. THÔNG TIN CHUNG

Kính đề nghị bà cho biết các thông tin sau:

Họ và tên (nếu có thể)..... Ngày tháng năm sinh:.....

Chức vụ:.....

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Câu hỏi 1: Nhằm đánh giá đúng thực trạng và đề ra biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường Mầm non công lập trong giai đoạn hiện nay. Xin ông (bà) vui lòng đánh giá theo các tiêu chí của Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non bằng cách đánh dấu X vào ô trống mà ông (bà) cho là phù hợp nhất.

1. Tiêu chuẩn 1: Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	**Phẩm chất chính trị**				
	Yêu Tổ quốc Việt Nam XHCN, vì lợi ích dân tộc, vì hạnh phúc nhân dân, trung thành với Đảng Cộng sản Việt Nam				
	Chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; điều lệ, quy chế, quy định của ngành, của địa phương và của nhà trường				
	Tích cực tham gia các hoạt động chính trị - xã hội, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ công dân				
	Tổ chức thực hiện các biện pháp phòng, chống tham nhũng, quan liêu, lãng phí; thực hành tiết kiệm				

2	**Đạo đức nghề nghiệp**				
	Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo; trung thực, tận tâm với nghề nghiệp và có trách nhiệm trong quản lí nhà trường				
	Hoàn thành nhiệm vụ được giao và tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên, nhân viên thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ				
	Không lợi dụng chức vụ, quyền hạn vì mục đích vụ lợi				
	Được tập thể cán bộ, giáo viên, nhân viên, cha mẹ trẻ và cộng đồng tín nhiệm; là tấm gương trong tập thể sư phạm nhà trường				
3	**Lối sống, tác phong**				
	Có lối sống lành mạnh, văn minh, phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc và môi trường giáo dục				
	Sống nhân ái, độ lượng, bao dung				
	Có tác phong làm việc khoa học, sư phạm				
4	**Giao tiếp, ứng xử**				
	Thân thiện, thương yêu, tôn trọng và đối xử công bằng với trẻ				
	Gần gũi, tôn trọng, đối xử công bằng, bình đẳng và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên				
	Hợp tác và tôn trọng cha mẹ trẻ				
	Hợp tác với chính quyền địa phương và cộng đồng xã hội trong chăm sóc và giáo dục trẻ				
5	**Học tập, bồi dưỡng**				
	Học tập, bồi dưỡng và tự rèn luyện nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực lãnh đạo và quản lí nhà trường				
	Tạo điều kiện và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên học tập, bồi dưỡng và rèn luyện nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm				

2. Tiêu chuẩn 2: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
6	**Trình độ chuyên môn**				
	Đạt trình độ chuẩn đào tạo của nhà giáo theo quy định của Luật Giáo dục đối với giáo dục mầm non				
	Có năng lực chuyên môn để chỉ đạo các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ lứa tuổi mầm non				
	Có năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên về chuyên môn giáo dục mầm non				
	Có kiến thức phổ thông về chính trị, kinh tế, y tế, văn hóa, xã hội liên quan đến giáo dục mầm non				
7	**Nghiệp vụ sư phạm**				
	Có khả năng vận dụng các phương pháp đặc thù của giáo dục mầm non trong nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ				
	Có năng lực tổ chức các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ em lứa tuổi mầm non				
	Có năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên về nghiệp vụ sư phạm của giáo dục mầm non				
8	**Khả năng tổ chức triển khai chương trình giáo dục mầm non**				
	Nắm vững chương trình giáo dục mầm non				
	Có khả năng triển khai thực hiện chương trình giáo dục mầm non phù hợp với đối tượng và điều kiện thực tế của nhà trường, của địa phương				
	Có năng lực hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên thực hiện chương trình, kế hoạch giáo dục mầm non				

3. Tiêu chuẩn 3: Năng lực quản lý trường mầm non

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
9	**Hiểu biết nghiệp vụ quản lý**				
	Hoàn thành chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục theo quy định				
	Vận dụng được các kiến thức cơ bản về lý luận và nghiệp vụ quản lý trong lãnh đạo, quản lý nhà trường				
10	**Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường**				
	Dự báo được sự phát triển của nhà trường, phục vụ cho việc xây dựng quy hoạch và kế hoạch				
	Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch phát triển nhà trường toàn diện và phù hợp				
	Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch năm học				
11	**Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường**				
	Thành lập, kiện toàn tổ chức bộ máy, bổ nhiệm các chức vụ quản lý theo quy định; Quản lý hoạt động của tổ chức bộ máy nhà trường nhằm đảm bảo chất lượng giáo dục				
	Sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, đánh giá xếp loại, khen thưởng kỉ luật, thực hiện các chế độ chính sách đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên theo quy định				
	Tổ chức hoạt động thi đua trong nhà trường; xây dựng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường đoàn kết, đủ phẩm chất, năng lực để thực hiện mục tiêu giáo dục, được cha mẹ trẻ tín nhiệm				
12	**Quản lý trẻ em của nhà trường**				
	Tổ chức huy động và tiếp nhận trẻ em trong độ tuổi trên địa bàn đến trường theo quy định, thực hiện phổ cập giáo dục mầm non cho trẻ em năm tuổi				
	Tổ chức quản lý trẻ em trong trường MN theo quy định				
	Tổ chức giáo dục hoà nhập cho trẻ em có hoàn cảnh khó khăn, trẻ em khuyết tật trong nhà trường				
	Thực hiện các chế độ chính sách, bảo vệ quyền trẻ em				

13	**Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và GD trẻ**				
	Tổ chức và chỉ đạo các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc để đảm bảo an toàn và sức khỏe cho trẻ				
	Tổ chức và chỉ đạo các hoạt động giáo dục để trẻ em phát triển toàn diện, hài hòa				
	Quản lý việc đánh giá kết quả nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ theo quy định				
14	**Quản lý tài chính, tài sản nhà trường**				
	Huy động và sử dụng đúng quy định của pháp luật các nguồn tài chính phục vụ hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ				
	Quản lý sử dụng tài chính, tài sản đúng mục đích và theo quy định của pháp luật				
	Xây dựng, bảo quản, khai thác và sử dụng cơ sở vật chất, thiết bị, đồ dùng, đồ chơi, tài liệu của nhà trường theo quy định				
15	**Quản lý hành chính và hệ thống thông tin**				
	Xây dựng và tổ chức thực hiện các quy định về quản lý hành chính trong nhà trường				
	Quản lý và sử dụng các loại hồ sơ, sổ sách theo đúng quy định				
	Xây dựng và sử dụng hệ thống thông tin phục vụ hoạt động quản lý, hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ của nhà trường; thực hiện chế độ thông tin, báo cáo kịp thời, đầy đủ theo quy định				
	Tổ chức sử dụng công nghệ thông tin phục vụ hoạt động quản lý và thực hiện chương trình giáo dục mầm non				
16	**Tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục**				
	Tổ chức kiểm tra, đánh giá chất lượng các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ và quản lý nhà trường theo quy định				
	Chấp hành thanh tra giáo dục của các cấp quản lý theo quy định				
	Thực hiện kiểm định chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ em theo quy định				

17	**Thực hiện dân chủ trong hoạt động của nhà trường**				
	Xây dựng quy chế dân chủ trong nhà trường theo quy định				
	Tổ chức thực hiện quy chế dân chủ cơ sở, tạo điều kiện cho các đoàn thể, tổ chức xã hội trong nhà trường hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ				

4. Tiêu chuẩn 4: Năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá			
		Tốt	**Khá**	**TB**	**Yếu**
18	**Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ**				
	Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và Ban đại diện cha mẹ trẻ em để thực hiện hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ				
	Tổ chức tuyên truyền trong cha mẹ trẻ và cộng đồng về hoạt động, truyền thống, văn hóa nhà trường, mục tiêu và nhiệm vụ của giáo dục mầm non				
	Tổ chức phổ biến kiến thức khoa học về nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ cho cha mẹ trẻ và cộng đồng				
19	**Phối hợp giữa nhà trường và địa phương**				
	Tham mưu với cấp ủy, chính quyền địa phương nhằm phát triển giáo dục mầm non trên địa bàn				
	Tổ chức huy động các nguồn lực của cộng đồng, các tổ chức kinh tế, chính trị-xã hội và các cá nhân trong cộng đồng góp phần xây dựng nhà trường thực hiện các mục tiêu giáo dục mầm non				
	Tổ chức cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và trẻ tham gia các hoạt động xã hội trong cộng đồng				

Câu hỏi 2: Xin ông/bà cho biết 5 tiêu chí khó đạt nhất và lý do vì sao?

1.Tiêu chí:.....

Lý do: .....

2.Tiêu chí:.....

Lý do: .....

3.Tiêu chí:.....

Lý do: .....

4.Tiêu chí:.....

Lý do: .....

5.Tiêu chí:.....

Lý do: .....

Câu hỏi 3: Nêu 5 kiến nghị để nâng cao năng lực quản lý của hiệu trưởng trường mầm non đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục?

1.....
.....

2.....
.....

3.....
.....

4.....
.....

5.....
.....

Xin chân thành cảm ơn ông (bà)!

Phụ lục 02

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON CÔNG LẬP

(Dành cho lãnh đạo Sở Nội vụ, Sở Giáo dục, UBND các huyện, thành, thị, UBND xã, phường, thị trấn; Phòng Mầm non, Phòng Giáo dục, Phòng Nội vụ, CBQL trường mầm non)

Kính gửi:.....

Để giúp cho Khoa Quản lý giáo dục - Trường Đại học Sư phạm Hà Nội có thêm tư liệu thực tế, tạo cơ sở cho việc nghiên cứu lý luận phát triển đội ngũ CBQL nói chung, hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa nói riêng, chúng tôi xin ông (bà) vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của mình đối với những nội dung dưới đây *(trả lời hoặc đánh dấu X vào ô tương ứng mà ông (bà) thấy phù hợp):*

Câu hỏi 1: Xin ông (bà) cho biết ý kiến về mức độ thực hiện và mức độ phù hợp của những hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non công lập các tỉnh miền núi phía Bắc đã và đang thực hiện trong giai đoạn hiện nay

Nội dung	**Hoạt động**	**Mức độ thực hiện**				**Mức độ phù hợp**			
		Tốt	**Khá**	**TB**	**Yếu**	**Tốt**	**Khá**	**TB**	**Chưa phù hợp**
1. Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non	Thực hiện dự báo về quy mô phát triển trường mầm non để xác định được nhu cầu số lượng hiệu trưởng trường mầm non.								
	Đề ra được mục tiêu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.								
	Đánh giá đúng CBQL, GV trường mầm non trước khi đưa vào quy hoạch bao gồm tiêu chuẩn chung của cán bộ nêu trong Nghị quyết Trung ương 3 (khóa VIII) và tiêu chuẩn cụ thể của người hiệu trưởng trường mầm non.								
	Quản lý và thực hiện quy hoạch theo lộ trình thực hiện từng hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non để đạt được các mục tiêu của quy hoạch.								

Nội dung	Hoạt động	Mức độ thực hiện				Mức độ phù hợp			
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Tốt	Khá	TB	Chưa phù hợp
	Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường MN theo lộ trình quy hoạch.								
	Có các quyết định quản lý kịp thời để điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cho phù hợp với các kết quả dự báo.								
2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và luân chuyển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non	Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng các trường mầm non.								
	Thực hiện công khai các tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình, thủ tục bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.								
	Tổ chức đánh giá đội ngũ hiệu trưởng đương chức theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non nhận biết khả năng đáp ứng về năng lực của hiệu trưởng để bổ nhiệm lại hoặc luân chuyển.								
	Thực hiện thường xuyên rà soát, đánh giá để lựa chọn người kế cận chức vụ hiệu trưởng trường MN từ đội ngũ phó Hiệu trưởng và GV trong các trường.								
	Hoàn thiện hồ sơ, lý lịch của người được được bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm.								
	Công khai danh sách cán bộ bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non để nhận ý kiến phản hồi từ các tổ chức, cá nhân.								
	Xử lý các thông tin phản hồi (nếu có), có ý kiến tiếp thu hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để có sự đồng thuận về bổ nhiệm, luân chuyển và								

Nội dung	Hoạt động	Mức độ thực hiện				Mức độ phù hợp			
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Tốt	Khá	TB	Chưa phù hợp
	miễn nhiệm hiệu trưởng trường MN								
	Ban hành quyết định bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.								
3. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non	Tổ chức đánh giá năng lực của hiệu trưởng theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non để nhận biết nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng.								
	Tổ chức đánh giá cán bộ nguồn để biết tiềm năng và triển vọng của đội ngũ này và yêu cầu cần đào tạo, bồi dưỡng.								
	Thực hiện phân loại hiệu trưởng và cán bộ nguồn chức danh hiệu trưởng trường mầm non.								
	Tổ chức tìm hiểu nguyện vọng và hoàn cảnh của hiệu trưởng để lựa chọn hình thức đào tạo, bồi dưỡng thích hợp.								
	Liên hệ với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để cử hiệu trưởng và cán bộ nguồn đi đào tạo, bồi dưỡng.								
	Phối hợp với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục để góp ý về chương trình, hình thức đào tạo, bồi dưỡng; phương pháp giảng dạy của giảng viên, thời điểm mở lớp, các điều kiện cần thiết để đào tạo, bồi dưỡng.								
	Xây dựng, thực hiện quy định hỗ trợ thời gian, kinh phí và chế độ cho người tham gia đào tạo, bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng.								
	Đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng qua thực thi nhiệm vụ của hiệu trưởng, tuyên dương, khen thưởng.								
	Thực hiện gắn kết các kết quả đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng với việc bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển.								

Nội dung	Hoạt động	Mức độ thực hiện				Mức độ phù hợp			
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Tốt	Khá	TB	Chưa phù hợp
4.Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non	Xác định các nội dung đánh giá những hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non trên cơ sở trách nhiệm và quyền hạn của họ.								
	Xây dựng các tiêu chí đánh giá hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non trên cơ sở yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non.								
	Xác định yêu cầu về phẩm chất, năng lực của lực lượng kiểm tra.								
	Lựa chọn và phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá của nhiều lực lượng với hoạt động tự đánh giá của hiệu trưởng trường mầm non (thông tin đánh giá phản ánh chính xác kết quả thực hiện chức trách nhiệm vụ của hiệu trưởng).								
	Kết quả đánh giá được sử dụng hiệu quả cho việc điều chỉnh, xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng, khen thưởng, kỷ luật sau đánh giá.								
	Phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá hiệu trưởng trường mầm non với đào tạo, bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng đội ngũ đó.								
	Kết quả đánh giá được ghi chép/lưu trữ chính xác và có hệ thống.								
5. Xây dựng chính sách và tạo môi trường hoạt động	Xây dựng sự đồng thuận trong đội ngũ hiệu trưởng để nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.								
	Chăm lo đời sống vật chất, tinh thần, đầu tư xây dựng cơ sở vật chất trường mầm non để đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non hoạt động hiệu quả.								
	Giám sát thực hiện chế độ tiền lương,								

Nội dung	Hoạt động	Mức độ thực hiện				Mức độ phù hợp			
		Tốt	Khá	TB	Yếu	Tốt	Khá	TB	Chưa phù hợp
thuận lợi để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non	các phụ cấp chức vụ, nghề nghiệp đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường mầm non mà Nhà nước đã ban hành.								
	Tham mưu với các cấp quản lý thiết lập và triển khai các chính sách ưu đãi riêng của mỗi địa phương đối với hiệu trưởng trường mầm non.								
	Tổ chức hiệu quả hoạt động thi đua, khen thưởng và đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng trường mầm non gắn với các thành tích chung của trường mầm non.								
	Tổ chức có hiệu quả các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non tại các trường mầm non.								
	Tổ chức có hiệu quả việc hợp lý hoá gia đình để hiệu trưởng trường mầm non yên tâm công tác.								

Chú thích: - Không thực hiện: Yếu
- Không thường xuyên: TB
- Thường xuyên: Khá
- Rất thường xuyên: Tốt

Câu hỏi 2: Xin ông (bà) cho biết mức độ ảnh hưởng của những yếu tố sau đây đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

TT	Những yếu tố ảnh hưởng	Mức độ ảnh hưởng		
		Nhiều	ít	Không ảnh hưởng
Những yếu tố về kinh tế - xã hội, truyền thống văn hóa, phong tục tập quán, tâm lí xã hội				
1	Yếu tố kinh tế			
2	Yếu tố dân số			

3	Yếu tố tâm lí			
4	Yếu tố truyền thống văn hóa, phong tục tập quán			
	Những yếu tố thuộc về quản lí nhà nước			
5	Định hướng đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo			
6	Chiến lược phát triển giáo dục nói chung và mục tiêu cụ thể đối với giáo dục mầm non			
6	Chính sách phát triển GD vùng biên giới, vùng sâu, vùng xa			
8	Chính sách phát triển đội ngũ CBQL và GV			
9	Chế độ ưu đãi đối với nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.			
10	Chính sách luân chuyển, điều động CBQL			
11	Phân cấp quản lí CBQL trường mầm non			
12	Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý nhân sự giáo dục của các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục			
Các yếu tố về quản lí nhà trường				
13	Sức ép của cơ chế tự chủ và tự chịu trách nhiệm			
14	Đòi hỏi của tập thể cán bộ, giáo viên nhà trường			
15	Các điều kiện, phương tiện kỹ thuật quản lý nhà trường			
Các yếu tố khác				
16	Công tác đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở đào tạo có chức năng đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non			
17	Hiệu trưởng là nữ			
18	Các tổ chức chính trị, tổ chức đoàn thể trên địa bàn			
19	Gia đình học sinh			

Ngoài những yếu tố ảnh hưởng nêu trên, theo ông (bà) còn có những yếu tố nào ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non công lập hiện nay:

.....

.....

Câu hỏi 3: Để nâng cao hiệu quả công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non, ông (bà) có những kiến nghị gì?

- Đối với Chính phủ.....

.....

- Đối với Bộ GD&ĐT.....

.....

- Đối với Sở GD&ĐT .....

.....

- Đối với UBND tỉnh .....
.....
- Đối với UBND huyện .....
.....
- Đối với đội ngũ CBQL trường mầm non.....
.....

Xin chân thành cảm ơn ông (bà)!

Phụ lục 03

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ VỀ TÍNH CẦN THIẾT VÀ TÍNH KHẢ THI CỦA NHỮNG BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON CÔNG LẬP

(Dành cho lãnh đạo Sở Nội vụ, Sở Giáo dục, UBND các huyện, thành, thị, UBND xã, phường, thị trấn; Phòng Mầm non, Phòng Giáo dục, Phòng Nội vụ, CBQL trường mầm non)

Kính gửi:.....

Để giúp cho Khoa Quản lý giáo dục - Trường Đại học Sư phạm Hà Nội có thêm tư liệu thực tế, tạo cơ sở cho việc nghiên cứu lý luận phát triển đội ngũ CBQL nói chung, hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa nói riêng, chúng tôi xin ông (bà) vui lòng cho biết ý kiến về tính cần thiết và tính khả thi của những biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa trong thời gian tới (*đánh dấu X vào ô tương ứng mà ông (bà) thấy phù hợp):*

TT	Biện pháp quản lý	Mức độ cần thiết			Mức độ khả thi		
		Rất cần thiết	Cần thiết	Không cần thiết	Rất khả thi	Khả thi	Không khả thi
1	Cụ thể hóa Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh miền núi phía bắc						
2	Chỉ đạo xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa						
3	Tổ chức đổi mới công tác bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non nhằm nâng cao năng lực theo hướng chuẩn hóa						

4	Đẩy mạnh công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa						
5	Kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo bộ tiêu chuẩn chuẩn hiệu trưởng trường mầm non theo hướng chuẩn hóa						
6	Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh miền núi phía bắc, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ Hiệu trưởng						

Xin chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp của ông (bà)!

Phụ lục 04

PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỬ NGHIỆM

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN LÝ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON, ĐÁNH GIÁ BIỂU HIỆN CHẤT LƯỢNG CỦA TRƯỜNG MẦM NON

(Dành cho Hiệu trưởng trường Mầm non)

Kính gửi:.....

Để giúp cho Khoa Quản lý giáo dục - Trường Đại học Sư phạm Hà Nội có thêm tư liệu thực tế, tạo cơ sở cho việc nghiên cứu lý luận phát triển đội ngũ CBQL nói chung, hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc nói riêng, chúng tôi xin ông (bà) vui lòng cho biết ý kiến về những nội dung dưới đây (*đánh dấu X vào ô tương ứng mà ông (bà) thấy phù hợp):*

1. Đánh giá năng lực quản lý của hiệu trưởng trường mầm non

TT	Chỉ báo	Mức độ đánh giá			
		Tốt	Khá	TB	Yếu
1	Năng xây dựng chiến lược phát triển nhà trường				
2	Năng lực giao tiếp, ứng xử phù hợp với hoàn cảnh và đối tượng giáo dục				
3	Khả năng huy động trẻ em đến lớp và duy trì sĩ số, phổ cập GDMN cho trẻ 5 tuổi				
4	Khả năng hỗ trợ sự phạm cho đội ngũ giáo viên thực thi hoạt động giáo dục và dạy học theo yêu cầu đổi mới phù hợp với đặc điểm địa phương.				
5	Có khả năng tập hợp cán bộ, giáo viên, nhân viên, phát huy tốt nhất những năng lực của mọi thành viên; khích lệ, động viên, chia sẻ khó khăn với cán bộ của mình bằng cách tạo ra môi trường làm việt tốt (thu nhập, sự hứng thú làm việc, khen thưởng kịp thời...), biết đặt mình vào vị trí của người khác				
6	Khả năng tổ chức việc hướng dẫn cho giáo viên sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất và đồ dùng dạy học; tận dụng những vật liệu có sẵn để làm đồ dùng dạy học.				
7	Có khả năng huy động kinh phí từ các nguồn khác nhau để làm tốt công tác xã hội hóa giáo dục mầm non				

8	Khả năng phân bổ hợp lý nguồn tài chính khác nhau để đảm bảo nguồn lực được phân bổ đúng chỗ.				
9	Xây dựng kế hoạch tổng thể về ứng dụng công nghệ thông tin phù hợp với tầm nhìn của nhà trường và môi trường văn hóa – xã hội.				
10	Cải thiện được bữa ăn cho trẻ đảm bảo đủ dinh dưỡng, thực hiện tốt VSATTP để chất lượng chăm sóc giáo dục trẻ đáp ứng với xu thế của xã hội.				
11	Khả năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch.				
12	Khả năng giải quyết tình huống quản lí và ra quyết định quản lý; tiếp nhận và xử lý thông tin một cách hợp lý.				
13	Khả năng mở rộng dân chủ và chế độ ủy quyền trong quản lý nhà trường.				

2. Đánh giá biểu hiện chất lượng của trường mầm non

TT	**Chỉ báo**	**Mức độ biểu hiện**			
		Rất rõ	**Rõ**	**Ít biểu hiện**	**Không biểu hiện**
1	Có kế hoạch thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường một cách cụ thể				
2	Quan hệ hiệu trưởng với GV, phụ huynh thân thiện, gần gũi				
3	Huy động đủ học sinh đến lớp và thực hiện tốt phổ cập giáo dục cho trẻ 5 tuổi				
4	Đội ngũ giáo viên thực hiện tốt chương trình GDMN mới				
5	Tập thể nhà trường đoàn kết				
6	Đội ngũ giáo viên sử dụng thành thạo thiết bị dạy học, biết làm đồ dùng dạy học từ vật liệu sẵn có				
7	Nhà trường khang trang, đủ đồ dùng dạy học, đủ đồ chơi, máy tính kết nối mạng Internet				
8	Nguồn tài chính được phân bổ đầu tư tập trung cho từng hạng mục theo hướng trường chuẩn quốc gia				

9	Công nghệ thông tin được ứng dụng nhiều vào trong hoạt động quản lý nhà trường				
10	Thực đơn ăn được công khai, trẻ ăn hết khẩu phần ăn				
11	Kiểm tra, đánh giá nội bộ trường mầm non sâu sát hơn				
12	Biểu hiện môi trường giáo dục thân thiện				
13	Phân công công việc cụ thể cho cấp dưới				

Thông tin cá nhân:

Họ và tên.....

Trường .....

Thâm niên quản lý .....

Xin chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp của ông (bà)!

Phụ lục 05

PHIẾU DÙNG CHO PHỎNG VẤN SÂU

Họ và tên người được phỏng vấn:.....

Cơ quan:.....

Địa chỉ:.....

Ngày phỏng vấn:.....

Nội dung phỏng vấn:

1. hiệu trưởng trường mầm non vùng đặc biệt khó khăn, vùng khó khăn:

1.1. Đồng chí tự đánh giá về năng lực chuyên môn, năng lực quản lý nhà trường. Nguyên nhân của những hạn chế.

.....

.....

1.2. Đồng chí đánh giá như thế nào về nội dung chương trình, phương pháp giảng dạy của giảng viên, thời gian mở lớp trong bồi dưỡng hiệu trưởng trường mầm non của tỉnh trong thời gian qua.

.....

.....

2. hiệu trưởng trường mầm non vùng thuận lợi:

2.1. Đồng chí tự đánh giá về năng lực chuyên môn, năng lực quản lý nhà trường. Nguyên nhân của những hạn chế.

.....

.....

2.2. Đồng chí cho biết những ưu điểm và hạn chế về độ tuổi của hiệu trưởng trường mầm non (Dưới 30 tuổi, từ 31 đến 40 tuổi, từ 41 đến 50 tuổi, trên 50 tuổi).

.....

.....

2.3. Đồng chí đánh giá như thế nào về năng lực phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của hiệu trưởng trường mầm non.

.....

.....

Người phỏng vấn

Phụ lục 06

PHIẾU DÙNG CHO PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

Họ và tên người được phỏng vấn:.....

Cơ quan:.....

Địa chỉ:.....

Ngày phỏng vấn:.....

Nội dung phỏng vấn:

1. Lãnh đạo Sở Nội vụ

Đồng chí cho biết ý kiến của mình về kiểm tra, đánh giá công tác bổ nhiệm, luân chuyển, bồi dưỡng, thực hiện các chế độ chính sách đối với hiệu trưởng trường mầm non của tỉnh trong thời gian qua.

.....

.....

.....

2. Lãnh đạo Sở GD&ĐT

2.1. Đồng chí cho biết ý kiến của mình về nội dung chương trình bồi dưỡng, thời gian, địa điểm mở lớp, phương pháp giảng dạy của giảng viên, thái độ của hiệu trưởng trường mầm non khi tham gia khóa bồi dưỡng.

.....

.....

.....

2.2. Đồng chí đánh giá thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.

.....

.....

.....

3. Lãnh đạo UBND cấp huyện

3.1. Đồng chí hãy cho biết về tiêu chuẩn lựa chọn cán bộ vào quy hoạch; tiêu chuẩn bổ nhiệm theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non có những khó khăn, bất cập gì. (Lãnh đạo UBND cấp huyện vùng khó khăn).

.....

.....

.....

3.2. Đồng chí đánh giá như thế nào quy trình bổ nhiệm; luân chuyển. Việc luân chuyển đã tính đến sự phù hợp về trình độ, năng lực, sở trường công tác của hiệu trưởng với địa bàn công tác mới. Nguyên nhân của những hạn chế (Lãnh đạo UBND vùng đặc biệt khó khăn).

.....

.....

3.2. Đồng chí cho biết việc cử hiệu trưởng trường mầm non đi bồi dưỡng căn cứ vào tiêu chí nào. Việc cử hiệu trưởng đi bồi dưỡng hiệu trưởng đã chú ý đến đặc điểm về giới, hoàn cảnh gia đình của hiệu trưởng trường mầm non chưa (Lãnh đạo UBND huyện vùng thuận lợi).

.....

.....

4. Lãnh đạo Phòng Mầm non

4.1. Đồng chí đánh giá như thế nào về năng lực phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của hiệu trưởng trường mầm non vùng đặc biệt khó khăn.

.....

.....

4.1. Đồng chí cho biết kết luận kiểm tra, đánh giá có được làm căn cứ để điều chỉnh các khâu khác trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non trên địa bàn tỉnh.

.....

.....

5. Lãnh đạo Phòng Nội vụ

5.1. Đồng chí cho biết ý kiến đánh giá của mình về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; giao tiếp ứng xử với cấp trên, với cán bộ, GV, nhân viên nhà trường, với phụ huynh HS; lối sống, tác phong của hiệu trưởng trường mầm non (Trưởng phòng Nội vụ vùng khó khăn).

.....

.....

5.2. Đồng chí cho biết ý kiến về tiêu chí tuyển chọn cán bộ vào quy hoạch, bổ nhiệm theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non đã thực sự phù hợp chưa (Trưởng phòng Nội vụ vùng đặc biệt khó khăn).

.....

.....

6. Lãnh đạo Phòng Giáo dục

6.1. Đồng chí cho biết bất cập, khó khăn trong áp dụng đánh giá hiệu trưởng trường mầm non theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non hiện hành trên địa bàn huyện. Nguyên nhân những khó khăn, bất cập đó. Đề xuất biện pháp khắc phục khó khăn, bất cập khi áp dụng Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non (Trường phòng Giáo dục vùng khó khăn).

.....

.....

6.2. Đồng chí đánh giá thực trạng tiêu chí, quy trình bổ nhiệm, luân chuyển, hiệu trưởng trường mầm non (Trưởng phòng Giáo dục vùng đặc biệt khó khăn).

.....

.....

6.3. Những yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non trên địa bàn huyện

.....

.....

Người phỏng vấn

Phục lục 07

CÁC THANG ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HÌNH THÀNH KỸ NĂNG

1. **Thang đánh giá kỹ năng giao tiếp, ứng xử với CB, GV, phụ huynh và người dân địa phương, giao tiếp bằng tiếng dân tộc thiểu số (cho hiệu trưởng công tác ở vùng có nhiều dân tộc thiểu số)**

TT	Tiêu chí	Điểm	Xếp loại
1	Có sự phân tích kỹ lưỡng các nguyên nhân khi xử lý tình huống	1,5	Đạt yêu cầu: 7-7,0; Khá: 8 - 8,9; Giỏi: 9-10. Không đạt yêu cầu: dưới 7,0.
2	Xử lý đảm bảo có lý có tình, có lý, khách quan	1,5	
3	Các xử lý đem lại hiệu quả tích cực	2	
4	Giao tiếp khéo léo, tế nhị	2	
5	Giao tiếp bằng tiếng dân tộc (hiệu trưởng công tác ở vùng có nhiều dân tộc thiểu số)	1	
6	Am hiểu phong tục tập quán địa phương	1	
7	Hiểu tâm lý, nhận thức của người dân tộc thiểu số	1	

Cách tính điểm cho mức đạt yêu cầu tối thiểu: Tiêu chí 1= 1, tiêu chí 1=1; tiêu chí 3= 1,5; tiêu chí 4 = 1, 5; tiêu chí 5= 0,5; tiêu chí 6= 0,5, tiêu chí 7 = 1 (Tổng = 7 điểm). hiệu trưởng không công tác ở vùng có nhiều dân tộc thiểu số thì mức đạt yêu cầu tối thiếu là 6 điểm (không tính điểm ở tiêu chí 5).

2. **Thang đánh giá kỹ năng tập hợp, khích lệ, động viên, chia sẻ khó khăn với CB, GV, mở rộng dân chủ và chế độ ủy quyền**

TT	Tiêu chí	Điểm	Xếp loại
1	Nắm được thực trạng về trình độ đào tạo của CB,GV	1	Đạt yêu cầu: 7-7,0; Khá: 8 - 8,9; Giỏi: 9 -10. Không đạt yêu cầu: dưới 7,0.
2	Hiểu được tính cách, tâm tư, nguyện vọng của từng CB, GV	1,5	
3	Nắm được hoàn cảnh gia đình CB, GV; Chia sẻ khó khăn trong công việc và cuộc sống với CB,GV	2	
4	Phân tích được thuận lợi, khó khăn của nhà trường, của địa phương	1	
5	Giao nhiệm vụ cho CB, GV đúng với khả năng, sở trường	1	

TT	Tiêu chí	Điểm	Xếp loại
6	Động viên, khen thưởng kịp thời; Góp ý, phê bình thẳng thắn, khách quan	1,5	
7	Phân quyền cho cấp dưới rõ ràng, có quyền quyết định và chịu trách nhiệm với hiệu trưởng trước nhiệm vụ được giao	2	

Cách tính điểm tối thiểu: tiêu chí = 1; tiêu chí 2 = 1; tiêu chí 3 = 1; tiêu chí 4 = 1; tiêu chí 5 = 0,5; tiêu chí 6 = 1; tiêu chí 7 = 1,5 (tổng = 7 điểm).

Phụ lục 08

CÁC PHIẾU ĐÁNH GIÁ, GÓP Ý

PHIẾU ĐÁNH GIÁ GÓP Ý DÀNH CHO GIẢNG VIÊN

1. Xin đồng chí vui lòng cho biết ý kiến đánh giá và góp ý của đồng chí đối với các ưu, nhược điểm của hệ thống bài tập thực hành bằng cách đánh dấu X vào các mục mà đồng chí cho là phù hợp sau:

1.1. Về cấu trúc và số lượng bài tập:

a. Bài tập được xây dựng từ đơn giản đến phức tạp

b. Đảm bảo số lượng cần thiết để hình thành kỹ năng cho hiệu trưởng trường mầm non.

c. Hệ thống bài tập còn rườm rà

d. Nên sắp xếp lại hệ thống bài tập.(nếu có thì ghi rõ)

e. Nên thêm số lượng bài tập.(nếu có thì ghi rõ)

1.2. Về chất lượng của hệ thống bài tập:

a. Đảm bảo đủ độ khó.

b. Rèn luyện được chí nhớ, giúp nắm trắc tri thức và hình thành được kỹ năng.

c. Rèn luyện được các thao tác, tư duy cần thiết.

d. Kích thích tính tích cực, chủ động và sáng tạo của học viên.

2. Một số nhận xét góp ý khác

(Nên tăng hay giảm thời gian thực hành, các bài tập phù hợp hoặc không phù hợp với thực tiễn công tác quản lý trường mầm non ở địa phương có thể giúp hình thành kỹ năng bằng một phương pháp khác…)

3. Cảm giác của đồng chí khi dạy học sử dụng HTBTTH:

a. Nói ít nên đỡ mệt

b. Phải chuẩn bị bải công phu, làm việc trực tiếp với từng học viên nên rất mệt và mất thời gian

c. Dạy theo phương phát thầy dạy trò chép thuận tiện hơn.

4. Xin đồng chí giới thiệu các bài tập mà đồng chí sử dụng không nằm trong hệ thống các bài tập này:

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp và nhận xét của đồng chí.

PHIẾU ĐÁNH GIÁ GÓP Ý DÀNH CHO HỌC VIÊN

1. Xin bạn vui lòng cho biết ý kiến đánh giá và góp ý của bạn đới với các ưu nhược điểm của hệ thống bài tập thực hành bằng cách đánh dấu X vào các mục mà bạn cho là phù hợp sau:

a. Bài tập giúp rèn luyện trí nhớ, nắm chắc tri thức và hình thành được kỹ năng

b. Bài tập giúp rèn luyện các thao tác tư duy cần thiết.

c. Bài tập kích thích tính tích cực chủ động sáng tạo của học viên

d. Bài tập phù hợp với thực tiễn địa phương và công tác quản lý hàng ngày ở trường mầm non.

e. Số lượng bài tập và thời gian thực hành đủ để hình thành các kỹ năng cần thiết

f. Nên giảm bớt thời gian thực hành

g. Nên thêm một số bài tập.(nếu có thì ghi rõ)

2. Một số nhận xét góp ý khác

3. Cảm nhận chung của bạn khi học theo phương pháp thực hành này

a. Mệt mỏi

b. Hứng thú

c.Tiếp thu bài dễ dàng

đ. Học theo phương pháp thầy đọc trò chép vẫn hay hơn

e. Cảm giác khác

4. Bạn có tự tin rằng sau khóa học bạn sẽ làm tốt công việc quản lý mà bạn được giao phó hay còn có điều gì đó bạn cảm thấy chưa rõ ràng ?

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp và nhận xét của đồng chí!

PHIẾU ĐÁNH GIÁ BIỂU HIỆN CHẤT LƯỢNG CỦA TRƯỜNG MẦM NON

1. Xin đồng chí vui lòng cho biết ý kiến đánh giá vào các mục mà bạn cho là phù hợp sau:

TT	Chỉ báo	Mức độ biểu hiện			
		Rất rõ	Rõ	Ít biểu hiện	Không biểu hiện
1	Có kế hoạch thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường một cách cụ thể				
2	Quan hệ hiệu trưởng với GV, phụ huynh thân thiện, gần gũi				
3	Huy động đủ học sinh đến lớp và thực hiện tốt phổ cập giáo dục cho trẻ 5 tuổi				
4	Đội ngũ giáo viên thực hiện tốt chương trình GDMN mới				
5	Tập thể nhà trường đoàn kết				
6	Đội ngũ giáo viên sử dụng thành thạo thiết bị dạy học, biết làm đồ dùng dạy học từ vật liệu sẵn có				
7	Nhà trường khang trang, đủ đồ dùng dạy học, đủ đồ chơi, máy tính kết nối mạng Internet				
8	Nguồn tài chính được phân bổ đầu tư tập trung cho từng hạng mục theo hướng trường chuẩn quốc gia				
9	Công nghệ thông tin được ứng dụng nhiều vào trong hoạt động quản lý nhà trường				
10	Thực đơn ăn được công khai, trẻ ăn hết khẩu phần ăn				
11	Kiểm tra, đánh giá nội bộ trường mầm non sâu sát hơn				
12	Biểu hiện môi trường giáo dục thân thiện				
13	Phân công công việc cụ thể cho cấp dưới				

2.Một số nhận xét khác:

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp và nhận xét của đồng chí!

Phụ lục 09

TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA, KHẢO SÁT
CỦA NHÓM CBQL SỞ, PHÒNG, HUYỆN, XÃ (99 NGƯỜI)
NHÓM CBQL TRƯỜNG MẦM NON (330 NGƯỜI)

Bảng 2.8. Mức độ đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Phẩm chất	CBQL sở, phòng, huyện, xã (99 người)				CBQL trường mầm non (330 người)			
		Tốt (%)	Khá (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)	Tốt (%)	Khá (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
	Phẩm chất chính trị								
1	Yêu Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa, vì lợi ích dân tộc, vì hạnh phúc nhân dân, trung thành với Đảng Cộng sản Việt Nam	99 (100%)				330 (100%)			
2	Chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; điều lệ, quy chế, quy định của ngành, của địa phương và của nhà trường	92 (92,9%)	7 (7,1%)			316 (95,7%)	14 (4,3%)		
3	Tích cực tham gia các hoạt động chính trị - xã hội, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ công dân	90 (90,9%)	9 (9,1%)			312 (94,5%)	18 (5,5%)		
4	Tổ chức thực hiện các biện pháp phòng, chống tham nhũng, quan liêu, lãng phí; thực hành tiết kiệm	87 (87,9%)	12 (12,1%)			322 (97,6%)	8 (2,4%)		
	Trung bình								
	Đạo đức nghề nghiệp								
5	Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo; trung thực, tận tâm với nghề nghiệp và có trách nhiệm trong quản lí nhà trường	89 (89,9%)	10 (10,1%)			300 (90,9%)	30 (9,1%)		
6	Hoàn thành nhiệm vụ được giao và tạo điều kiện cho cán bộ, GV, nhân viên thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ	80 (80,8%)	19 (19,2%)			258 (78,2%)	72 (21,8%)		

7	Không lợi dụng chức vụ, quyền hạn vì mục đích vụ lợi	88 (88,9%)	11 (11,1%)			293 (88,8%)	37 (11,2%)		
8	Được tập thể cán bộ, GV, nhân viên, cha mẹ trẻ và cộng đồng tín nhiệm; là tấm gương trong tập thể sư phạm nhà trường	77 (77,8%)	22 (22,2%)			252 (76,4%)	78 (23,6%)		
Trung bình									
	Lối sống, tác phong								
9	Có lối sống lành mạnh, văn minh, phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc và môi trường giáo dục	87 (87,9%)	12 (12,1%)			283 (85,7%)	47 (14,3%)		
10	Sống nhân ái, độ lượng, bao dung	90 (90,9%)	9 (9,1%)			287 (87%)	43 (13%)		
11	Có tác phong làm việc khoa học, sư phạm	22 (22,2%)	77 (77,8%)			64 (19,4%)	266 (80,6%)		
Trung bình									
	Giao tiếp, ứng xử								
12	Thân thiện, thương yêu, tôn trọng và đối xử công bằng với trẻ	89 (89,9%)	10 (10,1%)			299 (90,6%)	31 (9,4%)		
13	Gần gũi, tôn trọng, đối xử công bằng, bình đẳng và giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên	72 (72,7%)	27 (27,3%)			284 (86,1%)	46 (13,9%)		
14	Hợp tác và tôn trọng cha mẹ trẻ	72 (72,7%)	27 (27,3%)			280 (84,8%)	50 (15,2%)		
15	Hợp tác với chính quyền địa phương và cộng đồng xã hội trong chăm sóc và giáo dục trẻ	22 (22,2%)	77 (77,8%)			67 (20,3%)	263 (79,7%)		
Trung bình									
16	Học tập, bồi dưỡng và tự rèn luyện nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực lãnh đạo và quản lí nhà trường	16 (16,2%)	83 (83,8%)			65 (19,7%)	265 (80,3%)		
17	Tạo điều kiện và giúp đỡ cán bộ, GV, nhân viên học tập, bồi dưỡng và rèn luyện nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm	71 (71,7%)	28 (28,3%)			279 (84,5%)	51 (15,5%)		
Trung bình									

Bảng 2.8. Mức độ đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Phẩm chất	Cán bộ quản lý Sở, phòng, huyện, xã (n=99)			Cán bộ quản lý trường mầm non (n=330)			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
Phẩm chất chính trị										
1	Yêu Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa, vì lợi ích dân tộc, vì hạnh phúc nhân dân, trung thành với Đảng Cộng sản Việt Nam	396	4,0	*1*	1320	4,0	*1*	1716	4,0	*1*
2	Chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; điều lệ, quy chế, quy định của ngành, của địa phương và của nhà trường	389	3,93	*2*	1306	3,96	*3*	1695	3,95	*3*
3	Tích cực tham gia các hoạt động chính trị - xã hội, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ công dân	387	3,91	*3*	1302	3,95	*4*	1689	3,93	*4*
4	Tổ chức thực hiện các biện pháp phòng, chống tham nhũng, quan liêu, lãng phí; thực hành tiết kiệm	384	3,88	*4*	1312	3,98	*2*	1697	3,96	*2*
Trung bình		**389**	**3,93**		**1310**	**3,97**		**1699**	**3,96**	
Đạo đức nghề nghiệp										
5	Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo; trung thực, tận tâm với nghề nghiệp và có trách nhiệm trong quản lí nhà trường	386	3,89	*1*	1290	3,91	*1*	1676	3,91	*5*
6	Hoàn thành nhiệm vụ được giao và tạo điều kiện cho cán bộ, GV, nhân viên thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ	377	3,81	*3*	1248	3,78	*3*	1625	3,79	*13*
7	Không lợi dụng chức vụ, quyền hạn vì mục đích vụ lợi	385	3,89	*1*	1283	3,89	*2*	1668	3,89	*7*
8	Được tập thể cán bộ, GV, nhân viên, cha mẹ trẻ và cộng đồng tín nhiệm; là tấm gương trong tập thể sư phạm nhà trường	374	3,78	*4*	1242	3,76	*4*	1616	3,77	*14*
Trung bình		**380**	**3,84**		**1266**	**3,84**		**1646**	**3,84**	
Lối sống, tác phong										

9	Có lối sống lành mạnh, văn minh, phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc và môi trường GD	384	3,88	*2*	1273	3,86	*2*	1657	3,86	*9*
10	Sống nhân ái, độ lượng, bao dung	387	3,91	*1*	1277	3,87	*1*	1664	3,88	*8*
11	Có tác phong làm việc khoa học, sư phạm	319	3,22	*3*	1054	3,19	*3*	1373	3,2	*16*
Trung bình		**363**	**3,67**		**1201**	**3,64**		**1565**	**3,65**	
Giao tiếp, ứng xử										
12	Thân thiện, thương yêu, tôn trọng và đối xử công bằng với trẻ	386	3,90	*1*	1289	3,91	*1*	1675	3,9	*6*
13	Gần gũi, tôn trọng, đối xử công bằng, bình đẳng và giúp đỡ cán bộ, GV, nhân viên	369	3,73	*2*	1274	3,86	2	1643	3,83	*10*
14	Hợp tác và tôn trọng cha mẹ trẻ	369	3,73	*2*	1270	3,85	3	1639	3,82	*11*
15	Hợp tác với chính quyền địa phương và cộng đồng xã hội trong CSGD trẻ	319	3,22	*4*	1057	3,2	4	1376	3,21	*15*
Trung bình		**361**	**3,65**		**1225**	**3,71**		**1586**	**3,7**	
Học tập, bồi dưỡng										
16	Học tập, bồi dưỡng và tự rèn luyện nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực lãnh đạo và quản lí nhà trường	313	3,16	*2*	1055	3,2	*2*	1368	3,19	*17*
17	Tạo điều kiện và giúp đỡ cán bộ, GV, nhân viên học tập, bồi dưỡng và rèn luyện nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức; năng lực chuyên môn, NVSP	368	3,72	*1*	1269	3,85	*1*	1637	3,82	*11*
Trung bình		**340**	**3,43**		**1162**	**3,52**		**1502**	**3,5**	
Trung bình chung		**367**	**3,71**		**1232**	**3,73**		**1599**	**3,73**	

Bảng 2.9. Mức độ đánh giá về năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	**Năng lực**	**CBQL sở, phòng, huyện, xã (99 người)**				**CBQL trường mầm non (330 người)**			
		Tốt (%)	Khá (%)	TB (%)	Yếu (%)	Tốt (%)	Khá (%)	TB (%)	Yếu (%)
Trình độ chuyên môn									

1	Đạt trình độ chuẩn đào tạo của nhà giáo theo quy định của Luật Giáo dục đối với GDMN	99 (100%)				330 (100%)			
2	Có năng lực chuyên môn để chỉ đạo các hoạt động nuôi dưỡng, CSGD trẻ lứa tuổi mầm non	28 (28,3%)	23 (23,2%)	48 (48,5%)		44 (13,3%)	223 (67,6%)	63 (19,1%)	
3	Có năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, GV, nhân viên về chuyên môn GDMN	31 (31,3%)	16 (16,2%)	52 (52,5%)		43 (13%)	214 (64,8%)	73 (22,2%)	
4	Có kiến thức phổ thông về chính trị, kinh tế, y tế, văn hóa, xã hội liên quan đến GDMN	21 (21,2%)	35 (35,3%)	43 (43,5%)		46 (13,9%)	208 (63%)	76 (23,1%)	
Trung bình									
	Nghiệp vụ sư phạm								
5	Có khả năng vận dụng các phương pháp đặc thù GDMN trong nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ	13 (13,1%)	76 (76,8%)	10 (10,1%)		28 (8,5%)	302 (91,5%)		
6	Có năng lực tổ chức các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ em lứa tuổi mầm non	15 (15,1%)	76 (76,8%)	8 (8,1%)		38 (11,5%)	292 (88,5%)		
7	Có năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, GV, nhân viên về nghiệp vụ sư phạm của GDMN	9 (9,1%)	89 (89,9%)	1 (1%)		52 (15,7%)	278 (84,3%)		
Trung bình									
	Khả năng tổ chức triển khai chương trình GDMN								
8	Nắm vững chương trình GDMN	10 (10,1%)	89 (89,9%)			39 (11,8%)	291 (88,2%)		
9	Có khả năng triển khai thực hiện chương trình GDMN phù hợp với đối tượng và điều kiện thực tế của nhà trường, của địa phương	14 (14,1%)	74 (74,7%)	11 (11,2%)		11 (3,3%)	308 (93,4%)	11 (3,3%)	

10	Có năng lực hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, GV, nhân viên thực hiện chương trình, kế hoạch GDMN	13 (13,1%)	67 (67,7%)	19 (19,2%)		22 (6,7%)	308 (93,3%)		
Trung bình									

Bảng 2.9. Mức độ đánh giá về năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Năng lực	Cán bộ quản lý sở, phòng, huyện, xã (n=99)			Cán bộ quản lý trường mầm non (n=330)			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
Trình độ chuyên môn										
1	Đạt trình độ chuẩn đào tạo của nhà giáo theo quy định của Luật Giáo dục đối với GDMN	396	4,0	*1*	1320	4,0	*1*	1716	4	*1*
2	Có năng lực chuyên môn để chỉ đạo các hoạt động nuôi dưỡng, CSGD trẻ lứa tuổi mầm non	277	2,8	*2*	971	2,94	*2*	1248	2,91	*8*
3	Có năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, GV, nhân viên về chuyên môn GDMN	276	2,79	*3*	960	2,91	*4*	1236	2,88	*9*
4	Có kiến thức phổ thông về chính trị, kinh tế, y tế, văn hóa, xã hội liên quan đến GDMN	275	2,78	*4*	960	2,92	*3*	1235	2,88	*9*
Trung bình		**306**	**3,09**		**1053**	**3,19**		**1359**	**3,16**	
Nghiệp vụ sư phạm										
5	Có khả năng vận dụng các phương pháp đặc thù của GDMN trong nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ	300	3,03	*3*	1018	3,08	3	1318	3,07	*5*
6	Có năng lực tổ chức các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ em lứa tuổi MN	304	3,07	*2*	1028	3,12	*2*	1332	3,1	*4*
7	Có năng lực tư vấn, hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, GV, nhân viên về nghiệp vụ sư phạm của GDMN	305	3,09	*1*	1042	3,16	*1*	1347	3,14	*2*
Trung bình		**303**	**3,06**		**1029**	**3,12**		**1332**	**3,1**	
Khả năng tổ chức triển khai chương trình giáo dục mầm non										
8	Nắm vững chương trình GDMN	307	3,1	*1*	1029	3,12	*1*	1336	3,11	*3*
9	Có khả năng triển khai thực hiện	300	3,03	*2*	990	3,0	*3*	1290	3,00	*7*

	chương trình GDMN phù hợp với đối tượng và điều kiện thực tế của nhà trường, của địa phương									
10	Có năng lực hướng dẫn và giúp đỡ cán bộ, GV, nhân viên thực hiện chương trình, kế hoạch GDMN	291	2,94	*3*	1012	3,07	2	1303	3,04	*6*
Trung bình		**299**	**3,02**		**1007**	**3,05**		**1306**	**3,04**	
Trung bình chung		**302**	**3,06**		**1030**	**3,12**		**1332**	**3,1**	

Bảng 2.10. Mức độ đánh giá về năng lực quản lý trường mầm non của hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	**Năng lực**	**CBQL sở, phòng, huyện, xã (99 người)**				**CBQL trường mầm non (330 người)**			
		Tốt (%)	Khá (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)	Tốt (%)	Khá (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
	Hiểu biết về nghiệp vụ quản lý								
1	Hoàn thành chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục theo quy định	18 (18,2%)	28 (28,2%)	53 (53,6%)		46 (13,9%)	111 (33,6%)	173 (52,5%)	
2	Vận dụng được các kiến thức cơ bản về lý luận và nghiệp vụ quản lý trong lãnh đạo, quản lý nhà trường	8 (8,1%)	15 (15,1%)	76 (76,8%)		30 (9,1%)	43 (13%)	257 (77,9%)	
Trung bình									
	Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường								
3	Dự báo được sự phát triển của nhà trường, phục vụ cho việc xây dựng quy hoạch và kế hoạch	11 (11,2%)	22 (22,2%)	66 (66,6%)		32 (9,7%)	40 (12,1%)	258 (78,2%)	
4	Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch phát triển nhà trường toàn diện và phù hợp	9 (9,1%)	22 (22,2%)	68 (68,7%)		21 (6,4%)	37 (11,2%)	272 (82,4%)	
5	Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch năm học	13 (13,1%)	29 (29,3%)	57 (57,6%)		53 (16,1%)	77 (23,3%)	200 (60,6%)	
Trung bình									
	Quản lý bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên								

6	Thành lập, kiện toàn tổ chức bộ máy, bổ nhiệm các chức vụ quản lý theo quy định; Quản lý hoạt động của tổ chức bộ máy nhà trường nhằm đảm bảo chất lượng giáo dục	12 (12,1%)	14 (14,1%)	73 (73,8%)		24 (7,3%)	53 (16,1%)	253 (76,6%)	
7	Sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, đánh giá xếp loại, khen thưởng kỉ luật, thực hiện các chế độ chính sách đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên theo quy định	16 (16,2%)	12 (12,1%)	71 (71,7%)		32 (9,7%)	51 (15,4%)	247 (74,9%)	
8	Tổ chức hoạt động thi đua trong nhà trường; xây dựng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường đoàn kết, đủ phẩm chất, năng lực để thực hiện mục tiêu giáo dục, được cha mẹ trẻ tín nhiệm	14 (14,1%)	6 (6,1%)	79 (79,8%)		37 (11,2%)	26 (7,9%)	267 (80,9%)	
Trung bình									
	Quản lý trẻ em của nhà trường								
9	Tổ chức huy động và tiếp nhận trẻ em trong độ tuổi trên địa bàn đến trường theo quy định, thực hiện phổ cập giáo dục mầm non cho trẻ em năm tuổi	12 (12,1%)	31 (31,3%)	56 (56,6%)		55 (16,7%)	79 (23,9%)	196 (59,4%)	
10	Tổ chức quản lý trẻ em trong trường mầm non theo quy định	13 (13,1%)	34 (34,3%)	52 (52,6%)		55 (16,7%)	81 (24,5%)	194 (58,8%)	
11	Tổ chức giáo dục hoà nhập cho trẻ em có hoàn cảnh khó khăn, trẻ em khuyết tật trong nhà trường	13 (13,1%)	13 (13,1%)	73 (73,8%)		21 (6,4%)	40 (12,1%)	269 (81,5%)	
12	Thực hiện các chế độ chính sách, bảo vệ quyền trẻ em	15 (15,1%)	26 (26,3%)	58 (58,6%)		45 (13,6%)	112 (33,9%)	173 (52,5%)	
Trung bình									
	Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ								

13	Tổ chức và chỉ đạo các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc để đảm bảo an toàn và sức khỏe cho trẻ	12 (12,1%)	19 (19,2%)	68 (68,7%)		16 (4,8%)	107 (32,4%)	207 (62,8%)	
14	Tổ chức và chỉ đạo các hoạt động giáo dục để trẻ em phát triển toàn diện, hài hòa	5 (5%)	11 (11,2%)	83 (83,8%)		14 (4,2%)	104 (31,5%)	212 (64,3%)	
15	Quản lý việc đánh giá kết quả nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ theo quy định	11 (11,2%)	21 (21,2%)	67 (67,6%)		16 (4,8%)	107 (32,4%)	207 (62,8%)	
Trung bình									
	Quản lý tài chính, tài sản nhà trường								
16	Huy động và sử dụng đúng quy định của pháp luật các nguồn tài chính phục vụ hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ	7 (7,1%)	20 (20,2%)	72 (72,7%)		36 (10,9%)	35 (10,6%)	259 (78,5%)	
17	Quản lý sử dụng tài chính, tài sản đúng mục đích và theo quy định của pháp luật	7 (7,1%)	22 (22,2%)	70 (70,7%)		36 (10,9%)	46 (13,9%)	248 (75,2%)	
18	Xây dựng, bảo quản, khai thác và sử dụng cơ sở vật chất, thiết bị, đồ dùng, đồ chơi, tài liệu của nhà trường theo quy định	6 (6,1%)	13 (13,1%)	80 (80,8%)		24 (7,3%)	59 (17,9%)	247 (74,8%)	
Trung bình									
	Quản lý hành chính và hệ thống thông tin								
19	Xây dựng và tổ chức thực hiện các quy định về quản lý hành chính trong nhà trường	9 (9,1%)	19 (19,2%)	71 (71,7%)		28 (8,5%)	41 (12,4%)	261 (79,1%)	
20	Quản lý và sử dụng các loại hồ sơ, sổ sách theo đúng quy định	7 (7,1%)	11 (11,2%)	81 (81,7%)		22 (6,7%)	36 (10,9%)	272 (82,4%)	
21	Xây dựng và sử dụng hệ thống thông tin phục vụ hoạt động quản lý, hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ của nhà trường; thực hiện chế độ	13 (13,1%)	10 (10,1%)	76 (76,8%)		23 (7%)	34 (10,3%)	273 (82,7%)	

	thông tin, báo cáo kịp thời, đầy đủ theo quy định								
22	Tổ chức sử dụng công nghệ thông tin phục vụ hoạt động quản lý và thực hiện chương trình giáo dục mầm non	5 (5%)	10 (10,1%)	84 (84,9%)		25 (7,6%)	32 (9,7%)	273 (82,7%)	
Trung bình									
	Tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục								
23	Tổ chức kiểm tra, đánh giá chất lượng các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ và quản lý nhà trường theo quy định	14 (14,1%)	21 (21,2%)	64 (64,7%)		42 (12,7%)	52 (15,7%)	236 (71,6%)	
24	Chấp hành thanh tra giáo dục của các cấp quản lý theo quy định	16 (16,2%)	20 (20,2%)	63 (63,6%)		50 (15,1%)	96 (29,1%)	184 (55,8%)	
25	Thực hiện kiểm định chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ em theo quy định	14 (14,1%)	25 (25,2%)	60 (60,7%)		47 (14,2%)	89 (27%)	194 (58,8%)	
Trung bình									
	Thực hiện dân chủ trong hoạt động của nhà trường								
26	Xây dựng quy chế dân chủ trong nhà trường theo quy định	18 (18,2%)	26 (26,3%)	55 (55,5%)		20 (6,1%)	47 (14,2%)	263 (79,7%)	
27	Tổ chức thực hiện quy chế dân chủ cơ sở, tạo điều kiện cho các đoàn thể, tổ chức xã hội trong nhà trường hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, GD trẻ	10 (10,1%)	20 (20,2%)	69 (69,7%)		39 (11,8%)	57 (17,3%)	234 (70,9%)	
Trung bình									

Bảng 2.10. Mức độ đánh giá về năng lực quản lý trường mầm non của hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Năng lực	Cán bộ quản lý Sở, phòng, huyện, xã (n=99)			Cán bộ quản lý trường mầm non (n=330)			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
Hiểu biết nghiệp vụ quản lý										
1	Hoàn thành chương trình bồi dưỡng cán bộ QLGD theo quy định	262	2,65	*1*	863	2,62	*1*	1125	2,62	*1*
2	Vận dụng được các kiến thức cơ bản về lý luận và nghiệp vụ quản lý trong lãnh đạo, quản lý nhà trường	229	2,31	*2*	763	2,31	*2*	992	2,31	*18*
Trung bình		**245**	**2,48**		**813**	**2,46**		**1058**	**2,47**	
Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường										
3	Dự báo được sự phát triển của nhà trường, phục vụ cho việc xây dựng quy hoạch và kế hoạch	242	2,45	*2*	764	2,32	*2*	1006	2,34	*15*
4	Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch phát triển nhà trường toàn diện và phù hợp	238	2,41	*3*	739	2,24	*3*	977	2,28	*23*
5	Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch năm học	253	2,56	*1*	843	2,55	*1*	1096	2,55	*8*
Trung bình		**244**	**2,47**		**782**	**2,37**		**1026**	**2,39**	
Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường										
6	Thành lập, kiện toàn tổ chức bộ máy, bổ nhiệm các chức vụ quản lý theo quy định; Quản lý hoạt động của tổ chức bộ máy nhà trường nhằm đảm bảo chất lượng GD	236	2,38	2	761	2,31	2	997	2,32	*17*
7	Sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, đánh giá xếp loại, khen thưởng kỉ luật, thực hiện các chế độ chính sách đối với CB, GV, nhân viên theo quy định	242	2,44	1	775	2,35	1	1017	2,37	*12*
8	Tổ chức hoạt động thi đua trong nhà trường; xây dựng đội ngũ cán bộ, GV, nhân viên nhà trường đoàn kết, đủ phẩm chất, năng lực để thực hiện mục tiêu GD, được cha mẹ trẻ tín nhiệm	232	2,35	3	760	2,3	3	992	2,31	*18*
Trung bình		**236**	**2,39**		**765**	**2,32**		**1001**	**2,33**	

Quản lý trẻ em của nhà trường										
9	Tổ chức huy động và tiếp nhận trẻ em trong độ tuổi trên địa bàn đến trường theo quy định, thực hiện phổ cập GDMN cho trẻ em năm tuổi	253	2,56	*3*	849	2,57	*3*	1102	2,57	*5*
10	Tổ chức quản lý trẻ em trong trường mầm non theo quy định	258	2,61	*1*	851	2,58	*2*	1109	2,59	*3*
11	Tổ chức giáo dục hoà nhập cho trẻ em có hoàn cảnh khó khăn, trẻ em khuyết tật trong nhà trường	237	2,4	*4*	742	2,25	*4*	979	2,28	*23*
12	Thực hiện các chế độ chính sách, bảo vệ quyền trẻ em	254	2,57	*2*	862	2,61	*1*	1116	2,6	*2*
Trung bình		**250**	**2,53**		**826**	**2,5**		**1076**	**2,51**	
Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ										
13	Tổ chức và chỉ đạo các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc để đảm bảo an toàn và sức khỏe cho trẻ	241	2,44	2	799	2,42	1	1040	2,42	*10*
14	Tổ chức và chỉ đạo các hoạt động giáo dục để trẻ em phát triển toàn diện, hài hòa	219	2,21	3	794	2,41	3	1013	2,36	*13*
15	Quản lý việc đánh giá kết quả nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ theo quy định	241	2,43	1	799	2,42	1	1040	2,42	*10*
Trung bình		**233**	**2,36**		**797**	**2,42**		**1030**	**2,4**	
Quản lý tài chính, tài sản nhà trường										
16	Huy động và sử dụng đúng quy định của pháp luật các nguồn tài chính phục vụ hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ	232	2,35	2	767	2,33	2	999	2,33	*16*
17	Quản lý sử dụng tài chính, tài sản đúng mục đích và theo quy định của pháp luật	234	2,36	1	778	2,36	1	1012	2,36	*13*
18	Xây dựng, bảo quản, khai thác và sử dụng cơ sở vật chất, thiết bị, đồ dùng, đồ chơi, tài liệu của nhà trường theo quy định	223	2,26	3	767	2,33	2	990	2,31	*18*
Trung bình		**230**	**2,32**		**771**	**2,34**		**1001**	**2,33**	
Quản lý hành chính và hệ thống thông tin										
19	Xây dựng và tổ chức thực hiện các quy định về quản lý hành chính trong nhà trường	235	2,38	1	757	2,29	1	992	2,31	*18*

20	Quản lý và sử dụng các loại hồ sơ, sổ sách theo đúng quy định	223	2,26	3	740	2,24	3	963	2,24	*26*
21	Xây dựng và sử dụng hệ thống thông tin phục vụ hoạt động quản lý, hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ của nhà trường; thực hiện chế độ thông tin, báo cáo kịp thời, đầy đủ theo quy định	234	2,37	2	740	2,24	3	974	2,27	*25*
22	Tổ chức sử dụng công nghệ thông tin phục vụ hoạt động quản lý và thực hiện chương trình GDMN	218	2,21	4	742	2,25	2	960	2,24	*26*
Trung bình		**228**	**2,31**		**744**	**2,26**		**972**	**2,27**	
Tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục										
23	Tổ chức kiểm tra, đánh giá chất lượng các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ và quản lý nhà trường theo quy định	247	2,5	*3*	796	2,41	*3*	1043	2,43	*9*
24	Chấp hành thanh tra GD của các cấp quản lý theo quy định	250	2,53	*2*	852	2,58	*2*	1102	2,57	*5*
25	Thực hiện kiểm định chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ em theo quy định	251	2,54	1	856	3,0	*1*	1107	2,58	*4*
Trung bình		**249**	**2,52**		**835**	**2,53**		**1084**	**2,53**	
Thực hiện dân chủ trong hoạt động của nhà trường										
26	Xây dựng quy chế dân chủ trong nhà trường theo quy định	260	2,63	1	843	2,56	1	1103	2,57	*5*
27	Tổ chức thực hiện quy chế dân chủ cơ sở, tạo điều kiện cho các đoàn thể, tổ chức xã hội trong nhà trường hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ	238	2,4	2	747	2,27	2	985	2,3	*22*
Trung bình		249	2,52		795	2,41		1044	**2,43**	
Trung bình chung		**241**	**2,43**		**792**	**2,4**		**1033**	**2,41**	

Bảng 2.11. Mức độ đánh giá về năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Năng lực	CBQL sở, phòng, huyện, xã (99 người)				CBQL trường mầm non (330 người)			
		Tốt (%)	Khá (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)	Tốt (%)	Khá (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
	Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ								
1	Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và Ban đại diện cha mẹ trẻ em để thực hiện hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ	18 (18,2%)	18 (18,2%)	63 (63,6%)		41 (12,4%)	107 (32,4%)	182 (55,2%)	
2	Tổ chức tuyên truyền trong cha mẹ trẻ và cộng đồng về hoạt động, truyền thống, văn hóa nhà trường, mục tiêu và nhiệm vụ của giáo dục mầm non	12 (12,1%)	15 (15,1%)	72 (72,8%)		27 (8,2%)	100 (30,3%)	203 (61,5%)	
3	Tổ chức phổ biến kiến thức khoa học về nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ cho cha mẹ trẻ và cộng đồng	12 (12,1%)	26 (26,3%)	61 (61,6%)		31 (9,4%)	105 (31,8%)	194 (58,8%)	
	Trung bình								
	Phối hợp giữa nhà trường và địa phương								
4	Tham mưu với cấp ủy, chính quyền địa phương nhằm phát triển giáo dục mầm non trên địa bàn	6 (6,1%)	7 (7,1%)	86 (86,8%)		27 (8,2%)	41 (12,4%)	262 (79,4%)	
5	Tổ chức huy động các nguồn lực của cộng đồng, các tổ chức kinh tế, chính trị-xã hội và các cá nhân trong cộng đồng góp phần xây dựng nhà trường thực hiện các mục tiêu giáo dục mầm non	9 (9,1%)	6 (6,1%)	84 (84,8%)		32 (9,7%)	42 (12,7%)	256 (77,6%)	
6	Tổ chức cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và trẻ tham gia các hoạt động xã hội trong cộng đồng	5 (5%)	5 (5%)	89 (90%)		30 (9,1%)	49 (14,8%)	251 (76,1%)	
	Trung bình								

Bảng 2.11. Mức độ đánh giá về năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội của đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc

TT	Năng lực	Cán bộ quản lý Sở, phòng, huyện, xã (n=99)			Cán bộ quản lý trường mầm non (n=330)			Chung		
		$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc	$\sum$	$\overline{X}$	Thứ bậc
Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ										
1	Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và Ban đại diện cha mẹ trẻ em để thực hiện hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và GD trẻ	254	2,57	*1*	849	2,57	*1*	1103	2,57	*1*
2	Tổ chức tuyên truyền trong cha mẹ trẻ và cộng đồng về hoạt động, truyền thống, văn hóa nhà trường, mục tiêu và nhiệm vụ của GDMN	237	2,4	*3*	814	2,47	*3*	1051	2,45	*3*
3	Tổ chức phổ biến kiến thức khoa học về nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ cho cha mẹ trẻ và cộng đồng	248	2,51	*2*	827	2,51	*2*	1075	2,51	*2*
Trung bình		**246**	**2,49**		**830**	**2,52**		**1076**	**2,51**	
Phối hợp giữa nhà trường và địa phương										
4	Tham mưu với cấp ủy, chính quyền địa phương nhằm phát triển GDMN trên địa bàn	217	2,2	*2*	755	2,29	*3*	972	2,27	*6*
5	Tổ chức huy động các nguồn lực của cộng đồng, các tổ chức kinh tế, chính trị-xã hội và các cá nhân trong cộng đồng góp phần xây dựng nhà trường thực hiện các mục tiêu GDMN	222	2,24	*1*	766	2,32	*2*	988	2,3	*4*
6	Tổ chức cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và trẻ tham gia các hoạt động xã hội trong cộng đồng	213	2,16	*3*	769	2,33	*1*	982	2,29	*5*
Trung bình		**217**	**2,2**		**763**	**2,31**		**980**	**2,28**	
Trung bình chung		**232**	**2,34**		**796**	**2,41**		**1028**	**2,4**	

Bảng 2.12. Kết quả khảo sát thực trạng hoạt động xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa (Tổng số khảo sát là 429 người)

Nội dung	Mức độ thực hiện								Mức độ phù hợp							
	Tốt		*Khá*		*Trung bình*		*Yếu*		*Tốt*		*Khá*		*Trung bình*		*Yếu*	
	SL	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*
1	52	12,1	159	37,1	176	41	42	9,8	54	12,6	159	37,1	180	41,9	36	8,4
2	51	11,9	158	36,8	174	40,5	46	10,7	52	12,1	159	37,1	178	41,5	40	9,3
3	28	6,5	45	10,5	236	55	120	28	31	7,2	64	14,9	247	57,6	87	20,3
4	33	7,7	35	8,1	229	53,4	132	30,8	38	8,8	45	10,5	252	58,7	94	22,3
5	28	6,5	35	8,1	230	53,6	136	31,8	31	7,2	64	14,9	223	52	111	25,9
6	28	6,5	40	9,3	214	49,9	147	34,3	31	7,2	64	14,9	207	48,2	127	29,7
TB																

Ghi chú:

1. Thực hiện dự báo về quy mô phát triển trường mầm non để xác định được nhu cầu số lượng hiệu trưởng trường mầm non
2. Đề ra được mục tiêu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non
3. Đánh giá đúng CBQL, GV trường mầm non trước khi đưa vào quy hoạch bao gồm tiêu chuẩn chung của cán bộ nêu trong Nghị quyết Trung ương 3 (khóa VIII) và tiêu chuẩn cụ thể của người hiệu trưởng trường mầm non.
4. Quản lý và thực hiện quy hoạch theo lộ trình thực hiện từng hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non để đạt được các mục tiêu của quy hoạch.
5. Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non theo lộ trình quy hoạch.
6. Có các quyết định quản lý kịp thời để điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non cho phù hợp với các kết quả dự báo.

Bảng 2.13. Kết quả khảo sát thực trạng hoạt động tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Nội dung	**Mức độ thực hiện**								**Mức độ phù hợp**							
	Tốt		***Khá***		***Trung bình***		***Yếu***		***Tốt***		***Khá***		***Trung bình***		***Yếu***	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	41	9,5	138	32,2	169	39,4	81	18,9	42	9,8	140	32,6	169	39,4	78	18,2
2	45	10,5	116	27	139	32,4	129	30,1	55	12,8	126	29,4	145	33,8	103	24
3	41	9,5	138	32,2	149	34,7	101	23,6	42	9,8	140	32,6	167	38,9	80	18,7
4	35	8,1	96	22,4	148	34,5	150	35	52	12,1	115	26,8	130	30,3	132	30,8
5	41	9,5	138	32,2	133	31	117	27,3	43	10	142	33,1	165	38,5	79	18,4
6	42	9,8	138	32,2	139	32,4	110	25,6	57	13,3	130	30,3	139	32,4	103	24
7	35	8,1	96	22,4	158	36,9	140	32,6	52	12,1	125	29,1	132	30,8	120	28
8	45	10,5	136	31,7	153	35,7	95	22,1	42	9,8	140	32,6	168	39,2	79	18,4
TB																

Ghi chú:

1. Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng các trường mầm non.
2. Thực hiện công khai các tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình, thủ tục bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.
3. Tổ chức đánh giá đội ngũ hiệu trưởng đương chức theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non nhận biết khả năng đáp ứng về năng lực của hiệu trưởng để bổ nhiệm lại hoặc luân chuyển
4. Thực hiện thường xuyên rà soát, đánh giá để lựa chọn người kế cận chức vụ hiệu trưởng trường mầm non từ đội ngũ phó Hiệu trưởng và giáo viên trong các trường.
5. Hoàn thiện hồ sơ, lý lịch của người được được bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm.
6. Công khai danh sách cán bộ bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non để nhận ý kiến phản hồi từ các tổ chức, cá nhân.
7. Xử lý các thông tin phản hồi (nếu có), có ý kiến tiếp thu hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để có sự đồng thuận về bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.
8. Ban hành quyết định bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường mầm non.

Bảng 2.14. Kết quả khảo sát thực trạng hoạt động tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Nội dung	**Mức độ thực hiện**								**Mức độ phù hợp**							
	Tốt		***Khá***		***Trung bình***		***Yếu***		***Tốt***		***Khá***		***Trung bình***		***Yếu***	
	SL	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*
1	65	15,1	226	52,7	97	22,6	41	9,6	65	15,1	226	52,7	107	24,9	31	7,3
2	70	16,3	226	52,7	101	23,6	32	7,4	72	16,8	225	52,4	110	25,6	22	5,2
3	52	12,1	159	37,1	170	39,6	48	11,2	62	14,4	179	41,7	148	34,5	40	9,4
4	22	5,2	65	15,1	166	38,7	176	41	31	7,3	64	14,9	174	40,5	160	37,3
5	32	7,4	104	24,2	173	40,3	120	28,1	32	7,4	104	24,2	184	42,9	109	25,5
6	41	9,6	138	32,2	149	34,6	101	23,6	42	9,8	140	32,6	151	35,2	96	22,4
7	30	7	61	14,2	175	40,8	163	38	31	7,3	64	14,9	188	43,8	146	34
8	30	7	61	14,2	179	41,7	159	37,1	31	7,3	64	14,9	174	40,5	160	37,3
9	19	4,4	50	11,6	173	40,3	187	43,7	20	4,7	60	14	173	40,3	176	41
TB																

Ghi chú:

1. Tổ chức đánh giá năng lực của hiệu trưởng theo Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non để nhận biết nhu cầu bồi dưỡng.
2. Tổ chức đánh giá cán bộ nguồn để biết tiềm năng và triển vọng của đội ngũ này và yêu cầu cần bồi dưỡng.
3. Thực hiện phân loại hiệu trưởng và cán bộ nguồn chức danh hiệu trưởng trường mầm non.
4. Tổ chức tìm hiểu nguyện vọng và hoàn cảnh của hiệu trưởng để lựa chọn hình thức bồi dưỡng thích hợp.
5. Liên hệ với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để cử hiệu trưởng và cán bộ nguồn đi bồi dưỡng.
6. Phối hợp với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục để góp ý về chương trình, hình thức bồi dưỡng; phương pháp giảng dạy của giảng viên, thời điểm mở lớp, các điều kiện cần thiết để bồi dưỡng.
7. Xây dựng, thực hiện quy định hỗ trợ thời gian, kinh phí và chế độ cho người tham gia bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng.
8. Đánh giá kết quả bồi dưỡng qua thực thi nhiệm vụ của hiệu trưởng, tuyên dương, khen thưởng.
9. Thực hiện gắn kết các kết quả bồi dưỡng, tự bồi dưỡng với việc tuyển chọn, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển.

Bảng 2.15. Kết quả khảo sát thực trạng hoạt động kiểm tra, đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Nội dung	***Mức độ thực hiện***								***Mức độ phù hợp***							
	Tốt		*Khá*		*Trung bình*		*Yếu*		*Tốt*		*Khá*		*Trung bình*		*Yếu*	
	SL	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*
1	45	10,5	116	27	147	34,3	121	49,2	45	10,5	116	27	176	41	92	21,5
2	52	12,1	159	37,1	177	41,2	41	9,6	52	12,1	180	41,9	147	34,3	50	11,7
3	31	7,3	64	14,9	248	57,8	86	20	34	7,9	64	14,9	245	57,1	86	20,1
4	33	7,7	35	8,1	233	54,3	128	29,9	31	7,3	64	14,9	206	48	128	29,9
5	28	6,5	40	9,3	219	51	142	33,2	28	6,5	40	9,3	230	53,6	131	30,6
6	30	7	42	9,8	224	52,2	133	31	30	7	42	9,8	238	55,5	119	27,7
7	30	7	42	9,8	220	51,3	137	31,9	30	7	42	9,8	239	55,7	118	27,5
TB																

Ghi chú:

1. Xác định các nội dung đánh giá những hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non trên cơ sở trách nhiệm và quyền hạn của họ.
2. Xây dựng các tiêu chí đánh giá hoạt động của hiệu trưởng trường mầm non trên cơ sở thực hiện Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non hiện hành cho phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh vùng Đông Bắc trong bối cảnh đổi mới giáo dục.
3. Xác định yêu cầu về phẩm chất, năng lực của lực lượng kiểm tra.
4. Lựa chọn và phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá của nhiều lực lượng với hoạt động tự đánh giá của hiệu trưởng trường mầm non (thông tin đánh giá phản ánh chính xác kết quả thực hiện chức trách nhiệm vụ của hiệu trưởng).
5. Kết quả đánh giá được sử dụng hiệu quả cho việc điều chỉnh, xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng, khen thưởng, kỷ luật sau đánh giá.
6. Phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá hiệu trưởng trường mầm non với đào tạo, bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng đội ngũ đó.
7. Kết quả đánh giá được ghi chép/lưu trữ chính xác và có hệ thống.

Bảng 2.16. Kết quả khảo sát thực trạng hoạt động xây dựng chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non các tỉnh miền núi phía Bắc theo hướng chuẩn hóa

Nội dung	**Mức độ thực hiện**								**Mức độ phù hợp**							
	Tốt		*Khá*		*Trung bình*		*Yếu*		*Tốt*		*Khá*		*Trung bình*		*Yếu*	
	SL	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*	*SL*	*%*
1	52	12,1	159	37,1	183	42,6	35	8,2	62	14,4	179	41,7	146	34,1	42	9,8
2	62	14,4	179	41,7	133	31	55	12,9	64	14,9	179	41,7	145	33,8	41	9,6
3	62	14,4	182	42,4	131	30,5	54	12,7	65	15,1	182	42,4	144	33,6	38	8,9
4	60	14	182	42,4	125	29,2	62	14,4	62	14,4	184	42,9	133	31	50	11,7
5	62	14,4	179	41,7	139	32,4	49	11,5	62	14,4	184	42,9	135	31,5	48	11,2
6	61	14,2	188	43,8	115	26,8	65	15,2	63	14,7	191	44,5	127	29,6	48	11,2
7	60	14	184	42,9	121	28,2	64	14,9	62	14,4	183	42,6	136	31,7	48	11,2
TB																

Ghi chú:

1. Xây dựng sự đồng thuận trong đội ngũ hiệu trưởng để nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non.
2. Chăm lo đời sống vật chất, tinh thần, đầu tư xây dựng cơ sở vật chất trường mầm non để đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non hoạt động hiệu quả.
3. Giám sát thực hiện chế độ tiền lương, các phụ cấp chức vụ, nghề nghiệp đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường mầm non mà Nhà nước đã ban hành.
4. Tham mưu với các cấp quản lý thiết lập và triển khai các chính sách ưu đãi riêng của mỗi địa phương đối với hiệu trưởng trường mầm non.
5. Tổ chức hiệu quả hoạt động thi đua, khen thưởng và đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng trường mầm non gắn với các thành tích chung của trường mầm non.
6. Tổ chức có hiệu quả các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non tại các trường mầm non.
7. Tổ chức có hiệu quả việc hợp lý hoá gia đình để hiệu trưởng trường mầm non yên tâm công tác.