

KHUNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ TRƯỜNG MẦM NON THEO CHUẨN HIỆU TRƯỞNG

PRESCHOOL ADMINISTRATION CAPACITY FRAMEWORK ACCORDING TO THE PRINCIPAL'S STANDARDS

PHẠM BÍCH THÚY, *pbthuy@iemh.edu.vn*

Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 12/9/2023 Ngày nhận lại: 10/11/2023 Duyệt đăng: 12/12/2023 Mã số: TCKH-S04T12-2023-B08 ISSN: 2354 - 0788</p> <p>Từ khóa: <i>Quản trị, quản trị nhà trường, Chuẩn hiệu trưởng, trường mầm non, năng lực quản trị trường mầm non.</i></p> <p>Key words: <i>Administration, school administration, principal standards, preschool.</i></p>	<p><i>Bài viết trình bày khái niệm, khung năng lực quản trị trường mầm non theo Chuẩn Hiệu trưởng, đồng thời mô tả thực trạng năng lực quản trị của Hiệu trưởng các trường Mầm non khu vực phía Nam, từ đó khuyến nghị một số biện pháp đối với từng chủ thể tham gia vào công tác quản lý giáo dục từ các cấp.</i></p> <p>ABSTRACT <i>The article presents the concept and capacity framework for preschool administration according to Principal Standards, and also describes the current state of administrative capacity of Principals of preschools in the Southern region, thereby recommending a solution. number of measures for each subject participating in educational management at all levels.</i></p>

1. Mở đầu

Thông tư 25/2018/TT-BGD-ĐT xác định: “Quản trị nhà trường (QTNT) là quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện các định hướng, quy định, kế hoạch phát triển nhà trường” (Bộ GD-ĐT, 2018). Sử dụng hiệu quả các nguồn lực của nhà trường, tuân thủ các quy định của pháp luật để đạt mục tiêu yêu cầu đặt ra, sự sáng tạo của mỗi trường trong quá trình triển khai thực hiện nhiệm vụ tạo nên sự khác biệt, thương hiệu riêng của từng trường. Đó chính là năng lực quản trị nhà trường (NLQTNT). Thực hiện tốt quản trị trường học sẽ giúp cho các trường học năng động, không ỷ lại, tự chịu trách nhiệm trong tự chủ, trong quản lý, trong dạy học,

trong giáo dục. Đồng thời, thông tư 25/2018/TT-BGDĐT cũng quy định Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở GDMN cũng quy định NLQTNT của Hiệu trưởng với 8 tiêu chí, đây là một trong năm Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở GDMN (Bộ GD-ĐT, 2018). Tuy nhiên, các tiêu chí đánh giá NLQTNT của Hiệu trưởng trường MN chưa được mô tả nội dung cụ thể, việc đo lường gặp nhiều khó khăn.

Tổng quan các nghiên cứu về QTNT, tác giả bài viết nhận thấy rằng: tính thời điểm hiện tại, chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu về NLQTNT của Hiệu trưởng trường mầm non.

Những hạn chế trong lý luận cũng thực tiễn nêu trên thể hiện việc nghiên cứu về quản

trị trường mầm non, đặc biệt là vấn đề tiêu chí NLQNT của Hiệu trưởng trường MN là hướng nghiên cứu mang tính cấp thiết trong bối cảnh hiện nay.

2. Khái niệm năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường mầm non

2.1. Quản trị nhà trường

Nội hàm của khái niệm QTNT có nhiều cách tiếp cận khác nhau, tùy thuộc vào cấp độ phân tích mà mỗi tổ chức thực hiện. Ở cấp độ phân tích vĩ mô, QTNT thường được xem như là “một quá trình ra chính sách và quyết định ở cấp độ vĩ mô trong hệ thống giáo dục” (Trích theo Đỗ Tiến Sỹ, 2015). Ở cấp độ phân tích vi mô, QTNT là “khung cơ sở mà theo đó một tổ chức giáo dục theo đuổi mục tiêu, chính sách một cách nhất quán và có tính phối hợp” (Trích theo Đinh Xuân Khoa, 2019).

Gần đây, một số nghiên cứu tập trung khái quát hóa QTNT sử dụng lối phân tích kết hợp nhiều cấp độ (Trích theo John Fielden, 2009). Hay Michael Dobbins và các cộng sự (2011) định nghĩa QTNT bao gồm “mô hình và kiểm soát, phối kết hợp và phân bổ quyền tự chủ trên ba cấp độ quản trị - nhà nước, nhà trường và các nhà khoa học” (Michael Dobbins và các cộng sự, 2011).

Trên cấp độ nhà nước và thể chế, QTNT là “một khối cấu trúc, mối quan hệ và quá trình mà thông qua nó, các chính sách hệ thống giáo dục được phát triển, triển khai và xem xét” (OECD, 2002).

Tại hội nghị do Ủy ban Giáo dục Đại học Carnegie tổ chức, Phạm Thị Ly (2010) đã định nghĩa QTNT là “một quá trình ra quyết định”. Tuy vậy, việc khái quát này bị chỉ trích là làm đơn giản thái quá sự phức tạp của QTNT, bởi nó đánh đồng QTNT với ra quyết định, mà không tính đến các yếu tố khác (Phạm Thị Ly, 2010).

QTNT là việc tạo ra các chính sách và quy tắc cho hoạt động của nhà trường và các thành viên (lãnh đạo, nhân viên, người học và cha mẹ học sinh...) liên quan của trường. Nói cách khác,

QTNT là việc ra quyết định về các kế hoạch, chính sách của trường, kể cả phương pháp dạy học và quản lý cũng như chịu trách nhiệm quản lý nhà trường (YouTh Group, 2011).

“QTNT là quản lý nhà trường theo hướng lãnh đạo” (Đặng Tự Ân, 2018). Theo cách hiểu này, QTNT là một hệ thống các quá trình giúp duy trì hệ thống phức tạp bao gồm: nguồn nhân lực, kỹ thuật, vận hành hiệu quả thông qua việc khởi xướng, xác định phương hướng, chiến lược mục tiêu lâu dài, tập hợp, dẫn dắt, tạo động lực cho mọi người trong nhà trường cùng thực hiện nhiệm vụ giúp nhà trường đạt được những mục tiêu đã định. Quá trình này bao gồm: lập kế hoạch chiến lược, chi tiêu ngân sách, tổ chức bộ máy, nhân sự, kiểm soát, giải quyết vấn đề....

“Quản trị trường học là cách thức để những người/nhóm người có thẩm quyền hướng đến, giám sát các mục tiêu, giá trị của nhà trường thông qua các chính sách, pháp luật, phương pháp và quy trình thực hiện” (Ngô Thị Thùy Dương, 2018). Cụ thể hơn, quản trị trường học là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm vận hành và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một nhà trường, là những phương cách để những người có thẩm quyền lãnh đạo hướng dẫn và giám sát các mục tiêu và giá trị của nhà trường thông qua các chính sách và quy trình thực hiện. Như vậy, theo cách hiểu trên, quản trị trường học sẽ bao gồm các hoạt động: quản trị chiến lược, quản trị hệ thống tổ chức, quản trị nhân lực, quản trị các hoạt động GD&ĐT, quản trị tài chính, quản trị cơ sở vật chất, quản trị khoa học công nghệ...

Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT ban hành Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở GDMN, “QTNT là quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện các định hướng, quy định, kế hoạch phát triển nhà trường” (Bộ GD-ĐT, 2018).

2.2. Năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường mầm non

Năng lực là khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ. NLQT trường MN là khả năng, điều kiện để Hiệu trưởng trường mầm non xây dựng và tổ chức thực hiện các định hướng, quy định, kế hoạch phát triển nhà trường nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ.

Công tác quản lý GDMN cần đáp ứng các yêu cầu tại Nghị định số 24/2021/NĐ-CP ban hành ngày 23/3/2021 quy định việc quản lý trong cơ sở GDMN và cơ sở giáo dục phổ thông công lập phải đảm bảo các yêu cầu như sau:

1. Thực hiện dân chủ, công bằng, công khai, minh bạch về chất lượng giáo dục và điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục, phù hợp với loại hình nhà trường và quy định của pháp luật về trách nhiệm quản lý nhà nước về giáo dục.

2. Thực hiện phổ cập GDMN cho trẻ em 5 tuổi (Chính phủ, 2021, Điều 4).

Nội dung quản lý trong cơ sở GDMN, bao gồm: quản lý các hoạt động giáo dục (hoạt động tuyển sinh; tổ chức hoạt động giáo dục; quản lý điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục trong cơ sở giáo dục); thực hiện quy chế dân chủ trong quản lý các hoạt động giáo dục; trách nhiệm giải trình của cơ sở giáo dục và người đứng đầu cơ sở giáo dục trong quản lý các hoạt động giáo dục; bảo đảm việc tham gia của học sinh, gia đình và xã hội trong quản lý các hoạt động giáo dục (Chính phủ, 2021, Điều 1).

3. Khung năng lực quản trị nhà trường theo Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non

Chức năng, nhiệm vụ của Hiệu trưởng trường mầm non được quy định tại Thông tư 52/2020/BGDĐT ban hành Điều lệ trường mầm non với 7 nội dung cơ bản (Bộ GD&ĐT, 2020). NLQNT của Hiệu trưởng trường mầm non là khả năng, điều kiện để Hiệu trưởng trường thực hiện 7 chức năng, nhiệm vụ nêu trên.

3.1. Năng lực tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường mầm non

Lập kế hoạch là một trong các chức năng cơ bản của quản lý, nhằm định ra chương trình, mục tiêu, chiến lược mà quản lý cần đạt được. Theo quan niệm thông thường, lập kế hoạch được hiểu là vạch ra những công việc (các hoạt động) sẽ thực hiện trong tương lai theo một cách thức, trình tự, tiến độ nhất định nhằm đạt được mục tiêu đã định. Lập kế hoạch còn là quá trình tìm kiếm câu trả lời cho các câu hỏi: Mục tiêu cần đạt là gì? Nên làm gì, làm như thế nào thì có thể đạt được mục tiêu một cách thuận lợi nhất? Làm khi nào là tốt nhất? Cần có những nguồn lực nào? Bao nhiêu? Ai làm? Làm ở đâu?... Kế hoạch phát triển nhà trường bao gồm 2 loại kế hoạch: Chiến lược phát triển nhà trường và kế hoạch giáo dục của nhà trường.

Tổ chức xây dựng chiến lược phát triển nhà trường. Kế hoạch chiến lược của nhà trường thường có 3 nội dung chính: Thứ nhất, xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh của nhà trường theo định hướng đổi mới GDMN; Thứ hai, xây dựng nội dung kế hoạch chiến lược của nhà trường phù hợp với bối cảnh đổi mới GDMN, mục tiêu nhằm phát triển toàn diện trẻ em về thể chất, tình cảm, trí tuệ, thẩm mỹ, hình thành yếu tố đầu tiên của nhân cách, chuẩn bị cho trẻ em vào học lớp một, gồm có 7 vấn đề: chiến lược tổ chức hoạt động chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục trẻ 03 tháng đến 6 tuổi; chiến lược về nhân sự (bộ máy nhân sự quản lý, giáo viên, nhân viên); chiến lược về tài chính, cơ sở vật chất, đồ dùng đồ chơi; chiến lược về xây dựng môi trường giáo dục nhà trường; chiến lược về xây dựng các mối quan hệ cộng đồng xã hội và nhà trường; chiến lược marketing, truyền thông và xây dựng thương hiệu nhà trường; Thứ ba, xác định các bên liên quan tham gia trong chiến lược của nhà trường, đó là: phụ huynh học sinh, cộng đồng địa phương, các đối tác đầu tư, các cơ sở giáo dục trong nước và quốc tế.

Hiệu trưởng trường mầm non cần có các NL bao gồm:

- Xác định giá trị cốt lõi nhà trường và mở rộng các giá trị mới phù hợp với định hướng đổi mới GDMN.

- Xác định tầm nhìn, sứ mệnh nhà trường để đạt giá trị cốt lõi.

- Xây dựng, phát triển nội dung của chiến lược tổ chức hoạt động chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục trẻ 03 tháng đến 6 tuổi theo Chương trình GDMN.

- Xây dựng, phát triển nội dung của chiến lược về nhân sự (bộ máy quản lý nhân sự, giáo viên, nhân viên) theo hướng tự chủ, hiệu quả

- Xây dựng, phát triển nội dung của chiến lược về tài chính, cơ sở vật chất, đồ dùng đồ chơi.

- Xây dựng, phát triển nội dung của chiến lược về xây dựng môi trường giáo dục nhà trường.

- Xây dựng, phát triển nội dung của chiến lược về xây dựng các mối quan hệ cộng đồng xã hội và nhà trường.

- Xây dựng, phát triển nội dung chiến lược marketing, truyền thông và xây dựng thương hiệu nhà trường. Trong bối cảnh hiện nay, hầu hết các trường cơ sở giáo dục nói chung và trường mầm non nói riêng cần phải có tư duy dịch vụ, lấy khách hàng là trọng tâm, không chỉ tập trung vào hình ảnh mà khách hàng (học sinh, phụ huynh) cần chất lượng thực bên trong, khi mà có rất nhiều sự cạnh tranh giữa các thương hiệu. Mặc dù có những lợi thế nhất định là trường công lập, nhu cầu gửi trẻ lớn nhưng đây không còn là việc của riêng nhân viên, bộ phận marketing nữa, mà phải là việc của tất cả mọi người. Nội dung marketing truyền thông được thống nhất theo từng khóa học của học sinh để thể hiện bộ nhận diện thương hiệu cho học sinh từ lúc tuyển sinh vào trường và sau khi ra trường.

- Xác định các lực lượng, phân công, phân nhiệm các lực lượng tham gia thực hiện chiến lược nhà trường.

Tổ chức xây dựng kế hoạch giáo dục của nhà trường.

Theo Nghị định số 24/2021/NĐ-CP, “kế hoạch giáo dục của nhà trường là kế hoạch tổ chức các hoạt động giáo dục của cơ sở giáo dục thực hiện chương trình GDMN do Bộ trưởng Bộ GD-ĐT ban hành” (Chính phủ, 2021, Điều 3). Trong trường mầm non có rất nhiều các loại kế hoạch giáo dục, dựa vào các tiêu chí khác nhau mà có thể phân chia thành các loại cơ bản sau: (1) Theo thời gian, có các kế hoạch giáo dục dài hạn, kế hoạch giáo dục trung hạn và kế hoạch giáo dục ngắn hạn; (2) Theo tính chất, có các kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp (kế hoạch hành động); (3) Theo chủ thể, có kế hoạch giáo dục nhà trường; kế hoạch giáo dục của tổ chuyên môn và kế hoạch môn/bài học của giáo viên.

Để tổ chức xây dựng kế hoạch giáo dục của nhà trường, Hiệu trưởng trường mầm non cần có những NL bao gồm:

- Phân tích môi trường xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường và dự báo xu hướng phát triển khi thực hiện kế hoạch. Muốn lập kế hoạch chiến lược có tính khả thi, nhà trường cần nghiên cứu và phân tích kỹ môi trường để đánh giá đúng các điểm mạnh, điểm yếu của nhà trường cũng như các cơ hội và nguy cơ tiềm tàng mà nhà trường có thể phải đương đầu trong tương lai. Môi trường được hiểu là tập hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài của nhà trường có thể tác động đến quá trình thực hiện các mục tiêu đề ra. Phân tích môi trường là việc nghiên cứu môi trường nhằm xác định các yếu tố môi trường có ảnh hưởng lớn tới hoạt động của nhà trường. Phân tích môi trường (hay còn gọi là phân tích SWOT) là một trong nhiều phương pháp được dùng để phân tích hiện trạng của nhà trường. Trong lập kế hoạch chiến lược, phân tích SWOT được sử dụng để kết hợp các yếu tố về điểm mạnh, điểm yếu trong nội bộ nhà trường với các yếu tố bên ngoài là cơ hội và các nguy cơ nhằm đề ra các chiến lược tương ứng. Phân tích SWOT được thực hiện theo hai giai đoạn cơ bản sau: Liệt kê và đánh giá điểm mạnh, điểm

yếu, cơ hội, nguy cơ của trường; Xác định sự phù hợp về mặt chiến lược giữa khả năng bên trong và môi trường bên ngoài.

- Chỉ đạo các tổ chuyên môn xây dựng kế hoạch giáo dục của tổ chuyên môn căn cứ vào kế hoạch giáo dục của nhà trường. Kế hoạch giáo dục của tổ chuyên môn cần: Xác định rõ hệ thống mục tiêu, chỉ tiêu cần đạt được trong thời gian của kế hoạch; Xác định các điều kiện cần thiết cho kế hoạch, đưa ra các biện pháp cụ thể để bổ sung cho việc đảm bảo hoạt động giáo dục; Dự thảo các phương án hoạt động để thực hiện mục tiêu đề ra.

- Huy động sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình xây dựng kế hoạch. Hiệu trưởng tổ chức “Hội nghị triển khai kế hoạch năm học” lấy ý kiến của tất cả các bên tham gia chỉnh sửa dự thảo. Hội đồng trường thông qua dự thảo kế hoạch. Căn cứ vào Nghị quyết của cấp uỷ Đảng, các biên bản thảo luận góp ý của tập thể công chức, viên chức, người lao động trong nhà trường; Nghị quyết thông qua của Hội đồng trường, Hiệu trưởng ban hành kế hoạch.

- Chỉ đạo các tổ chuyên môn tổ chức thực hiện kế hoạch giáo dục của nhà trường. Ban Giám hiệu cần phân công phân nhiệm, hỗ trợ các lực lượng tham gia thực hiện kế hoạch; hướng dẫn, thông qua các tổ chuyên môn xây dựng kế hoạch của tổ chuyên môn; rà soát, cung cấp các điều kiện tài chính, cơ sở vật chất...; thực hiện kế hoạch...

- Chỉ đạo tổ chuyên môn tổ chức đánh giá việc thực hiện kế hoạch giáo dục của nhà trường. Việc đánh giá thực hiện kế hoạch phải được thực hiện dựa trên hệ thống tiêu chí đánh giá được tất cả các bên tham gia đồng thuận; đảm bảo nguyên tắc rõ ràng, định lượng cụ thể, công bằng...; kết quả đánh giá được công khai, minh bạch; tổng kết, rút kinh nghiệm và điều chỉnh các biện pháp để đạt mục tiêu.

3.2. Năng lực quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc sức khỏe cho trẻ

Hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc sức khỏe cho trẻ mầm non là quá trình tác động lên cơ thể trẻ trong độ tuổi từ 3 tháng đến 6 tuổi một cách khoa học hợp lý, phù hợp với sự phát triển tâm sinh lý của trẻ em, hài hoà giữa nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục giúp trẻ phát triển giúp trẻ em phát triển cơ thể cân đối, khoẻ mạnh, nhanh nhẹn. Trẻ có khả năng sống phù hợp với lứa tuổi; giúp trẻ em biết kính trọng, yêu mến, lễ phép với ông bà, cha mẹ, thầy giáo, cô giáo; yêu quý anh, chị, em, bạn bè; thật thà, mạnh dạn, tự tin và hồn nhiên, yêu thích cái đẹp; ham hiểu biết, thích đi học. Việc chăm sóc, nuôi dưỡng trẻ được tiến hành thông qua các hoạt động theo quy định của chương trình GDMN.

Quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc trẻ bao gồm: quản trị việc chăm sóc dinh dưỡng; chăm sóc giấc ngủ; chăm sóc vệ sinh; chăm sóc sức khỏe và đảm bảo an toàn. Trong bối cảnh hiện nay, cần đổi mới quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc sức khỏe của trẻ em, đảm bảo giáo viên thực hiện các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc phù hợp với nhu cầu đa dạng và hướng tới sự phát triển toàn diện của trẻ em; kết quả phát triển về thể chất và sức khỏe của trẻ nâng cao.

Để quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc sức khỏe cho trẻ, Hiệu trưởng các trường mầm non cần có các năng lực bao gồm:

Có kiến thức về chế độ dinh dưỡng, chăm sóc sức khỏe cho trẻ mầm non;

Chỉ đạo xây dựng và thực hiện kế hoạch hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc sức khỏe cho trẻ em;

Chỉ đạo xây dựng chế độ dinh dưỡng khoa học, phù hợp với từng cá nhân trẻ, vận hành bếp ăn một chiều đúng quy định chuyên môn;

Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình an toàn sức khỏe và tinh thần cho trẻ;

Chỉ đạo tổ chuyên môn đánh giá sự phát triển về thể chất và sức khỏe của trẻ em theo quy định.

3.3. Năng lực quản trị hoạt động giáo dục trẻ em

Hoạt động giáo dục trẻ mầm non được thể hiện qua nhiều hoạt động. Hoạt động vui chơi là hoạt động chủ đạo không thể thiếu được của trẻ ở mọi lứa tuổi mầm non. Qua vui chơi không những hình thành cho trẻ óc tưởng tượng sáng tạo, phát triển ngôn ngữ và tăng cường khả năng nhận thức mà còn giúp trẻ thể hiện NL, kỹ năng, tình cảm, nguyện vọng và mối liên hệ với những người xung quanh. Trong hoạt động phân vai trẻ được hoạt động tự lực, tự nguyện và tự tin. Xã hội trẻ em được hình thành trong quá trình vui chơi sẽ phát triển việc tự tổ chức, hình thành và biểu hiện những phẩm chất mang tính xã hội, kỹ năng hoà nhập vào nhóm chơi, khả năng hoạt động đóng vai, phục tùng những yêu cầu của xã hội trẻ em và bộc lộ những khả năng riêng của trẻ. Ngoài ra, hoạt động ngoài trời cũng là một trong những hoạt động không thể thiếu: Giúp trẻ khám phá, tìm hiểu thế giới xung quanh, ôn luyện kiến thức đã học và làm quen kiến thức mới mà không phải gò bó ức chế trẻ. Trẻ mầm non cũng được giáo dục các kiến thức, kỹ năng phù hợp thông qua các chuyên đề giáo dục, góc trò chơi....

Quản trị hoạt động giáo dục trẻ là quá trình xây dựng các định hướng, quy định, kế hoạch, tổ chức hoạt động giáo dục trẻ thông qua huy động các nguồn lực, giám sát, đánh giá trên cơ sở tự chủ, có trách nhiệm giải trình để phát triển nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường. Để quản trị hoạt động giáo dục trẻ, Hiệu trưởng các trường mầm non cần có các NL bao gồm:

- Có hiểu biết về chương trình giáo dục cho trẻ mầm non;
- Chỉ đạo xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch hoạt động giáo dục trẻ em;
- Chỉ đạo đánh giá mức độ phát triển về thể chất, ngôn ngữ, nhận thức, tình cảm - xã hội và thẩm mỹ của trẻ theo quy định.

3.4. Năng lực quản trị nhân sự ở trường mầm non

Quản trị nhân sự là việc Nhà nước trao quyền cho các nhà trường được quyền thiết lập cơ cấu bộ máy, tuyển dụng hoặc sa thải nhân lực của nhà trường. Nhà trường được quyền đưa ra những quy định về việc lựa chọn ban lãnh đạo nhà trường; bổ nhiệm và miễn nhiệm các tổ trưởng/tổ phó chuyên môn sao cho phù hợp, hiệu quả; được quyền chủ động phân công, sắp xếp định biên nhân sự theo tiêu chuẩn của trường và quy định của Nhà nước. Nhà trường có quyền mời các giáo viên thỉnh giảng, nhân sự nước ngoài, chuyên gia qua các hợp đồng thuê, khoán bằng chính kinh phí, ngân sách của Nhà trường; Hỗ trợ, kiểm soát việc thực hiện quy chế chuyên môn tại trường, đào tạo cầm tay chỉ việc với những giáo viên mới để bắt kịp và thường xuyên rà soát chất lượng chuyên môn....

Trên thực tế, công tác quản trị nhân sự là công việc rất quan trọng, đòi hỏi các Hiệu trưởng cần có rất nhiều kiến thức và kỹ năng, bởi rất khó để có thể đánh giá con người một cách hoàn hảo, chính xác tuyệt đối. Để làm tốt nhiệm vụ này, Hiệu trưởng trường mầm non cần có những năng lực bao gồm:

- Xây dựng quy hoạch tổng thể, đưa ra định hướng chung về tuyển chọn và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của nhà trường;
- Định hướng chính sách thu hút hiền tài, tạo ra thương hiệu nhà tuyển dụng nhân sự mạnh, giúp nhà trường trở thành nơi người khác muốn đến phỏng vấn, ứng tuyển và làm việc;
- Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện Đề án vị trí việc làm;
- Chỉ đạo xây dựng và thực hiện kế hoạch tuyển dụng, sử dụng, bổ nhiệm nhân sự đáp ứng Chuẩn và phù hợp với nhu cầu của nhà trường;
- Chỉ đạo xây dựng và ban hành một bộ tiêu chuẩn cho các vị trí nhân sự của nhà trường. Cần ban hành bộ tiêu chí tuyển dụng rõ ràng ngay từ đầu và truyền thông rộng rãi để tìm các ứng viên phù hợp tới tham gia tuyển

dụng. Bộ tiêu chuẩn lựa chọn nhân sự ở các vị trí đảm bảo được các yếu tố như hiểu biết về giáo dục, về nhà trường, có kinh nghiệm làm việc trong những môi trường tương tự đi kèm với mô tả công việc cụ thể của từng vị trí ứng tuyển để các ứng viên có thể dễ hình dung mức độ phù hợp với văn hóa tổ chức, đăng kí gia nhập đội quân của nhà trường. Bộ tiêu chí này cũng là căn cứ để nhà trường tổ chức thực hiện các công tác nhân sự về miễn nhiệm, bổ nhiệm và các thang đánh giá cuối kì, cuối năm.

- Chỉ đạo rà soát định biên nhân sự của trường. Xác định nhân sự nào cần thanh lý hợp đồng nếu không đảm bảo chất lượng và yêu cầu của tổ chức, nhân sự nào có nhu cầu chuyển công tác, dự kiến số lượng tuyển sinh năm học mới... từ đó tính toán được định biên nhân sự cho năm học tiếp theo để tiến hành tuyển dụng bổ sung và đào tạo giáo viên, nhân viên.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân sự theo Chuẩn chức danh nghề nghiệp một cách trọng tâm, phát huy NL của từng cá nhân. Bên cạnh những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm mà các giáo viên đã được đào tạo trong các trường sư phạm, còn cần bổ trợ thêm cho giáo viên về văn hóa, môi trường làm việc, các quy định, quy chế, nguyên tắc làm việc với đối tác (học sinh, phụ huynh), bộ tiêu chuẩn chung của nhà trường, chế độ khen thưởng, phúc lợi hàng năm đi kèm với yêu cầu công việc... chỉ khi mọi người hiểu rõ về tổ chức, có những kiến thức cơ bản về tổ chức thì mới có thể làm tốt công việc của mình.

- Chỉ đạo xây dựng chế độ phúc lợi, khen thưởng, kỉ luật định kì theo quy định đã ban hành để thu hút đúng các nhân sự phù hợp với tổ chức. Bên cạnh việc tuyển dụng, đào tạo giáo viên, nhân viên, cần chỉ đạo Hiệu trưởng quan tâm đến những biện pháp “giữ chân hiền tài”, thường xuyên tổ chức các hoạt động gắn kết, khảo sát môi trường làm việc để kịp thời thay đổi, nắm bắt, động viên giáo viên, nhân viên làm việc hoặc ban hành các chính sách hỗ

trợ tốt nhất cho giáo viên, nhân viên yên tâm làm việc cũng là một yêu cầu quan trọng trong công tác quản trị nhân sự. Khi giáo viên, nhân viên thỏa mãn với môi trường làm việc, chế độ chính sách, phúc lợi của nhà trường thì chắc chắn sẽ nỗ lực cao nhất để cống hiến, hoàn thành nhiệm vụ.

- Chỉ đạo tổ chức các hoạt động phong trào, xây dựng văn hoá gắn kết với tổ chức, xây dựng và kiểm soát lộ trình phấn đấu cá nhân của giáo viên, nhân viên trong trường theo kế hoạch, thực hiện đánh giá hàng năm, giao việc đúng người, đúng nguyên tắc...

- Chỉ đạo đánh giá phản hồi từ phía phụ huynh và học sinh. Đây là kênh giám sát chất lượng đội ngũ cán bộ quản lí, giáo viên, nhân viên trường mầm non, tuy nhiên do yếu tố đặc thù học sinh trường mầm non quá nhỏ, nên các trường mầm non tập trung vào phụ huynh để tăng cường yếu tố kiểm soát và cam kết giải trình xã hội của nhà trường.

3.5. Năng lực quản trị hành chính ở trường mầm non

Theo nghĩa rộng, công tác hành chính trong trường mầm non là việc thi hành pháp luật, chính sách của Nhà nước, bao gồm cả pháp luật, các chính sách giáo dục - đào tạo; là việc sắp xếp, điều khiển công việc trong nhà trường nhằm hoàn thành các công việc được giao. Theo nghĩa hẹp, công tác hành chính trong trường mầm non là toàn bộ các công việc được tiến hành một cách thường xuyên, đầy đủ nhằm đáp ứng các điều kiện về vật chất, tinh thần nhằm phục vụ các hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ và các hoạt động khác trong trường. Nói một cách cụ thể, công tác hành chính trong trường mầm non bao gồm: công tác văn thư; công tác lập hồ sơ, sổ sách; công tác lưu trữ.

Trong nhà trường, công tác quản trị hành chính có vị trí hết sức quan trọng. Công tác quản trị hành chính kết nối mọi hoạt động bên trong nhà trường cũng như kết nối nhà trường

với các lực lượng tham gia giáo dục ngoài nhà trường. Công tác quản trị chủ yếu tạo ra, sử dụng, bảo quản các điều kiện cơ sở vật chất, tài chính, thực hiện các chế độ chính sách nhằm phục vụ công tác giáo dục của nhà trường. Công tác quản trị hành chính chủ yếu là thu thập, xử lý, bảo quản, truyền đạt thông tin trong nội bộ nhà trường và bên ngoài nhà trường.

Để quản trị hành chính nhà trường, Hiệu trưởng các trường mầm non cần có các năng lực bao gồm:

- Tổ chức xây dựng và thực hiện các quy định cụ thể về tổ chức, hành chính trong nhà trường;

- Thực hiện phân công, phối hợp giữa các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các bộ phận khác thực hiện nhiệm vụ theo quy trình;

- Sắp xếp tổ chức bộ máy tinh gọn, hiệu quả; phân cấp, ủy quyền cho các bộ phận, cá nhân trong nhà trường để thực hiện tốt nhiệm vụ;

- Chỉ đạo tin học hóa các hoạt động quản trị hành chính của trường;

- Hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở GDMN về quản trị tổ chức, hành chính của nhà trường;

- Chỉ đạo xây dựng quy trình quản trị hành chính trong nhà trường;

- Huy động nguồn lực tài chính phát triển tin học hoá công tác quản trị hành chính.

3.6. Năng lực quản trị tài chính nhà trường

Các nguồn lực cần thiết trong vận hành và quản trị nhà trường cần được quản trị một cách bài bản, hệ thống để hỗ trợ cho đội ngũ nhân sự thực hiện tốt công tác chuyên môn là hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ.

Quản trị tài chính trong giáo dục là chính sách sử dụng tiền tệ, quản trị tiền tệ theo các mục đích của nền giáo dục mà nhà nước có trách nhiệm. Nhà nước thống nhất quản lý nên phải tuân thủ theo các quy định về tài chính do Nhà nước ban hành. Nhà nước quy định các trường công lập được tự chủ quyết định mọi hoạt động tài chính của trường bao gồm: thu, chi, quản lý, phân phối kết quả hoạt động tài chính, huy động vốn, quản lý các tài sản, nợ

phải trả của nhà trường.... Nguồn thu của các nhà trường sẽ đến từ: ngân sách Nhà nước; dịch vụ sự nghiệp; học phí; tài trợ, viện trợ; nguồn khác. Nhà trường cần có quyết định các khoản thu, mức thu với từng hoạt động dịch vụ giáo dục theo thỏa thuận, hợp đồng với các đối tác, tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước, có quyền thiết lập mức học phí, lệ phí, có quyền vay nợ hoặc kêu gọi các tổ chức hỗ trợ, đầu tư vào nguồn vốn của nhà trường. Nguồn chi của nhà trường sẽ chủ yếu cho: trả lương giáo viên, nhân viên; xây dựng, đầu tư cơ sở vật chất; xây dựng và phát triển chương trình; hợp tác với đối tác....

Để đạt được mục tiêu như trên, Hiệu trưởng trường mầm non cần có năng lực quản trị tài chính cụ thể, bao gồm:

- Có kiến thức tổng quan về tài chính, thuế và các nguyên tắc quản lý tài chính. Hiệu trưởng cần nắm rõ các nguyên tắc lập ngân sách trên cơ sở khoa học, nhất quán với kế hoạch đã đặt ra để chỉ đạo kế toán xây dựng được các định mức chi phí, đảm bảo tiết kiệm nhưng hiệu quả, phù hợp với định hướng hoạt động của nhà trường trong từng giai đoạn, sử dụng ngân sách đúng mục đích, giám sát chi tiêu, quản lý chi phí các bộ phận, phát hiện kịp thời và xử lý các vi phạm, thậm chí truy tố pháp luật với các lỗi ý thức liên quan tới tài chính, tài sản, chống thất thoát, lãng phí.

- Hoạch định, sử dụng và quản lý hiệu quả các nguồn lực về tài chính, tài sản trong các hoạt động và phát triển nhà trường;

- Xây dựng và chỉ đạo thực hiện quy chế chi tiêu nội bộ đúng quy định, đảm bảo quyền lợi cho người lao động;

- Chỉ đạo lập dự toán, thực hiện thu chi, báo cáo tài chính các nguồn lực tài chính;

- Chỉ đạo huy động các nguồn lực tài trợ, viện trợ cho hoạt động giáo dục;

- Chỉ đạo thực hiện kiểm tra tài chính nội bộ;

- Tổ chức công khai tài chính của nhà trường theo quy định.

3.7. Năng lực quản trị cơ sở vật chất của nhà trường

Cơ sở vật chất của trường mầm non là hệ thống các phương tiện cần thiết được sử dụng vào các hoạt động chăm sóc- giáo dục trẻ nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Cơ sở vật chất của trường mầm non bao gồm: (1) Trường sở (Hệ thống phòng, lớp, sân chơi, vườn trường); (2) Trang thiết bị chăm sóc-giáo dục trẻ: đồ dùng phục vụ công tác chăm sóc nuôi dưỡng; đồ dùng, đồ chơi phục vụ công tác giáo dục trẻ.

Cơ sở vật chất trường mầm non là một trong những yếu tố cơ bản đẩy cho giáo viên có thể thực hiện chương trình giảng dạy tại cấp độ mầm non. Đây là yếu tố cần và đủ được quy định tại Thông tư 13/2020/TT-BGDĐT ngày 26/05/2020 ban hành Quy định tiêu chuẩn cơ sở vật chất các trường mầm non, tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.

Hiệu trưởng trường mầm non cần có NL quản trị cơ sở vật chất bao gồm:

- Chỉ đạo xây dựng kế hoạch sử dụng, khai thác cơ sở vật chất, đồ dùng đồ chơi hiệu quả theo từng giai đoạn phát triển của nhà trường;

- Chỉ đạo sử dụng, bảo dưỡng, thanh lý các khu vực tổ chức chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục ổn định trong nhà trường đảm bảo đúng quy định, hiệu quả;

- NL dự báo nhu cầu cần thiết về việc sửa sang cơ sở vật chất, mua sắm trang thiết bị phục vụ dạy học, phát triển chương trình... từ đó, có kế hoạch tuyển sinh phù hợp cũng như đưa ra mức học phí phù hợp cho nhà trường. Bên cạnh nguồn lực tài chính, các nhà trường còn cần trang bị cơ sở vật chất, hệ thống công nghệ thông tin, đồ dùng đồ chơi để hỗ trợ cho các hoạt động chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục của nhà trường. Cần đảm bảo các yếu tố: đúng lúc, chính xác, ngắn gọn, đầy đủ thông tin trong việc quản trị hệ thống thông tin. Thời đại công nghệ 4.0 đòi hỏi việc số hóa là cần thiết với tất cả các bộ phận trong trường học. Từ việc điểm

đanh học sinh hằng ngày, chấm tiết tính công của giáo viên, nhân viên, liên lạc với phụ huynh học sinh, phần mềm nhận xét của giáo viên, xếp thời khóa biểu của bộ phận giáo vụ, đặt hàng của vận hành, đào tạo online đến các phần mềm tuyển sinh, phần mềm kế toán, nhân sự, website truyền thông, cẩm nang quản trị, bộ quy định quy chế ... đều cần có sự can thiệp rất nhiều từ hệ thống thông tin. Việc tự xây dựng hay mua bản quyền các phần mềm để sử dụng là khâu đầu vào. Quá trình sử dụng, vận hành và quản trị rủi ro công nghệ thông tin sau đó sẽ luôn cần được Hiệu trưởng lưu ý, quan tâm để loại trừ và phòng ngừa được các mối đe dọa đến hệ thống thông tin của nhà trường. Đó có thể là việc hacker, virus tấn công, phá hủy dữ liệu, ăn cắp dữ liệu... đòi hỏi nhà quản trị ở mảng hệ thống thông tin sẽ cần trang bị đầy đủ các kiến thức về phần mềm, về phần cứng, mã hóa an toàn, kiểm soát an ninh và về việc quản trị rủi ro trong quá trình triển khai và thực hiện công việc.

NL quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em: Chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ là tổng hòa những thuộc tính, đặc điểm bản chất của tất cả những bộ phận thuộc nền giáo dục nhất định, làm cho nền giáo dục đó có khả năng đáp ứng các mục tiêu phát triển đất nước bền vững, thỏa mãn nhu cầu và lợi ích của nhân dân và sự phát triển của trẻ. Chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ phải phản ánh những đặc tính sau: Sự phù hợp (phù hợp với mục đích giáo dục và đòi hỏi của xã hội mà hệ thống giáo dục đặt ra); Hiệu quả (phù hợp với mục tiêu giáo dục); Tài nguyên (nguồn lực: cơ sở vật chất kỹ thuật, đội ngũ cán bộ, nguồn thông tin... giúp các trường mầm non thực hiện cam kết của mình); Hiệu suất (tiết kiệm tối đa trong việc sử dụng các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu giáo dục); Sự công hiệu (sự tương thích giữa kết quả đạt được với việc sử dụng các nguồn lực).

Bộ GD-ĐT đã ban hành Thông tư số 19/2018/TT-BGDĐT quy định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường mầm non theo đó quy định 5 tiêu chuẩn về đánh giá kiểm định chất lượng giáo dục các trường và xét theo 4 mức (Mức 1, Mức 2, Mức 3, Mức 4) bao gồm: Tiêu chuẩn 1: Tổ chức và quản lý nhà trường; Tiêu chuẩn 2: Cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên và học sinh; Tiêu chuẩn 3: Cơ sở vật chất và thiết bị dạy học; Tiêu chuẩn 4: Quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội; Tiêu chuẩn 5: Hoạt động giáo dục và kết quả giáo dục (Bộ GD&ĐT, 2018, a). Trên cơ sở 5 tiêu chuẩn và 4 mức độ đánh giá này, Bộ GD-ĐT sẽ giao cho các trường tự đánh giá (đánh giá trong) và có báo cáo về Bộ thông qua Sở GD&ĐT. Sau đó, Bộ GD-ĐT sẽ tổ chức cho các trường tham gia đánh giá ngoài bằng hình thức: tổ chức các đoàn kiểm tra giám sát, các tổ chức kiểm định cùng tham gia đánh giá theo 5 tiêu chuẩn trên. Các trường mầm non công lập một mặt vừa tuân thủ quy trình đánh giá, kiểm định chất lượng theo Thông tư 19/2018/TT-BGDĐT nêu trên, một mặt cần đánh giá, kiểm soát chất lượng nội bộ của nhà trường.

Quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ là khả năng nhận diện các lĩnh vực trọng yếu để xây dựng kế hoạch thanh tra định kì và đột xuất, xây dựng “ki yếu thanh tra, giám sát” (bao gồm bộ hỏi đáp Q&A; xử lý tình huống qua các case study) để đào tạo và thực hành các hoạt động giám sát, kiểm soát toàn diện, sâu rộng.

Hiệu trưởng trường mầm non thực hiện quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ cần có các NL sau:

- Mục tiêu hoá chiến lược phát triển nhà trường dựa trên tiêu chuẩn kiểm định chất lượng giáo dục, bao gồm: Phân tích tiêu chuẩn; phân tích bối cảnh; đánh giá khả năng, tiềm năng của các nguồn lực nhà trường; xác định

khoảng cách các tiêu chuẩn; quyết định và công khai mục tiêu.

- Thực hiện mục tiêu dựa trên tiêu chuẩn, bao gồm: xác lập cơ sở của hiệu suất thực tế; chi tiết hoá mục tiêu thành nhiệm vụ; rút ngắn khoảng cách đi đến mục tiêu; phối hợp và hợp tác để cùng đạt mục tiêu; kiểm tra thường xuyên để đảm bảo đúng tiến độ.

- Đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu dựa trên tiêu chuẩn, bao gồm: tự đánh giá để xác định nhu cầu đánh giá; đề xuất nhu cầu được đánh giá với cơ quan kiểm định chất lượng giáo dục; phối hợp với cơ quan đánh giá ngoài để đánh giá đúng chất lượng; hoàn thiện các tiêu chuẩn do cơ quan đánh giá ngoài tư vấn, yêu cầu.

- Công nhận thành tích đạt được các mục tiêu dựa trên tiêu chuẩn, bao gồm: xác định thành tích; lượng hoá thành tích; khen thưởng; tổng kết và chuẩn bị thiết lập tiêu chuẩn mới cho chu kỳ tiếp theo.

4. Thực trạng năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường mầm non công lập khu vực phía Nam

Thực trạng NLQTNT của Hiệu trưởng trường mầm non công lập khu vực phía Nam được sử dụng từ một đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ (mã số B 2021-HQG-01) do tác giả bài viết làm chủ nhiệm. Số liệu được thu thập từ nhiều phương pháp, trong đó chủ yếu là:

- Phương pháp phỏng vấn bằng bảng hỏi: Cỡ mẫu: 600 người (đối với điều tra thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng tới NLQT của HT trường MN); Địa bàn: Đại diện khu vực Duyên Hải Miền Trung: Bình Định và Ninh Thuận. Đại diện khu vực Tây Nguyên: Gia lai. Đại diện cho khu vực Đông Nam bộ: Tp. Hồ Chí Minh và Bà Rịa - Vũng Tàu. Đại diện cho khu vực Tây Nam bộ: Tiền Giang.

- Phương pháp phỏng vấn sâu: Phỏng vấn sâu đối với các CBQL công tác tại một số Sở/Phòng GD-ĐT và trường MN của 6 tỉnh/thành phố khu vực phía Nam nhằm nắm bắt thêm những nguyên nhân, giải thích các số

liệu định lượng. Đặc biệt thu thập thông tin định tính đánh giá về thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới NLQT của HT các trường MN khu vực phía Nam. Cỡ mẫu: 30 cán bộ quản lý Sở/Phòng GD&ĐT và trường mầm non của 6 tỉnh/thành phố nêu trên.

Đối với dữ liệu thu được từ phương pháp nghiên cứu định lượng bằng bảng hỏi, đề tài sử dụng phần mềm SPSS (phiên bản 22.0) để mô

tả, so sánh và phân tích. Các chỉ báo bao gồm: Điểm trung bình (ĐTB); độ lệch chuẩn (ĐLC). Đối với dữ liệu thu được từ phương pháp định tính phỏng vấn sâu, do cỡ mẫu nghiên cứu ít (dưới 30 khách thể) nên đề tài không sử dụng các phần mềm máy tính mà liệt kê, tổng hợp thủ công. Thang đo Likert 5 cấp độ và quy ước như sau:

Bảng 1. Quy ước điểm số, thang đo số liệu

Điểm trung bình	$4,2 \leq \bar{X} \leq 5$	$3,4 \leq \bar{X} < 4,2$	$2,6 \leq \bar{X} < 3,4$	$1,8 \leq \bar{X} < 2,6$	$0,8 \leq \bar{X} < 1,8$
Mức độ kết quả đạt được	Rất tốt	Tốt	Khá	Trung bình	Yếu

Các số liệu đều được đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Số liệu phân tích cho thấy, tất cả các hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,7; đồng thời các chỉ số tương quan biến tổng đều lớn hơn

0,3; do đó, thang đo của các biến trong nghiên cứu đã đạt tiêu chuẩn và đảm bảo độ tin cậy để phân tích số liệu và tiến hành các kiểm định cần thiết.

Bảng 2. Thực trạng năng lực quản trị nhà trường

TT	Năng lực quản trị nhà trường	Tổng			CBQL			GV		
		ĐTB	ĐLC	TH	ĐTB	ĐLC	TH	ĐTB	ĐLC	TH
1	NL quản trị kế hoạch phát triển nhà trường	3,31	0,99	2	3,64	0,93	2	2,99	0,95	6
2	NL quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc trẻ	3,17	0,71	5	3,29	0,75	5	3,06	0,68	3
3	NL quản trị hoạt động giáo dục trẻ	4,07	0,76	1	4,13	0,74	1	4,01	0,80	1
4	NL quản trị nhân sự	3,03	0,98	7	3,03	0,98	7	3,05	1,00	5
5	NL quản trị hành chính	3,26	0,60	3	3,46	0,66	3	3,06	0,54	3
6	NL quản trị tài chính	2,36	0,72	8	2,51	0,72	8	2,20	0,73	8
7	NL quản trị cơ sở vật chất	3,26	0,37	3	3,33	0,34	4	3,36	0,35	2
8	NL quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em	3,07	0,72	6	3,22	0,72	6	2,91	0,72	7
	Tổng	3,19	0,73		3,33	0,73		3,08	0,73	

Số liệu bảng 2 cho thấy: Điểm trung bình chung = 3,19 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,6 \leq \text{ĐTB} < 3,4$); ĐLC = 0,73. Trong đó, nhóm khách thể là CBQL trường có điểm trung bình chung = 3,33 tương ứng với mức đánh giá “khá”; ĐLC = 0,73. Nhóm khách thể

là giáo viên có điểm trung bình chung = 3,08, tương ứng với mức đánh giá “khá”; ĐLC = 0,73. Giữa 2 nhóm khách thể điều tra có sự tương đồng về điểm trung bình cũng như thứ hạng các tiêu chí có ĐTB trong nhóm cao nhất và thấp nhất.

Trong số 8 NLQTTNT theo Thông tư 25/2020/TT- BGDĐT thì “NL quản trị hoạt động giáo dục trẻ” có thứ hạng cao nhất, có ĐTB = 4,07 tương ứng với mức xếp loại “tốt” ($3,40 \leq \text{ĐTB} = 4,07 < 4,20$); ĐLC = 0,76. Nhóm khách thể là CBQL trường MN có điểm trung bình = 4,13 tương ứng với mức đánh giá “tốt” ($3,4 \leq \text{ĐTB} < 4,2$); ĐLC = 0,74. Nhóm khách thể là giáo viên có điểm trung bình = 4,01 tương ứng với mức đánh giá “tốt” ($3,4 \leq \text{ĐTB} < 4,2$); ĐLC = 0,80. Hai nhóm khách thể có sự tương đồng trong đánh giá đối với NL quản trị hoạt động giáo dục trẻ, đều có ĐTB tương ứng với mức “tốt” và ở thứ hạng thứ nhất.

“NL quản trị kế hoạch phát triển nhà trường” có thứ hạng cao thứ hai, có ĐTB = 3,31 tương ứng với mức xếp loại “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} = 4,07 < 3,40$); ĐLC = 0,99. Nhóm khách thể là CBQL trường MN có điểm trung bình = 3,64 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,93. Nhóm khách thể là giáo viên có điểm trung bình = 2,99 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 1,06. Tuy hai nhóm khách thể có sự tương đồng trong đánh giá nếu xét theo ĐTB tương ứng với mức “khá”, nhưng nhóm CBQL đánh giá tiêu chí này ở thứ hạng 2/8, còn nhóm GV đánh giá ở thứ hạng 6/8.

“NL quản trị hành chính” có thứ hạng cao thứ ba, có ĐTB = 3,26 tương ứng với mức xếp loại “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,60. Nhóm khách thể là CBQL trường MN có điểm trung bình = 3,46 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,66. Nhóm khách thể là giáo viên có điểm trung bình = 3,06 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,54. Hai nhóm khách thể có sự tương đồng trong đánh giá đối với NL quản trị hành chính, đều có ĐTB tương ứng với mức “khá” và ở thứ hạng thứ ba.

“NL quản trị cơ sở vật chất” cũng có thứ hạng cao thứ ba, có ĐTB = 3,26 tương ứng với

mức xếp loại “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,37. Nhóm khách thể là CBQL trường MN có điểm trung bình = 3,33 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,34. Nhóm khách thể là giáo viên có điểm trung bình = 3,36 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,35. Tuy hai nhóm khách thể có sự tương đồng trong đánh giá nếu xét theo ĐTB tương ứng với mức “khá”, nhưng nhóm CBQL đánh giá tiêu chí này ở thứ hạng 4/8, còn nhóm GV đánh giá ở thứ hạng 2/8.

“NL quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc trẻ” cũng có thứ hạng cao thứ năm, có ĐTB = 3,17 tương ứng với mức xếp loại “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,71. Nhóm khách thể là CBQL trường MN có điểm trung bình = 3,29 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,75. Nhóm khách thể là giáo viên có điểm trung bình = 3,06 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,68. Tuy hai nhóm khách thể có sự tương đồng trong đánh giá nếu xét theo ĐTB tương ứng với mức “khá”, nhưng nhóm CBQL đánh giá tiêu chí này ở thứ hạng 5/8, còn nhóm GV đánh giá ở thứ hạng 3/8.

“NL quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em” có thứ hạng 6/8, có ĐTB = 3,07 tương ứng với mức xếp loại “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,72. Nhóm khách thể là CBQL trường MN có điểm trung bình = 3,22 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,72. Nhóm khách thể là giáo viên có điểm trung bình = 2,91 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,72. Hai nhóm khách thể có sự tương đồng trong đánh giá, đều có ĐTB tương ứng với mức “khá” và ở thứ hạng.

“NL quản trị nhân sự” có thứ hạng 7/8, có ĐTB = 3,03 tương ứng với mức xếp loại “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); ĐLC = 0,98. Nhóm khách thể là CBQL trường MN có điểm trung

binh = 3,03 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); $\text{ĐLC} = 0,98$. Nhóm khách thể là giáo viên có điểm trung bình = 3,05 tương ứng với mức đánh giá “khá” ($2,60 \leq \text{ĐTB} < 3,40$); $\text{ĐLC} = 1,00$. Tuy hai nhóm khách thể có sự tương đồng trong đánh giá nếu xét theo ĐTB tương ứng với mức “khá”, nhưng nhóm CBQL đánh giá tiêu chí này ở thứ hạng 7/8, còn nhóm GV đánh giá ở thứ hạng 5/8.

NL có vị trí thứ hạng cuối cùng, đó là NL quản trị tài chính, với $\text{ĐTB} = 2,36$ tương ứng với mức xếp loại “trung bình” ($1,80 \leq \text{ĐTB} < 2,60$); $\text{ĐLC} = 0,72$. Nhóm khách thể là CBQL trường MN có điểm trung bình = 2,51 tương ứng với mức đánh giá “trung bình” ($1,80 \leq \text{ĐTB} < 2,60$); $\text{ĐLC} = 0,72$. Nhóm khách thể là giáo viên có điểm trung bình = 2,20 tương ứng với mức đánh giá “trung bình” ($1,80 \leq \text{ĐTB} < 2,60$); $\text{ĐLC} = 0,73$. Hai nhóm khách thể có sự tương đồng trong đánh giá, đều có ĐTB tương ứng với mức “trung bình” và ở thứ hạng cuối cùng trong 8 NL.

5. Kết luận

Tính tới thời điểm hiện tại, chưa có các nghiên cứu về quản trị trường mầm non và NLQNT của trường mầm non. Khái niệm quản trị, QNT, NLQNT chưa có sự thống nhất. Riêng khái niệm NLQNT đã được đề cập tới nhưng khung NLQNT, các tiêu chí đánh giá NLQNT trường MN có một số tác giả, tác phẩm nghiên cứu đối với giáo dục đại học. Đặc biệt, không có các nghiên cứu đề cập tới khái niệm NL, NLQNT trường MN công lập.

Với những yêu cầu đặt ra của bối cảnh đổi mới GDMN hiện nay, đề tài xác định Hiệu trưởng các trường mầm non cần có những NLQNT bao gồm: NL quản trị kế hoạch phát triển nhà trường; NL quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc trẻ; NL quản trị hoạt động giáo dục trẻ; NL quản trị nhân sự; NL quản trị hành chính; NL quản trị tài chính; NL quản trị

cơ sở vật chất; NL quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ.

Thực trạng NLQNT của Hiệu trưởng các trường mầm non khu vực phía Nam cho thấy: có 01 NL được đánh giá ở mức độ tốt, bao gồm: NL quản trị hoạt động giáo dục trẻ em; 6 NL được đánh giá ở mức độ khá, bao gồm: NL quản trị kế hoạch phát triển nhà trường; NL quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc trẻ; NL quản trị nhân sự; NL quản trị hành chính; NL quản trị cơ sở vật chất; NL quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ; 1 NL được đánh giá ở mức độ trung bình, đó là: NL quản trị tài chính. Trong từng NL thành phần của 8 NL nêu trên cũng có những NL thành phần được đánh giá ở mức độ tốt và có những NL thành phần được đánh giá ở mức độ yếu và trung bình.

Để nâng cao NLQNT trường MN cho đội ngũ CBQL, cần sự đồng lòng, đồng sức của các lực lượng, trong đó:

Bộ GD-ĐT cần:

Ban hành các văn bản quy định và hướng dẫn cụ thể các vấn đề liên quan đến NLQNT trường MN cũng như nghiên cứu hoàn thiện mô hình quản trị trường mầm non tăng cường tự chủ, giải trình xã hội theo hướng ứng dụng công nghệ thông tin, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện trong giáo dục;

Ban hành và hướng dẫn thực thi các chính sách liên quan nâng cao NLQNT trường MN;

Định hướng, chỉ đạo cho các Sở GD&ĐT tỉnh, thành QNTT theo hướng vừa đảm bảo mục tiêu chung, vừa đảm bảo tính thực tiễn của từng địa phương;

Xây dựng và hướng dẫn thực hiện Bộ tiêu chí đánh giá NLQNT trường MN;

Xây dựng bộ tài liệu chuẩn về phát triển NLQNT trường MN và tổ chức hội nghị tập huấn, triển khai thực hiện.

Sở GD&ĐT các tỉnh/thành phố cần:

Xây dựng và ban hành quy chế, quy định trong đánh giá NLQNT trường MN;

Xây dựng kế hoạch và tổ chức tập huấn, bồi dưỡng cho nâng cao NLQT trường MN;

Tiến hành hỗ trợ những điều kiện cần thiết cho các Phòng GD&ĐT tổ chức thực hiện các kế hoạch bồi dưỡng đã đề ra;

Khuyến khích các địa phương thực hiện công tác xã hội hóa giáo dục nhằm huy động được nhiều nguồn lực phục vụ cho công tác QTNT;

Tổ chức đánh giá định kì và tuyên dương, khen thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công tác quản trị trường học.

Phòng GD&ĐT các Huyện/thị trấn:

Chỉ đạo cho các trường mầm non thực hiện QTNT theo hướng vừa đảm bảo mục tiêu chung, vừa đảm bảo tính thực tiễn của từng trường;

Giám sát việc thực hiện công tác QTNT;

Đảm bảo chất lượng đội ngũ Hiệu trưởng trường mầm non trên địa bàn đủ NL thực hiện các nhiệm vụ QTNT;

Đảm bảo đủ các điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học tối thiểu để đáp ứng yêu cầu QTNT đạt hiệu quả nhất;

Tổ chức đánh giá định kì và tham mưu với các cấp quản lí cao hơn thực hiện công tác tuyên dương, khen thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công tác QTNT.

Hiệu trưởng trường mầm non cần:

Xây dựng và thực hiện theo kế hoạch tự bồi dưỡng, chủ động nâng cao NLQTNT;

Chủ động tìm kiếm, giới thiệu cho nhà trường các nguồn lực xã hội có thể cùng tham gia vào quá trình thực hiện QTNT.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bộ GD-ĐT (2018). *Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT ban hành về Chuẩn Hiệu trưởng trường mầm non*. Hà Nội.
- Bộ GD-ĐT (2020). *Thông tư 52/2020/TT-BGDĐT ban hành Điều lệ trường mầm non*. Hà Nội.
- Chính phủ (2021). *Nghị định 24/2021/NĐ-CP quy định Quản lý trong cơ sở GDMN*. Hà Nội.
- Đặng Tự Ân (2018). Kỹ năng quản trị nhà trường hướng vào người học. *Kiểm yếu hội thảo “Quản trị nhà trường trước yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục phổ thông sau năm 2019”*. Học viện Quản lý giáo dục. NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
- Đình Xuân Khoa (2019). *Quản trị trường đại học*, Luận án tiến sĩ chuyên ngành Quản lý giáo dục. Đại học Vinh.
- Đỗ Tiến Sỹ (2015). Quản trị nhà trường – những yêu cầu đặt ra trong bối cảnh đổi mới giáo dục và đào tạo. *Tạp chí Khoa học giáo dục*. Số 123.
- John Fielden và cộng sự (2009). *Global Trends in University Governance*. World Conference on Higher Education. UNESCO.
- Michael Dobbins M, Christoph Knill and Eva Vogtle (2011). *An Analytical Framework for the Cross-Country Comparison of Higher Education Governance*. High Educ, 62, p 665 - 683.
- Ngô Thị Thùy Dương (2018). Quản trị trường học trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện GD&ĐT. *Tạp chí Học viện Quản lý giáo dục*, số tháng 2/2018.
- OECD (2002). *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundation*.
- Phạm Thị Ly (2010). *Hệ thống quản trị với cuộc tìm kiếm con đường xây dựng một trường đại học nghiên cứu đỉnh cao cho Việt Nam*. Ủy ban giáo dục Đại học Carnegie.
- YouTh Group (2011), *Reports of Previous Youth Group Meetings*. Được truy lục từ <http://minettoumc.org/programming/youth-group-meeting-reports/>.