

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM**

**NGUYỄN THÀNH TUY**

**TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ**  
**CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG MẦM NON**  
**HUYỆN TỨ KỲ TỈNH HẢI DƯƠNG**  
**ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC**

**THÁI NGUYÊN - 2017**

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM**

**NGUYỄN THÀNH TUY**

**TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ**  
**CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG MẦM NON**  
**HUYỆN TỨ KỶ TỈNH HẢI DƯƠNG**  
**ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

**Chuyên ngành: Quản lý giáo dục**

**Mã số: 60.14.01.14**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Phạm Hùng Linh**

**THÁI NGUYÊN - 2017**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, đây là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tôi và không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu khoa học của tác giả khác. Các số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận văn này là hoàn toàn trung thực và chưa hề được sử dụng để bảo vệ luận văn nào.

*Thái Nguyên, tháng 4 năm 2017*

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Thành Tuy**

## LỜI CẢM ƠN

Sau hai năm học tập và nghiên cứu tại trường Đại học Sư phạm - Đại học Thái Nguyên, được các thầy giáo, cô giáo tận tình chỉ bảo, trang bị kiến thức các môn học, được sự hướng dẫn khoa học của TS. Phạm Hùng Linh, đến nay luận văn đã hoàn thành. Nhân dịp này em xin trân trọng cảm ơn các giảng viên của Khoa Tâm lý – Giáo dục, Trường Đại học sư phạm - Đại học Thái Nguyên đã tận tình giảng dạy, giúp đỡ em trong quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Em xin chân thành cảm ơn Phòng Đào tạo, Khoa Tâm lý Giáo dục của Trường Đại học sư phạm - Đại học Thái Nguyên, cảm ơn lãnh đạo, cán bộ, chuyên viên Phòng GD&ĐT huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, các đồng chí cán bộ quản lý, các thầy giáo, cô giáo thuộc các trường Mầm non trên địa bàn huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đã tạo điều kiện, giúp đỡ tác giả trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, tác giả kính mong nhận được sự quan tâm, chỉ dẫn, góp ý xây dựng của các nhà khoa học, các thầy giáo, cô giáo và của các bạn đồng nghiệp.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

*Thái Nguyên, tháng 4 năm 2017*

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Thành Tuy**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC NHỮNG TỪ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC BẢNG .....	v
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ.....	v
MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài .....	1
2. Mục đích nghiên cứu .....	3
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu.....	3
4. Giả thuyết khoa học .....	3
5. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài .....	4
6. Phạm vi nghiên cứu .....	4
7. Phương pháp nghiên cứu .....	4
8. Những đóng góp của luận văn.....	5
9. Cấu trúc luận văn .....	6
<b>Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG MẦM NON..</b>	<b>7</b>
1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề.....	7
1.1.1. Trên thế giới .....	7
1.1.2. Ở Việt Nam.....	8
1.2. Một số khái niệm công cụ của đề tài .....	12
1.2.1. Năng lực, năng lực quản lý trường mầm non.....	12
1.2.2. Bồi dưỡng, bồi dưỡng năng lực quản lý.....	14
1.2.3. Đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non .....	16
1.3. Một số vấn đề về đổi mới giáo dục Việt Nam hiện nay và yêu cầu đối với CBQL trường mầm non.....	20

1.4 Một số vấn đề về tổ chức bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBQL đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.....	22
1.4.1 Mục tiêu bồi dưỡng .....	22
1.4.2. Nội dung bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non .....	23
1.4.3 Phương pháp bồi dưỡng năng lực quản lý cho CBQL trường mầm non .	25
1.4.4 Các hình thức bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý mầm non	27
1.5. Một số vấn đề lý luận về tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường MN.....	28
1.5.1. Lập kế hoạch tổ chức bồi dưỡng .....	28
1.5.2. Tổ chức nguồn lực thực hiện kế hoạch bồi dưỡng .....	29
1.5.3. Các biện pháp chỉ đạo thực hiện kế hoạch bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý trường MN.....	31
1.5.4. Kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng .....	33
1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non .....	35
1.6.1. Yếu tố khách quan .....	35
1.6.2. Yếu tố chủ quan .....	35
Kết luận chương 1.....	36
<b>Chương 2. THỰC TRẠNG TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHO ĐỘI NGŨ CBQL Ở CÁC TRƯỜNG MẦM NON HUYỆN TỨ KỲ TỈNH HẢI DƯƠNG .....</b>	<b>37</b>
2.1. Khái quát về khảo sát thực trạng .....	37
2.2 Thực trạng đội ngũ CBQL các trường mầm non.....	37
2.2.1. Thực trạng cơ cấu, số lượng CBQL của đội ngũ giáo viên mầm non ở huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.....	37
2.2.2 Thực trạng năng lực quản lý của đội ngũ giáo viên mầm non .....	44

2.2.3. Đánh giá chung về đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương .....	46
2.3. Thực trạng bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý các trường MN huyện Tứ kỳ tỉnh Hải Dương .....	47
2.3.1. Thực trạng về các nội dung bồi dưỡng năng lực quản lý .....	47
2.3.2. Thực trạng về phương pháp bồi dưỡng .....	49
2.3.3. Thực trạng về các hình thức bồi dưỡng .....	51
2.4. Thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương .....	52
2.4.1. Thực trạng công tác lập kế hoạch bồi dưỡng .....	52
2.4.2. Thực trạng công tác tổ chức bồi dưỡng .....	53
2.4.3. Thực trạng công tác chỉ đạo bồi dưỡng .....	54
2.4.4. Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng .....	55
2.5. Thực trạng những yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường MN huyện Tứ kỳ, Hải Dương .....	56
2.5.1. Những yếu tố chủ quan .....	56
2.5.2. Những yếu tố khách quan .....	57
2.6. Đánh giá chung về thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương .....	59
2.6.1. Mặt mạnh .....	59
2.6.2. Mặt hạn chế .....	60
2.6.3. Nguyên nhân .....	62
Kết luận chương 2 .....	64
<b>Chương 3. BIỆN PHÁP TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG MẦM NON HUYỆN TỨ KỲ TỈNH HẢI DƯƠNG ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC .....</b>	<b>65</b>
3.1. Nguyên tắc đề xuất các biện pháp .....	65
3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính phù hợp với thực tiễn .....	65
3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống .....	66

3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính toàn diện .....	66
3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa, phát triển và khả thi .....	67
3.2. Biện pháp tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới Giáo dục .....	67
3.2.1. Biện pháp 1: Tổ chức nâng cao nhận thức cho cán bộ quản lý về tầm quan trọng của hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý .....	67
3.2.2. Biện pháp 2: Khảo sát, đánh giá nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ cán bộ quản lý trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương .....	69
3.2.3. Biện pháp 3: Xây dựng chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường MN đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục mầm non .....	71
3.2.4. Biện pháp 4: Chỉ đạo đổi mới phương pháp và hình thức tổ chức bồi dưỡng theo hướng phát huy vai trò chủ thể của cán bộ tham gia bồi dưỡng ....	73
3.2.5. Biện pháp 5: Quy hoạch cán bộ gắn với đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn cán bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới Giáo dục .....	77
3.2.6. Biện pháp 6: Xây dựng các chế độ hỗ trợ về tài chính, cơ sở vật chất cho hoạt động bồi dưỡng .....	85
3.3. Mối quan hệ của các biện pháp .....	86
3.4. Khảo nghiệm về tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương .....	87
3.4.1. Tính cấp thiết .....	88
3.4.2. Tính khả thi .....	89
Kết luận chương 3 .....	91
<b>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ</b> .....	92
1. Kết luận .....	92
2. Khuyến nghị .....	94
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	96
<b>PHỤ LỤC</b>	



## **DANH MỤC NHỮNG TỪ VIẾT TẮT**

BCH	: Ban chấp hành
BGH	: Ban giám hiệu
CBGV	: Cán bộ giáo viên
CBQL	: Cán bộ quản lý
CĐ	: Cao đẳng
CNH-HĐH	: Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa
ĐH	: Đại học
GD	: Giáo dục
GD&ĐT	: Giáo dục và đào tạo
GDMN	: Giáo dục mầm non
GV	: Giáo viên
HĐND	: Hội đồng nhân dân
KHGD	: Khoa học giáo dục
KT - XH	: Kinh tế - xã hội
MN	: Mầm non
QL	: Quản lý
QLGD	: Quản lý giáo dục
TC	: Trung cấp
TW	: Trung ương
UBND	: Ủy ban nhân dân

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1.	Số lượng và cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.....	38
Bảng 2.2.	Thực trạng trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.....	39
Bảng 2.3.	Kiến thức và năng lực chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.....	42
Bảng 2.4.	Năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.....	44
Bảng 2.5.	Tổng hợp các ý kiến đánh giá thực trạng bồi dưỡng năng lực quản lý cho CBQL của trường mầm non Tứ Kỳ Hải Dương.....	48
Bảng 2.6.	Tổng hợp các ý kiến đánh giá thực trạng về phương pháp bồi dưỡng cho CBQL.....	50
Bảng 2.7.	Tổng hợp các ý kiến đánh giá thực trạng về các hình thức bồi dưỡng cho CBQL trường mầm non. ....	51
Bảng 2.8.	Thực trạng công tác tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cán bộ quản lý trường MN .....	53
Bảng 2.9.	Thực trạng công tác chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường MN huyện Tứ Kỳ, Hải Dương.....	54
Bảng 3.1.	Đánh giá mức độ cần thiết của các biện pháp.....	88
Bảng 3.2.	Đánh giá mức độ khả thi của các biện pháp .....	89

## DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 3.1. Tính cần thiết và khả thi của 6 biện pháp .....	90
--	----

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Sinh thời, Chủ tịch Hồ Chí Minh từng khẳng định “Muôn việc thành công hoặc thất bại, đều do cán bộ tốt hoặc kém”. Suy rộng ra, lời dạy của Người nhắc nhở chúng ta hãy lấy chất lượng cán bộ làm thước đo hiệu quả công việc, bởi vì cán bộ chính là cái gốc của công việc, cán bộ tốt - hiệu quả công việc chắc chắn sẽ cao và ngược lại nếu cán bộ kém - hiệu quả công việc thấp.

Chiến lược phát triển giáo dục 2011 - 2020 đã định hướng: "*Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao là một đột phá chiến lược*" nhằm quán triệt và cụ thể hoá các chủ trương, định hướng đổi mới giáo dục và đào tạo, góp phần thực hiện thắng lợi Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI. Đã xác định 8 giải pháp cần được thực hiện đồng bộ "*đổi mới quản lý giáo dục là giải pháp đột phá, Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là giải pháp then chốt*" [5, tr.9].

Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương (khóa XI) 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 nêu rõ "*Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo*" là một nhiệm vụ trọng tâm. Cụ thể là "*Xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục gắn với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm an ninh, quốc phòng và hội nhập quốc tế*" [2].

Trong bối cảnh Việt Nam tham gia tổ chức thương mại thế giới và chuẩn bị tham gia vào PTT, đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu hội nhập là vấn đề cấp thiết; trong đó đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Chỉ thị 40-CT/TW nhấn mạnh: "*Các trường sư phạm và trường CBQL GD có vai trò quan trọng trong đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo, CBQL GD...*" [1].

GDMN là bậc học đầu tiên trong hệ thống giáo dục quốc dân, với nhiệm vụ “*thực hiện việc nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em từ ba tháng tuổi đến sáu tuổi*” nhằm “*Giúp trẻ em phát triển về thể chất, tình cảm, trí tuệ, thẩm mỹ, hình thành những yếu tố đầu tiên của nhân cách, chuẩn bị cho trẻ vào lớp một*”[13]. Để đạt được mục tiêu, giáo dục Mầm non phải phụ thuộc rất nhiều ở đội ngũ CBQL tại các cơ sở giáo dục Mầm non. Ngoài ra, hiện tại mục tiêu cần đạt của chúng ta là phổ cập giáo dục mầm non. Do đó, việc bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL các trường Mầm non là rất cần thiết, tuy nhiên việc bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL các trường Mầm non đến nay vẫn chưa được nghiên cứu nhiều, chưa nghiên cứu đầy đủ và chưa có hệ thống, vì vậy bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL giáo dục Mầm non là góp phần nâng cao chất lượng giáo dục nói chung và chất lượng giáo dục Mầm non nói riêng, đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục trong thời kỳ CNH-HĐH đất nước.

GD huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương nói chung và giáo dục Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương nói riêng trong những năm gần đây đã có những bước phát triển cả về quy mô và chất lượng, đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đã đáp ứng được những yêu cầu cơ bản về công tác QLGD, nâng cao chất lượng GD ở địa phương, góp phần nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực bồi dưỡng nhân tài, thúc đẩy sự phát triển KT - XH ở địa phương. Tuy nhiên trước xu thế hội nhập, thời kỳ CNH - HĐH, thời kỳ phát triển về công nghệ thông tin, kinh tế tri thức thì GD huyện Tứ Kỳ nói chung và giáo dục Mầm non nói riêng vẫn còn nhiều hạn chế nhất định về cơ cấu độ tuổi, trình độ, năng lực... có nhiều mặt chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục.

Đội ngũ CBQL vẫn còn một số chưa đạt yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực sư phạm nên gặp nhiều khó khăn trong tiếp cận với những yêu cầu đổi mới giáo dục, chưa đáp ứng được yêu cầu của phát triển. Trong những năm qua các cấp QLGD huyện Tứ Kỳ đã chú ý đến việc bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL nhằm đáp ứng yêu cầu chuẩn nghề nghiệp tuy nhiên chất lượng đội ngũ còn có những hạn chế so với yêu cầu của CNN.

Để khắc phục những hạn chế nêu trên, cần thiết phải có những biện pháp, giải pháp mang tính chiến lược và biện pháp, giải pháp cụ thể để bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL trường Mầm non của huyện Tứ Kỳ phát triển đồng bộ, có chất lượng góp phần nâng cao hiệu quả công tác QL nhà trường, QLGD, nâng cao chất lượng GD của huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Xuất phát từ cơ sở lý luận và thực tiễn trên, tôi chọn nghiên cứu đề tài: **“Tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục”**, để góp phần giải quyết những bất cập, hạn chế trong QL, nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương trong giai đoạn hiện nay.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn, luận văn đề xuất một số biện pháp tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

## **3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu**

**3.1 . Khách thể nghiên cứu:** Hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường Mầm non

**3.2. Đối tượng nghiên cứu:** Quá trình tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

## **4. Giả thuyết khoa học**

Chất lượng GD Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương hiện nay thấp hơn so với mặt bằng chung của tỉnh, một trong những nguyên nhân là do năng lực QL nhà trường của đội ngũ CBQL còn tồn tại những hạn chế. Nếu tìm ra các biện pháp tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường mầm non theo hướng phát huy tích cực của đội ngũ CBQL, phù hợp với điều kiện thực tiễn và yêu cầu của giáo dục mầm non thì sẽ nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường mầm non, góp phần nâng cao chất lượng GD mầm non ở huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.

## **5. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài**

**5.1.** Nghiên cứu cơ sở lý luận về tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở trường Mầm non đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

**5.2.** Khảo sát thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

**5.3.** Đề xuất các biện pháp tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

**5.4.** Khảo nghiệm tính cấp thiết và khả thi của các biện pháp đã được đề xuất.

## **6. Phạm vi nghiên cứu**

- Đề tài đi sâu nghiên cứu tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ Hiệu trưởng, phó Hiệu trưởng trường Mầm non theo Chuẩn Hiệu trưởng.

- Đề tài tiến hành khảo sát lấy mẫu có chủ đích tại: 6 trường Mầm non đại diện cho các vùng của huyện: Chọn 02 trường vùng thị trấn (trường mầm non Hoa Sen, trường Mầm non thị trấn Tứ Kỳ), 02 trường vùng giữa huyện (trường MN Tân Kỳ, trường MN Đại Hợp), 02 trường vùng cuối huyện (trường MN An Thanh, trường MN Văn Tố) thuộc các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương. Số CBQL được khảo sát là 84 người, số GV được khảo sát là 62 người.

## **7. Phương pháp nghiên cứu**

### **7.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

#### **7.2.1. Phương pháp nghiên cứu định lượng**

*\*Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi*

Trong luận văn, chúng tôi xây dựng 9 mẫu bảng hỏi như ở trong phụ lục 1 và phụ lục 2. Xây dựng phiếu hỏi bằng các câu hỏi đóng đối với các đối tượng: CBQL, GV nhằm khảo sát nhận thức, nhu cầu, ý kiến đánh giá của các khách thể điều tra về hoạt động bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBQL và vấn

đề QL hoạt động này ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương. Ngoài ra chúng tôi còn khảo sát tính khả thi của các biện pháp được đề xuất với các chuyên gia là các CBQL ở các trường MN, Lãnh đạo và cán bộ phòng GD&ĐT, Lãnh đạo phòng Nội vụ của huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.

#### *7.2.2. Phương pháp nghiên cứu định tính*

##### *\* Phương pháp phỏng vấn*

Phỏng vấn và dùng phiếu hỏi khai thác các ý kiến của chuyên gia (các nhà quản lý, Sở GD&ĐT Hải Dương), đối với Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng và một số giáo viên các Trường mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, để từ đó rút ra những kết luận quan trọng về đánh giá mức độ cần thiết, mức độ ảnh hưởng, tính khả thi từ đó xác định được hướng xây dựng các biện pháp QL hoạt động bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.

##### *\* Phương pháp phân tích tư liệu*

Tiến hành phân tích, hệ thống hóa các tài liệu có liên quan đến vấn đề QL hoạt động bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở trường Mầm non như các Văn kiện Đại hội Đảng, Luật Giáo dục, tài liệu kinh điển, tạp chí, sách báo.v.v.. để xây dựng khung lý thuyết cho đề tài. Ngoài ra còn có các tư liệu của Sở, Phòng Giáo dục, các trường khảo sát.

#### **7.2. Phương pháp xử lý dữ liệu**

Đối với dữ liệu định lượng, chúng tôi sử dụng phần mềm tính toán Excel để nhập dữ liệu, xử lý và phân tích dữ liệu.

Đối với dữ liệu định tính, dữ liệu được tổng hợp và phân tích bởi nhà nghiên cứu.

### **8. Những đóng góp của luận văn**

- Góp phần hệ thống hoá cơ sở lý luận về vấn đề tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL Giáo dục Mầm non đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.



- Làm sáng tỏ thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ QL trường MN huyện Tứ kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

- Đề xuất được một số biện pháp QL hoạt động bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

## **9. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, khuyến nghị và Phụ lục , Danh mục tài liệu tham khảo, luận văn cấu trúc gồm có 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ Cán bộ quản lý Giáo dục Mầm non đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

**Chương 2:** Thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ Cán bộ quản lý ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

**Chương 3:** Biện pháp tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ Cán bộ quản lý ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

**Chương 1**  
**CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TỔ CHỨC**  
**BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHO ĐỘI NGŨ**  
**CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG MẦM NON**

**1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề**

**1.1.1 Trên thế giới**

- Theo cuốn “một số vấn đề về tư tưởng” của Hồ Văn Vĩnh (nhà xuất bản chính trị quốc gia; Hà Nội - 2003) cuối thế kỷ XVIII, Robert Owen (1771 - 1858) Charles Babbage (1772 - 1871) và Andrew Ure (1778 - 1875) ở phương Tây đã đưa ra ý tưởng muốn tăng năng suất lao động, cần tập trung giải quyết một số yếu tố cơ bản trong hoạt động quản lý như vấn đề phúc lợi, giám sát công nhân, mối quan hệ giữa người quản lý đối với người bị quản lý và đặc biệt là nâng cao năng lực quản lý cho người quản lý. Nhà khoa học Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) đã đề cập tới phát triển của người quản lý khi ông bàn về bốn nguyên tắc quản lý khoa học. Theo các tác giả Nguyễn Thị Doan - Đỗ Minh Cường - Phương Kỳ Sơn viết tại cuốn “Các học thuyết quản lý” (NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội - 1996) tại Pháp, tác giả Henri Fayol (1841 - 1925) đã đưa ra 5 chức năng cơ bản của quản lý, 16 quy tắc về chức trách quản lý và 14 nguyên tắc quản lý hành chính, trong đó ông đã khẳng định nếu người quản lý có đủ phẩm chất và năng lực để kết hợp nhuần nhuyễn các chức năng, các quy tắc và nguyên tắc quản lý thì sẽ đạt được mục tiêu quản lý của tổ chức.

- Vào thập kỷ 70 - 80 của thế kỷ XX đến nay, đã có các công trình nghiên cứu về quản lý trong môi trường xã hội luôn luôn biến đổi, quản lý theo quan điểm hệ thống và quản lý tình huống thì vấn đề nâng cao chất lượng của người quản lý thực sự đã được đề cập tới. Tiêu biểu nhất là công trình của ba tác giả Harold Kntz, Cyril Odonnel, Heinz weihrich với tác phẩm nổi tiếng nhất là cuốn “những vấn đề cốt yếu của quản lý” - 1994. Công trình này đã đề cập nhiều hơn về các yêu cầu chất lượng của người quản lý.

### 1.1.2 Ở Việt Nam

Vấn đề đội ngũ CBQL và bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL nói chung và bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL giáo dục Mầm non nói riêng đã được Đảng và Nhà nước quan tâm. Nhiều nhà khoa học, CBQL trong và ngoài ngành giáo dục và các giáo viên quan tâm nghiên cứu:

Chủ tịch Hồ Chí Minh thường nói: “Cán bộ là gốc của mọi công việc”; “Công việc thành hay bại đều từ cán bộ mà ra” [8]. Cán bộ là vốn quý của cách mạng, có vốn mới làm ra lãi, bất cứ chính sách, công tác gì nếu có cán bộ tốt thì thành công tức có lãi, không có cán bộ tốt thì hỏng việc tức lỗ vốn. Vì vậy, công tác cán bộ phải được xem là công việc gốc của Đảng, phải biết cách lựa chọn, sử dụng và không ngừng bồi dưỡng cán bộ để cái vốn quý đó ngày càng to lớn lên theo yêu cầu, nhiệm vụ của cách mạng. Sau cách mạng Tháng Tám năm 1945, Người lại nêu ra những tiêu chuẩn để lựa chọn bồi dưỡng, sử dụng, xây dựng đội ngũ cán bộ vững mạnh đáp ứng yêu cầu tình hình mới. Bước vào thời kỳ chống Mỹ cứu nước và xây dựng chủ nghĩa xã hội, trong nhiều bài nói và viết của mình, Người thường xuyên nhắc nhở cán bộ chẳng những phải thạo về chính trị mà phải giỏi về chuyên môn, cán bộ lãnh đạo trong ngành nào thì phải biết chuyên môn về ngành đó.

Những quan điểm, tư tưởng của Chủ tịch Hồ Chí Minh về giáo dục đã định hướng cho vấn đề đào tạo bồi dưỡng, huấn luyện đội ngũ giáo viên mới: *“Không có giáo dục, không có cán bộ thì không nói gì đến kinh tế - văn hoá”*. Bằng nhiều bài viết, bài nói chuyện về vấn đề giáo dục, Người thường xuyên động viên đội ngũ giáo viên và CBQL ở tất cả các bậc học nỗ lực phấn đấu vươn lên hoàn thành xuất sắc trọng trách nặng nề và vẻ vang mà xã hội giao phó: *“Chăm lo dạy dỗ con em của nhân dân thành người công dân tốt, người lao động tốt, người chiến sĩ tốt, người cán bộ tốt của nước nhà”*.

Trong những năm tháng chiến tranh, đề tài về bồi dưỡng năng lực QUẢN LÝ chưa được nghiên cứu một cách hệ thống và sâu rộng. Từ những năm đầu của thập kỷ 90 đến nay đã xuất hiện nhiều công trình nghiên cứu có giá trị, đáng lưu ý đó là:

- Tài liệu *“Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kỳ đổi mới”* do Nguyễn Vinh Hiền chỉ đạo biên soạn và Dự án Phát triển Giáo viên THPT và TCCN là cơ quan tổ chức biên soạn. Tham gia biên soạn là 12 nhà khoa học về quản lý giáo dục. Tài liệu gồm 16 chuyên đề về quản lý, năng lực và phát triển năng lực đối với HTGD, chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2011- 2020 với sự nghiệp đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam, quản lý giáo dục ở nước ta trong bối cảnh phát triển kinh tế thị trường và đẩy mạnh hội nhập quốc tế, quản lý chất lượng giáo dục, giao tiếp của HT giáo dục, phong cách lãnh đạo... Tài liệu nhằm giúp HTGD nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý giáo dục, phục vụ cho công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục [22].

Đồng thời đã có một số luận án, đề tài, bài viết, chuyên khảo, tham luận của một số nhà nghiên cứu, nghiên cứu sinh... đã quan tâm đến vấn đề bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL như:

- Tác giả Hoàng Tâm Sơn trong nghiên cứu của mình ở đề tài cấp Bộ *“Một số vấn đề tổ chức khoa học lao động của người Hiệu trưởng”* đã đưa ra các biện pháp và kiến nghị về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục các tỉnh phía Nam trước yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong những năm đầu thế kỉ XXI: *“Đào tạo lại và bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn nghiệp vụ cho HT giáo dục các trường từ mầm non đến trung học phổ thông, cao đẳng, đại học nhằm tạo điều kiện cho HT giáo dục không ngừng nâng cao trình độ, tiếp cận được những kinh nghiệm tiên tiến nhất trong việc tổ chức quản lý, giảng dạy và học tập ở nhà trường”* [29].

- Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Hồng Hải (2013) với đề tài: “*Quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*” [21] đã trình bày thực trạng về quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam, những ưu nhược điểm, những thuận lợi và khó khăn đối với công tác quản lý đội ngũ Hiệu trưởng. Từ các cơ sở lý luận và các kinh nghiệm về tổ chức và quản lý đội ngũ Hiệu trưởng của một số nước trên thế giới có thể áp dụng vào trường THPT ở Việt Nam, Luận án đã đưa ra các biện pháp để phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

- Tác giả Trần Thị Bích Liễu trong tác phẩm “*Kỹ năng và bài tập thực hành quản lý trường mầm non của hiệu trưởng*” [26] đã cung cấp những tri thức khoa học về nghiệp vụ quản lý trường mầm non và một số bài tập thực hành xử lý tình huống quản lý hay những công việc quản lý mà Hiệu trưởng trường mầm non phải giải quyết trong thực tiễn.

Tác giả Trịnh Hoài Hương với đề tài nghiên cứu “*Giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non quận Thanh Xuân hiện nay*”. Đề tài đã tìm hiểu thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non quận Thanh Xuân về số lượng, chất lượng, trình độ chính trị và cơ cấu; đánh giá những ưu điểm và hạn chế chủ yếu của đội ngũ cán bộ quản lý. Từ đó, đưa ra một số giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non quận Thanh Xuân, Hà Nội [25].

- Tác giả Lê Vũ Hùng đã chỉ ra rằng: “*Sự nghiệp Giáo dục - Đào tạo chỉ có thể hoàn thiện sứ mệnh của mình nếu hệ thống các nhà trường được đảm bảo bằng đội ngũ cán bộ quản lý có đủ năng lực, phẩm chất bao gồm: đạo đức, văn hoá quản lý, tầm nhìn lý luận, khả năng tác nghiệp và phong cách điều hành tiến trình đào tạo thích hợp cho từng trường, từng cơ quan của hệ thống giáo dục quốc dân*” [9, tr.65].

Tác giả Phạm Thị Thanh Thủy trong Luận văn “*Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non tỉnh Nam Định đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay*” [32]. Nghiên cứu cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non. Khảo sát và đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL và công tác phát triển đội ngũ CBQL trường MN của Sở Giáo dục và Đào tạo Nam Định. Đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ CBQL trường MN tỉnh Nam Định trong giai đoạn hiện nay.

Tác giả Đỗ Thị Thắng (2013) với đề tài nghiên cứu “*Tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý cho hiệu trưởng trường mầm non huyện Quế Võ - tỉnh Bắc Ninh*” [dẫn theo 32]. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn công tác bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý cho Hiệu trưởng trường mầm non, đề tài đã đề xuất nhiều biện pháp tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL trường mầm non huyện Quế Võ - tỉnh Bắc Ninh...

Các công trình trên đã đề cập đến những vấn đề cơ bản liên quan đến việc bồi dưỡng cán bộ quản lý, BDGV và đưa ra một số biện pháp nâng cao quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên cấp mầm non, tiểu học, trung học cơ sở hoặc công tác bồi dưỡng giáo viên nói chung.

Tuy nhiên, chưa có một công trình nào đi sâu nghiên cứu việc tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL trường Mầm non ở huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương. Để đáp ứng yêu cầu thực hiện chương trình Giáo dục mầm non và nâng cao chất lượng GDMN phù hợp với điều kiện thực tiễn của huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, chúng ta cần phải tiến hành nghiên cứu việc tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL trường Mầm non, từ đó đề xuất một số biện pháp tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

## **1.2. Một số khái niệm công cụ của đề tài**

### **1.2.1. Năng lực, năng lực quản lý trường mầm non**

#### **\* Năng lực**

Đối với mỗi ngành khoa học, tùy vào đối tượng nghiên cứu của từng lĩnh vực mà khái niệm năng lực được định nghĩa khác nhau:

- Dưới góc độ Triết học, năng lực của con người là sản phẩm của sự phát triển xã hội: *“Sự hình thành năng lực đòi hỏi cá thể phải nắm được các hình thức hoạt động mà loài người đã tạo ra trong quá trình phát triển lịch sử xã hội. Vì vậy, năng lực của con người không những do hoạt động bộ não của nó quyết định, mà trước hết là do trình độ phát triển lịch sử mà loài người đã đạt được”* (M.M Rozental - Từ điển triết học, 1986, tr. 397).

Như vậy năng lực của cá nhân có được một phần do yếu tố tư chất, nhưng quan trọng hơn cả là do quá trình lĩnh hội và trải nghiệm hoạt động thực tế của cá nhân đem lại thông qua sự tự thay đổi bản thân về kiến thức, kỹ năng, thái độ.

- Dưới góc độ Tâm lý học: Năng lực là tổ hợp các thuộc tính độc đáo của cá nhân phù hợp với những yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định, nhằm đảm bảo có kết quả tốt trong lĩnh vực hoạt động ấy. Các nhà nghiên cứu Tâm lý học khẳng định: năng lực của con người luôn gắn liền với hoạt động của chính con người, nội dung, tính chất của hoạt động được quy định bởi nội dung, tính chất của đối tượng mà hoạt động hướng dẫn. Vì vậy, khi nói đến năng lực không phải là một thuộc tính tâm lý duy nhất nào đó (ví dụ: khả năng tri giác, khả năng ghi nhớ, ...) mà là sự tổng hợp các thuộc tính tâm lý của cá nhân đáp ứng được yêu cầu của hoạt động và đảm bảo cho hoạt động đó đạt kết quả mong muốn.

- Theo từ điển Giáo dục học: Năng lực, khả năng, được hình thành hoặc phát triển cho phép một con người đạt thành công trong một hoạt động thể lực, trí lực hoặc nghề nghiệp. Năng lực được thể hiện vào khả

năng thi hành một hoạt động, thực hiện một nhiệm vụ.

Với các nhà nghiên cứu khoa học giáo dục, thuật ngữ “năng lực” được ý niệm rất sớm từ những năm 1970 và có rất nhiều định nghĩa được đưa ra xuất phát từ nhiều hướng tiếp cận trong những bối cảnh khác nhau:

Các định nghĩa mặc dù có sự khác nhau nhưng hầu hết đều có chung một số quan điểm: Năng lực bao gồm một loạt các kiến thức, kỹ năng, thái độ hay các đặc tính cá nhân khác cần thiết để thực hiện công việc thành công. Bên cạnh đó, những yếu tố này phải quan sát hay đo lường được để có sự phân biệt giữa người có năng lực và người không có năng lực. Năng lực thể hiện tính chủ quan trong hành động và có thể có được nhờ sự bền bỉ, kiên trì học tập, hoạt động, rèn luyện và trải nghiệm.

Như vậy theo chúng tôi, *năng lực là tổ hợp của kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo, thái độ và một số yếu tố tâm lý khác phù hợp với yêu cầu của hoạt động nhất định, đảm bảo cho hoạt động đó có kết quả.*

Khi năng lực phát triển thành tài năng thực sự thì các yếu tố này hoà quyện, đan xen vào nhau.

Năng lực được xem như là những phẩm chất tiềm tàng của một cá nhân và đòi hỏi của công việc để thực hiện công việc thành công. Năng lực được hiểu là một tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ hay các phẩm chất cá nhân khác (động cơ, nét tiêu biểu, ý niệm về bản thân, mong muốn thực hiện...) mà tập hợp này là thiết yếu và quan trọng của việc hình thành những sản phẩm đầu ra. Năng lực được hình thành và phát triển qua quá trình đào tạo, bồi dưỡng và sự trải nghiệm của hoạt động cá nhân của mỗi người.

#### **\*Năng lực quản lý trường Mầm non**

Chuyên môn của người quản lý thể hiện trong việc thực hiện các chức năng của người quản lý. Nhà quản lý muốn thực hiện được các chức năng quản



lý nhằm đạt được mục tiêu của bộ máy đòi hỏi nhà quản lý phải có kiến thức, kỹ năng... về lĩnh vực mình quản lý.

Căn cứ theo Chuẩn Hiệu trưởng trường Mầm non thì năng lực quản lý trường MN của người Hiệu trưởng thể hiện ở:

- 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 chất lượng giáo dục
- Thực hiện dân chủ trong hoạt động của nhà trường

### **1.2.2. Bồi dưỡng, bồi dưỡng năng lực quản lý**

#### **\*Bồi dưỡng**

Từ điển tiếng Việt định nghĩa: “*Bồi dưỡng là làm cho tăng thêm năng lực hoặc phẩm chất*” [theo 36, tr.256]

Bồi dưỡng là làm nâng cao trình độ nghề nghiệp. Quá trình này diễn ra khi cá nhân hoặc tổ chức có nhu cầu nâng cao kiến thức hoặc kỹ năng chuyên môn của bản thân để đáp ứng nhu cầu lao động nghề nghiệp.

Bồi dưỡng thực chất là quá trình bổ sung tri thức, kỹ năng để nâng cao trình độ trong lĩnh vực hoạt động chuyên môn nào đó nhằm đáp ứng yêu cầu mới của chuyên môn nghiệp vụ.

Theo Trần Khánh Đức: “*Bồi dưỡng có thể là một quá trình cập nhật kiến thức và kỹ năng còn thiếu hoặc đã lạc hậu trong một cấp học và thường được xác nhận bằng một chứng chỉ*” [dẫn theo 18, tr.79].

Từ những khái niệm bồi dưỡng đã trình bày, cho ta thấy:

- Chủ thể của quá trình bồi dưỡng đã được đào tạo để có một trình độ chuyên môn nhất định.

- Thực chất của quá trình bồi dưỡng là để bổ sung, cập nhật kiến thức và kỹ năng còn thiếu hoặc lạc hậu nhằm nâng cao trình độ, phát triển thêm năng lực trong một lĩnh vực hoạt động chuyên môn dưới một hình thức phù hợp.

Từ những quan niệm trên có thể hiểu: *Bồi dưỡng là làm tăng thêm năng lực (kiến thức, kỹ năng, thái độ nghề nghiệp) của đối tượng được bồi dưỡng với nhiều hình thức, mức độ khác nhau nhằm đáp ứng những yêu cầu đặt ra.*

Bồi dưỡng là quá trình tác động của chủ thể giáo dục đến đối tượng được giáo dục, làm cho đối tượng được giáo dục tăng thêm năng lực, phẩm chất và phát triển theo chiều hướng tốt hơn. Công tác bồi dưỡng được thực hiện trên nền tảng các loại trình độ đã được đào tạo cơ bản trước.

#### **\*Bồi dưỡng năng lực quản lý**

Bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL là nâng cao phẩm chất và năng lực chuyên môn để CBQL có cơ hội củng cố, mở mang hoặc nâng cao hệ thống tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, chuyên môn đã có sẵn, giúp cho CBQL đang làm đạt được hiệu quả quản lý tốt hơn.

Bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL còn được hiểu là làm tăng thêm trình độ hiện có về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm để làm tốt việc đang làm. Có nhiều hình thức bồi dưỡng: Bồi dưỡng ngắn hạn, bồi dưỡng thường xuyên và tự bồi dưỡng. Bồi dưỡng giúp cho CBQL có cơ hội tiếp cận những vấn đề mới, bù đắp những thiếu hụt tránh được sự lạc hậu trong xu thế phát triển như vũ bão của tri thức khoa học hiện đại. Các cấp quản lý phải chọn hình thức bồi dưỡng cho đội ngũ của mình sao cho phù hợp với điều kiện thực tế của địa phương cũng như điều kiện công tác của mỗi cá nhân.

Việc đào tạo, bồi dưỡng cần tuân theo các nguyên tắc: thống nhất giữa bồi dưỡng chính trị, tư tưởng, nghiệp vụ và các nhiệm vụ đặt ra từ thực tiễn bồi dưỡng theo kế hoạch, kết hợp giữa bồi dưỡng và tự bồi dưỡng, việc bồi dưỡng phải được tiến hành liên tục, có nội dung và phương pháp phù hợp.

### **1.2.3. *Đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non***

Có nhiều cách diễn đạt khác nhau, nhưng các định nghĩa đều nêu rõ “đội ngũ là một khối đông người được tập hợp và tổ chức thành một lực lượng để cùng thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng nghề nghiệp hoặc không, nhưng cùng chung một mục đích nhất định và cùng hướng tới mục đích đó”. Trong ngành giáo dục, đội ngũ bao gồm CBQL, giáo viên, công nhân viên. Nếu chỉ đề cập đến đặc điểm của ngành thì đội ngũ chủ yếu là đội ngũ giáo viên và đội ngũ CBQL giáo dục.

#### ***\* *Đội ngũ cán bộ quản lý trường Mầm non****

Đội ngũ cán bộ trường Mầm non gồm: Hiệu trưởng và phó Hiệu trưởng.

\* Trong Luật Giáo dục, tại điều 54 quy định [11]:

1. Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm QL các hoạt động của nhà trường, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận;

2. Hiệu trưởng các trường thuộc hệ thống giáo dục quốc dân phải được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý trường học.

\* Theo Điều lệ trường Mầm non [3]:

- Điều 16 quy định:

1. Hiệu trưởng nhà trường, nhà trẻ là người chịu trách nhiệm tổ chức, QL các hoạt động và chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em của nhà trường, nhà trẻ.

2. Hiệu trưởng do Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện bổ nhiệm đối với nhà trường, nhà trẻ công lập; công nhận đối với nhà trường, nhà trẻ dân lập, tu thực theo đề nghị của Trưởng phòng giáo dục và đào tạo. Nhiệm kỳ của hiệu

trưởng trường công lập là 5 năm; hết nhiệm kỳ, hiệu trưởng được bổ nhiệm lại hoặc luân chuyển sang một nhà trường, nhà trẻ khác lân cận theo yêu cầu điều động. Sau mỗi năm học, hiệu trưởng được cấp có thẩm quyền đánh giá về công tác QL các hoạt động và chất lượng giáo dục của nhà trường, nhà trẻ.

3. Người được bổ nhiệm hoặc công nhận làm Hiệu trưởng nhà trường, nhà trẻ phải đáp ứng các tiêu chuẩn sau:

a) Có trình độ chuẩn được đào tạo là có bằng trung cấp sư phạm mầm non, 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 hoặc công nhận là Hiệu trưởng có thể có thời gian công tác trong giáo dục mầm non ít hơn theo quy định;

b) Đã hoàn thành chương trình bồi dưỡng CBQL; có uy tín về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, chuyên môn, nghiệp vụ; có năng lực tổ chức, QL nhà trường, nhà trẻ và có sức khoẻ.

#### - Điều 17. Phó Hiệu trưởng

1. Phó Hiệu trưởng là người giúp việc cho Hiệu trưởng và chịu trách nhiệm trước Hiệu trưởng, do Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện bổ nhiệm đối với nhà trường, nhà trẻ công lập; công nhận đối với nhà trường, nhà trẻ dân lập, tư thục theo đề nghị của Trưởng phòng giáo dục và đào tạo.

2. Trường hạng I có 2 phó hiệu trưởng; trường hạng II có 1 phó hiệu trưởng; được bố trí thêm 1 phó hiệu trưởng nếu có từ 5 điểm trường hoặc có từ 20 trẻ em khuyết tật trở lên. Các hạng I, II của nhà trường, nhà trẻ được quy định tại Thông tư số 71/2007/TTLT- BGDĐT- BNV ngày 28 tháng 11 năm 2007 liên tịch Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Nội vụ, hướng dẫn định mức biên chế sự nghiệp trong các cơ sở giáo dục Mầm non công lập.

3. Người được bổ nhiệm hoặc công nhận làm phó hiệu trưởng nhà trường, nhà trẻ phải đáp ứng các tiêu chuẩn sau:

a) Có bằng trung cấp sư phạm Mầm non, có ít nhất 3 năm công tác liên tục trong giáo dục Mầm non. Trường hợp do yêu cầu đặc biệt của công việc, người được bổ nhiệm hoặc công nhận phó hiệu trưởng có thể có thời gian công tác trong giáo dục Mầm non ít hơn theo quy định;

b) Có uy tín về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, chuyên môn, nghiệp vụ; có năng lực QL nhà trường, nhà trẻ và có sức khỏe.

Từ những cơ sở trên có thể hiểu: Đội ngũ CBQL trường Mầm non là tập hợp các cán bộ, nhà giáo cùng thực hiện chức năng lãnh đạo và QL trường Mầm non với cùng một mục đích nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của trường Mầm non đáp ứng các yêu cầu đổi mới của giáo dục; là chủ thể quản lí, là người có chức vụ trong tổ chức được cấp trên ra quyết định bổ nhiệm; người có vai trò dẫn dắt, tác động, ra lệnh, kiểm tra đối tượng quản lí nhằm thực hiện các mục tiêu của đơn vị. Người CBQL phải có phẩm chất và năng lực nổi trội hơn người khác, là tấm gương cho mọi người trong đơn vị noi theo.

#### *1.2.4. Tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường MN*

Bồi dưỡng được xem như một hoạt động có chủ đích, nhằm cập nhật kiến thức mới tiên bộ hoặc nâng cao trình độ cho CBQL và đội ngũ công tác giáo dục để tăng thêm tiềm lực đáp ứng với những yêu cầu ngày càng đổi mới của sự nghiệp giáo dục và đào tạo.

Bồi dưỡng được xem như một hoạt động đặc thù của con người, hoạt động này có những đặc điểm sau đây:

+ Chủ thể của hoạt động bồi dưỡng là những người đã được đào tạo và có trình độ chuyên môn nhất định.

+ Đối tượng của hoạt động bồi dưỡng là những cá nhân hoặc tổ chức có nhu cầu nâng cao kiến thức hoặc kĩ năng chuyên môn nghiệp vụ để đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp.

+ Mục đích của việc bồi dưỡng CBQL là nhằm nâng cao phẩm chất, năng lực nghề nghiệp của đội ngũ CBQL về phẩm chất đạo đức, tư tưởng, chính trị, kiến thức và kỹ năng sư phạm là những nội dung cơ bản. Ngoài ra, còn bồi dưỡng những tri thức mới và khoa học, công nghệ và giáo dục, những thay đổi về hệ thống văn bản pháp quy Nhà nước và pháp luật, các chủ trương, chính sách, Nghị quyết của Đảng và Nhà nước về giáo dục và đào tạo.

Như vậy, có thể hiểu:

*Tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường MN là hoạt động do Phòng giáo dục và đào tạo tiến hành một cách có mục đích, có kế hoạch nhằm giúp đối tượng tham gia bồi dưỡng đáp ứng nhu cầu bồi dưỡng, phát triển năng lực quản lý nhà trường MN một cách hiệu quả nhất thông qua thực hiện nội dung, chương trình, phương pháp và hình thức tổ chức bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu thực tế công việc.*

Tổ chức bồi dưỡng NLQL cho đội ngũ CBQL trường mầm non là quá trình thông qua hoạt động quản lý và công cụ quản lý, chủ thể quản lý giúp đội ngũ CBQL trường MN bổ sung thêm kiến thức hiểu biết về quản lý trường MN và tiến hành một cách thành thạo các thao tác hành động trong quá trình quản lý nhà trường để đạt được mục tiêu quản lý đặt ra.

Tổ chức bồi dưỡng NLQL cho đội ngũ CBQL trường MN thực chất là việc tổ chức những cơ hội cho CBQL trường MN học tập các kiến thức kỹ năng QL trường MN trên nền tảng các kiến thức, kỹ năng đã được hình thành ở một mức nhất định, nhằm giúp bản thân CBQL trường MN tăng cường năng lực, làm gia tăng giá trị của nguồn lực cơ bản quan trọng nhất là con người. Việc tổ chức bồi dưỡng tác động đến người CBQL trường MN, làm cho họ có thể thực hiện hoạt động quản lý nhà trường tốt hơn, cho phép CBQL trường MN sử dụng tốt hơn các khả năng, tiềm năng vốn có của mình trong hoạt động quản lý nhà trường một cách tốt nhất, phát huy hết năng lực làm việc của họ trong hoạt động quản lý giáo dục. Nội dung của hoạt động này được thể hiện qua các khía cạnh sau đây:

- Kế hoạch hóa công tác tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL.
- Tổ chức thực hiện hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL.
- Chỉ đạo thực hiện hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL.
- Kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL.

Để phát triển được năng lực quản lý thì đòi hỏi người CBQL phải có những nền tảng cơ bản về các kỹ năng QL nói chung hay các kỹ năng đó đã được hình thành ở một mức độ nhất định. Bồi dưỡng NLQL cho CBQL trường MN là đưa họ vào những tình huống giả định hay có thật, giúp CBQL trường MN có thêm những tri thức hiểu biết quản lý trường MN, trên cơ sở đó giúp CBQL có khả năng đưa ra những chỉ dẫn, hướng dẫn GV, đồng nghiệp hoặc những biện pháp tác động về mặt tinh thần nhằm thúc đẩy hoạt động chăm sóc giáo dục trẻ trong nhà trường MN đạt kết quả cao.

### **1.3. Một số vấn đề về đổi mới giáo dục Việt Nam hiện nay và yêu cầu đổi mới với CBQL trường mầm non**

Nghị quyết 29/NQ-TW của Hội nghị Trung ương 8 - Khóa XI đề ra giải pháp phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo, cụ thể là:- Xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục gắn với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm an ninh, quốc phòng và hội nhập quốc tế.

- Cán bộ quản lý giáo dục các cấp phải nhất thiết qua đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ quản lý. - Phát triển hệ thống trường sư phạm đáp ứng mục tiêu, yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.

- Có chế độ ưu đãi đối với nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục. Việc tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ, tôn vinh nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục phải 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 năng lực và trình độ.

Hiện các địa phương đã tăng cường bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục về đổi mới phương pháp dạy học, đổi mới kiểm tra đánh giá và các hoạt động giáo dục theo hướng phát huy năng lực, tính chủ động, sáng tạo. Năm học 2015-2016, nhiều địa phương có cách làm hiệu quả trong nâng cao chất lượng cán bộ quản lý như Sở GD và ĐT Hà Tĩnh tổ chức thi tuyển các chức danh hiệu trưởng, phó hiệu trưởng tại một số trường THPT trên địa bàn toàn tỉnh; tỉnh Đồng Nai bổ nhiệm 128 cán bộ quản lý; Quảng Bình thực hiện đưa vào quy hoạch cán bộ đến năm 2020 gồm 796 cán bộ... nhằm tạo nguồn cán bộ bảo đảm năng lực tốt cho công tác quản lý giáo dục... Tuy nhiên, trước yêu cầu đổi mới, trình độ quản lý và tính chuyên nghiệp, đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định. Trong đó, tính chuyên nghiệp trong việc thực thi công vụ, khả năng tham mưu, xây dựng chính sách, chỉ đạo, tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật và đặc biệt là trong việc ứng dụng triển khai các phương pháp quản lý giáo dục theo xu thế phát triển của thời đại còn bất cập. Cán bộ quản lý giáo dục ở các địa phương thiếu chủ động, khó khăn trong việc phát hiện và giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra từ cơ sở do kiến thức và kỹ năng quản lý giáo dục còn hạn chế. Trình độ và năng lực điều hành trong quản lý dựa vào kinh nghiệm cá nhân, ít vận dụng khoa học quản lý, dự báo, xây dựng chiến lược, kế hoạch vào thực tiễn. Đáng chú ý, kiến thức về pháp luật, tổ chức bộ máy, quản lý nhân sự và tài chính của đội ngũ cán bộ quản lý các cơ sở giáo dục đôi khi còn lúng túng trong thực thi trách nhiệm và thẩm quyền. Trình độ ngoại ngữ, kỹ năng tin học còn nhiều hạn chế trong việc thu thập và xử lý thông tin trong và ngoài nước về giáo dục và những yếu tố tác động khác.

Theo các chuyên gia giáo dục, công tác bồi dưỡng cán bộ quản lý của các cơ sở đào tạo giáo viên và cán bộ quản lý còn bất cập. Trong khi đó, quản lý ở các cơ sở giáo dục vẫn lấy trọng tâm là quản lý việc dạy của thầy và việc học của trò là chính. Vì vậy, để đáp ứng mục tiêu giáo dục là chuyển từ truyền



thụ kiến thức một chiều sang chú trọng hình thành, phát triển toàn diện năng lực và phẩm chất người học, nội dung của từng khâu trong công tác quản lý của các cơ sở giáo dục cần thiết phải được thay đổi một cách căn bản.

#### **1.4 Một số vấn đề về tổ chức bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBQL đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục**

##### ***1.4.1 Mục tiêu bồi dưỡng***

Nhằm tạo ra đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực công tác và làm việc mang tính chuyên nghiệp trong quản lý trường mầm non.

Với mục tiêu bồi dưỡng là cập nhật thông tin, kiến thức mới và kỹ năng, nghiệp vụ quản lý cho cán bộ quản lý, nhằm nâng cao nhận thức chính trị, tư tưởng thái độ trách nhiệm, củng cố niềm tin của đội ngũ cán bộ quản lý trường MN vào sự nghiệp đổi mới, đồng thời bổ sung thêm kiến thức, kỹ năng cho việc thực hiện các chức năng quản lý cho cán bộ quản lý trường MN giúp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường MN.

Làm tốt công tác quản lý các khâu trong quá trình bồi dưỡng, từ lên lớp, nghe giảng, thảo luận, nghiên cứu thực tế, viết thu hoạch; trong giảng dạy, thực hiện tốt phương châm “gắn lý luận với thực tiễn”, chú trọng đổi mới phương pháp giảng dạy theo hướng chuyển từ “dạy cái giảng viên có sang dạy cái học viên cần”, hướng tới mục tiêu, tạo được sự thay đổi về chất trong công tác lãnh đạo, quản lý, trong thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ cán bộ quản lý trường MN.

Quản lý và sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất hiện có phục vụ tốt công tác nghiên cứu, giảng dạy, học tập; đồng thời, quan tâm xây dựng môi trường giáo dục của Đảng nền nếp, kỷ cương, là địa chỉ thực sự tin cậy cho đội ngũ cán bộ quản lý trường MN về học tập, nghiên cứu.

Nâng cao nhận thức, trách nhiệm của các cấp, các ngành, địa phương về công tác đào tạo, bồi dưỡng; coi đào tạo, bồi dưỡng là giải pháp quan trọng hàng đầu để xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý đương nhiệm và cán bộ quản lý kế cận thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế. Đề cao vai trò của cấp ủy

Đảng, cơ quan có thẩm quyền trong thực hiện công tác quy hoạch và đào tạo cán bộ quản lý theo phân cấp quản lý; thực hiện phương châm đào tạo theo địa chỉ, nhu cầu quy hoạch, kế hoạch sử dụng cán bộ, công chức; gắn đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức với đào tạo cán bộ dự nguồn bảo đảm nguồn thay thế kịp thời cán bộ, công chức khi thôi việc hoặc nghỉ hưu. Thực hiện nghiêm chế độ tuyển dụng, bố trí cán bộ, công chức bảo đảm tiêu chuẩn đối với từng chức danh theo quy định.

Tổ chức thực hiện các quy định về đào tạo, bồi dưỡng; xác định rõ thẩm quyền trách nhiệm của cơ quan, đơn vị quản lý, sử dụng cán bộ quản lý trong tổ chức các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và nghĩa vụ, trách nhiệm của cán bộ quản lý cấp xã trong tham gia đào tạo, bồi dưỡng nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng, phương pháp thực thi nhiệm vụ, công vụ quản lý nhà trường. Tạo cho cán bộ quản lý phát triển năng lực tự bồi dưỡng.

Kiên toàn tổ chức cán bộ làm công tác quản lý, nâng cao năng lực quản lý và tổ chức triển khai thực hiện hoàn thành kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, quản lý trường MN trong từng giai đoạn; củng cố nâng cao năng lực của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cấp huyện; mở rộng tăng cường hợp tác liên kết với các cơ sở đào tạo trong nước trong triển khai thực hiện các nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý trường MN trên địa bàn Huyện.

#### ***1.4.2. Nội dung bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non***

Nội dung bồi dưỡng: Căn cứ vào nhu cầu bồi dưỡng của CBQL và những yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay để xác định nội dung và hình thức thời lượng bồi dưỡng. Có thể bồi dưỡng tất cả các năng lực trong một chuyên đề bồi dưỡng nào đó, hoặc cũng có thể bồi dưỡng từng năng lực riêng biệt lồng ghép với nội dung bồi dưỡng khác theo nhu cầu, nhiệm vụ cụ thể ở thời điểm tổ chức bồi dưỡng. Căn cứ theo chuẩn Hiệu trưởng trường MN, theo chúng tôi các nội dung bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý gồm:

- Kiến thức về nghiệp vụ quản lý (bao gồm các 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.

- Năng lực xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường (gồm 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).

- Năng lực Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường (gồm 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 tin nhiệm.

- Năng lực Quản lý trẻ em của nhà trường (thể hiện ở: 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 mầm non 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).

- Năng lực Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ (thể hiện ở việc: 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).

- Năng lực 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.

- Năng lực 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.

- Năng lực 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.

- Năng lực 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).

### ***1.4.3 Phương pháp bồi dưỡng năng lực quản lý cho CBQL trường mầm non***

Phương pháp bồi dưỡng được tiến hành bằng nhiều phương pháp khác nhau, coi trọng phương pháp tự bồi dưỡng, các phương pháp bồi dưỡng phải phù hợp với đặc điểm của tâm lý học tập của người lớn, cụ thể là các phương pháp sau:

*Phương pháp diễn giảng:* Thông qua phương pháp diễn giảng giúp cán bộ quản lý nắm vững kiến thức về quản lý hành chính, kiến thức về chăm sóc giáo dục trẻ trong giai đoạn hiện nay, nắm vững những quan điểm chỉ đạo của Đảng và Nhà nước về quản lý nhà trường nói chung, trường MN nói riêng.

*Phương pháp học tập hợp tác:* Phương pháp dạy học hợp tác là cách thức hoạt động của giáo viên, được thực hiện trong quá trình dạy học để tác động đến người học, hướng dẫn học viên học tập đạt được mục tiêu bồi dưỡng đề ra trong mối quan hệ hợp tác với thầy, hợp tác với bạn.

Những phương pháp dạy học hợp tác được sử dụng đó là:

- + Phương pháp hỏi - đáp
- + Phương pháp nêu vấn đề.
- + Phương pháp làm việc nhóm.
- + Phương pháp nghiên cứu tình huống.
- + Phương pháp nghiên cứu trường hợp
- + Phương pháp cùng tham gia

Phương pháp định hướng hành động là phương pháp giáo viên vận dụng phối hợp phương pháp, biện pháp kỹ thuật bồi dưỡng nhằm giúp học viên hành thành và phát triển các hành động thực hiện chức năng quản lý nhà trường và thực hiện các biện pháp xây dựng nhà trường phát triển.

Phương pháp định hướng hành động bao gồm các phương pháp dạy học sau đây:

+ Dạy học nêu vấn đề: Từ các vấn đề cần bồi dưỡng trong quản lý nhà trường, giảng viên hay người tổ chức bồi dưỡng thiết kế các tình huống dạy học, tình huống bồi dưỡng để kích thích học viên tham gia giải quyết vấn đề nhận thức hay thực tế đề ra.

+ Dạy học dự án: Thiết kế các dự án học tập về quản lý nhà trường để học viên tham gia thông qua các dự án học tập đó, giúp học viên nâng cao năng lực quản lý và trải nghiệm thực tế.

+ Phương pháp làm việc nhóm: Giao nhiệm vụ học tập theo nhóm giải quyết một vấn đề lý luận hay thực tế đề ra trong quản lý nhà trường MN và yêu cầu nhóm thảo luận và trình bày sản phẩm.

+ Phương pháp nghiên cứu tình huống: Thiết kế các tình huống giả định hay có thật đòi hỏi người tham gia tự tìm cách xử lý và đưa ra quyết định của mình trong quản lý trường MN

+ Phương pháp nghiên cứu trường hợp: Từ hoạt động quản lý trường MN, giảng viên có thể đưa ra những trường hợp cần nghiên cứu trong quản lý để xử lý tình huống hay đề xuất biện pháp quản lý hiệu quả để đối tượng bồi dưỡng nghiên cứu suy nghĩ và đề xuất ý kiến. Coi đây là bài học kinh nghiệm thực tiễn cần rút kinh nghiệm.

+ Phương pháp cùng tham gia

Ngoài các phương pháp bồi dưỡng nêu trên giáo viên có thể sử dụng nhiều phương pháp bồi dưỡng khác.

#### ***1.4.4 Các hình thức bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý mầm non***

- Bồi dưỡng thường xuyên bằng tự học của CBQL kết hợp với các buổi sinh hoạt chuyên môn, nghiệp vụ tại các tổ chuyên môn, nhà trường, trường khác

– Bồi dưỡng thường xuyên tập trung nhằm hướng dẫn CBQL tự học, thực hành, giải đáp thắc mắc, hướng dẫn những nội dung khó đối với CBQL; đáp ứng nhu cầu của CBQL trong học tập, tạo điều kiện cho CBQL có cơ hội được trao đổi về chuyên môn, nghiệp vụ và luyện tập kỹ năng.

– Bồi dưỡng thường xuyên theo hình thức học tập từ xa (qua mạng Internet).

Phòng Giáo dục và đào tạo sẽ căn cứ nhu cầu bồi dưỡng của cá nhân mà hướng dẫn, cung cấp tài liệu. Ngoài ra, CBQL có thể tìm hiểu nội dung khối kiến thức tự chọn trong chương trình bồi dưỡng thường xuyên CBQL ban hành kèm theo Thông tư số 36: Từ Module MN1 đến Module MN 44; CBQL tự lựa chọn các mô đun bồi dưỡng.

Phòng Giáo dục và đào tạo sẽ tiến hành bồi dưỡng, kiểm tra thường xuyên công tác tự học của CBQL để đánh giá chất lượng.

## **1.5. Một số vấn đề lý luận về tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường MN**

Tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL được thể hiện ở những nội dung sau:

### **1.5.1. Lập kế hoạch tổ chức bồi dưỡng**

Lập kế hoạch là quá trình chuẩn bị thực hiện một hoạt động nào đó, đảm bảo cho hoạt động được tiến hành đạt mục tiêu đề ra bằng biện pháp tốt nhất.

Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cán bộ quản lý trường MN trả lời các câu hỏi chính như: Mục tiêu kế hoạch là cần nâng cao năng lực quản lý nào cho cán bộ quản lý trường MN?

Nội dung cần tiến hành bồi dưỡng cho cán bộ quản lý trường MN là gì?

Ai thực hiện nội dung và chương trình bồi dưỡng?

Thời gian và địa điểm tiến hành?

Cách thức thực hiện nội dung chương trình, kế hoạch bồi dưỡng?

Kinh phí chi cho hoạt động bồi dưỡng lấy từ nguồn kinh phí nào? Kế hoạch chi trả cho giảng viên và các hoạt động phục vụ?

Kiểm tra đánh giá kết quả bồi dưỡng như thế nào?

Một kế hoạch bồi dưỡng phải làm rõ được những nội dung sau:

+ Mục đích tổng thể, mục tiêu cụ thể (Liệt kê những mục tiêu đối với chương trình đào tạo, bồi dưỡng, mục tiêu của từng hoạt động bồi dưỡng cụ thể)

+ Đối tượng: Xem xét học viên là ai? cán bộ quản lý thuộc cấp trường hay cấp phó? Nội dung chuyên môn của đối tượng được bồi dưỡng là gì? số lượng bao nhiêu? tiêu chuẩn và nhu cầu bồi dưỡng, đặc điểm và trình độ của đối tượng tham gia bồi dưỡng có những đặc điểm gì nổi bật?

+ Nội dung bồi dưỡng: chủ đề, kiến thức, kỹ năng..., được lựa chọn đảm bảo là nội dung mới, quan trọng, liên quan đến công tác quản lý nhà trường MN, ngoài ra còn các nội dung có tính chất bổ trợ đó là các kỹ năng giao tiếp, công nghệ thông tin vv... Khi xây dựng nội dung bồi dưỡng cần tính đến tính thực tế, tính khả thi và

khả năng áp dụng được. Nội dung cần xác định rõ những nội dung quan trọng cần thiết cho hoạt động của cán bộ quản lý nhà trường MN. Khi xây dựng nội dung bồi dưỡng cán bộ quản lý trường MN cần có khảo sát đánh giá năng lực quản lý của cán bộ quản lý trường MN và xác định nhu cầu bồi dưỡng, dựa trên cơ sở đó xác định nội dung, chương trình bồi dưỡng cho phù hợp.

- + Thời gian: dài, ngắn, bao nhiêu ngày, thời điểm nào...

- + Hình thức, phương pháp tổ chức: tập huấn, hội thảo chuyên đề, tự học, thăm quan thực tế...

- + Nguồn lực: Giảng viên, kinh phí, tài liệu, phương tiện sử dụng...

- + Kết quả, tiêu chí cần đạt được.

- + Chương trình chi tiết cho từng khóa bồi dưỡng...hệ thống tài liệu, giáo trình hỗ trợ cho hoạt động tập huấn, bồi dưỡng.

Các nhà nghiên cứu cho rằng, một kế hoạch tốt cần phải rõ ràng về mục tiêu. Các mục tiêu cần được xây dựng theo kỹ thuật cụ thể, xác định rõ về thời gian và có thể đo lường được.

### ***1.5.2. Tổ chức nguồn lực thực hiện kế hoạch bồi dưỡng***

Tổ chức bồi dưỡng là quá trình triển khai, thực hiện một hoạt động cụ thể trong kế hoạch bồi dưỡng đã được xác định. Tổ chức bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi cơ bản như: Có những hoạt động cụ thể nào? Phân công phối hợp như thế nào cho có hiệu quả? Tổ chức sao cho chi phí phù hợp để kết quả cao? Kết quả bồi dưỡng phải phù hợp với mục tiêu đặt ra và đáp ứng với yêu cầu của công việc thực tế đòi hỏi cần có ở người cán bộ quản lý cấp xã.

Do đó, để tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý cho cán bộ quản lý trường MN được tốt, cần phân tích kế hoạch bồi dưỡng thành các công việc cụ thể:

- + Ra quyết định tổ chức khóa học, triệu tập học viên, in ấn tài liệu

- + Quyết định phân công giảng dạy và quản lý lớp học, quyết định mời giảng viên thỉnh giảng tham gia bồi dưỡng, tổ chức chọn địa điểm, điều phối



chương trình, theo dõi các hoạt động giảng dạy, chi phí thanh toán, đánh giá kết quả đầu vào, kết thúc, báo cáo sơ tổng kết, thanh quyết toán.

+ Mọi quan hệ phối hợp chỉ đạo giữa Ủy Ban huyện với chính quyền các xã và Trung tâm bồi dưỡng cán bộ của Huyện trong hoạt động tổ chức bồi dưỡng cho cán bộ quản lý cấp xã và quản lý học viên tham gia bồi dưỡng, nâng cao chất lượng bồi dưỡng cán bộ.

+ Thực hiện quy trình hóa quá trình tổ chức bồi dưỡng: Mỗi công việc hay hoạt động được phân chia logic theo các bước, trình tự nhất định, từ khâu thông báo tuyển sinh, đến khâu ra quyết định nhập học, đến khâu tổ chức quá trình bồi dưỡng và kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng.

+ Phân công trách nhiệm thực hiện từng công việc cụ thể, từ việc cử giảng viên bồi dưỡng tham gia bồi dưỡng đến việc lập danh sách học viên tham gia lớp bồi dưỡng và các nguồn tài liệu cần chuẩn bị cho hoạt động bồi dưỡng cần phải xác định cho từng cá nhân tổ chức chịu trách nhiệm rõ ràng.

+ Phối hợp các đơn vị, bộ phận và các cá nhân trong quá trình thực hiện kế hoạch bồi dưỡng. Có văn bản chỉ đạo từ Huyện tới xã trong việc cử cán bộ tham gia bồi dưỡng, xác định rõ trách nhiệm của chính quyền xã trong việc đôn đốc cán bộ tham gia bồi dưỡng, theo dõi giám sát quá trình bồi dưỡng của học viên, xác định cơ chế phối hợp giữa trung tâm bồi dưỡng với các đơn vị xã trong việc tổ chức lớp học và thực hiện cơ chế theo dõi giám sát học viên trong quá trình tham gia bồi dưỡng.

+ Tiến hành thực hiện các hoạt động bồi dưỡng (tổ chức bồi dưỡng) theo nội dung, chương trình xây dựng đáp ứng yêu cầu phát triển năng lực thực hiện của cán bộ quản lý cấp xã trong quản lý hành chính Nhà nước. Trong khâu tổ chức bồi dưỡng cần xác định rõ mục tiêu bồi dưỡng, nội dung bồi dưỡng, phương pháp, hình thức tổ chức bồi dưỡng, cơ chế giám sát hoạt động bồi dưỡng nhằm nâng cao hiệu quả bồi dưỡng.

+ Kiểm tra, giám sát, đánh giá kết quả kế hoạch bồi dưỡng. Kết quả bồi dưỡng cần phải được kiểm tra, đánh giá một cách sát thực có rút kinh nghiệm, điều chỉnh để nâng cao hiệu quả bồi dưỡng.

### ***1.5.3. Các biện pháp chỉ đạo thực hiện kế hoạch bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý trường MN***

*Chức năng chỉ đạo* là quá trình tác động ảnh hưởng tới hành vi, thái độ của những người tham gia bồi dưỡng nhằm đạt tới các mục tiêu và chất lượng bồi dưỡng đặt ra.

*Chỉ đạo* là chức năng thứ ba trong quá trình quản lý hoạt động bồi dưỡng nó có vai trò cùng với chức năng tổ chức để hiện thực hoá các mục tiêu của hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý trường MN.

Chức năng chỉ đạo được xác định từ việc điều hành và hướng dẫn các hoạt động bồi dưỡng nhằm đạt được các mục tiêu có chất lượng và hiệu quả. Thực chất của chức năng chỉ đạo là quá trình tác động và ảnh hưởng của Ủy ban nhân Huyện, Phòng Giáo dục và đào tạo tới những cán bộ tham gia bồi dưỡng và đối tượng được bồi dưỡng năng lực quản lý nhằm biến những yếu tố chung của tổ chức, hệ thống quản lý trường MN thành nhu cầu tự bồi dưỡng, hành vi tự bồi dưỡng của mỗi cán bộ quản lý nhà trường, trên cơ sở đó mọi người tích cực, tự giác và mang hết khả năng để tập luyện, rèn luyện nâng cao năng lực cá nhân về nội dung và kỹ năng quản lý trường MN. Do vậy chức năng chỉ đạo là cơ sở để phát huy các động lực cho việc thực hiện các mục tiêu, nội dung bồi dưỡng góp phần tạo nên chất lượng và hiệu quả cao của các hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý trường MN.

Chức năng chỉ đạo là một chức năng quản lý quan trọng và cần thiết cho việc thực hiện hoá các mục tiêu bồi dưỡng, do đó trong chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng phải quán triệt phương châm nâng cao năng lực quản lý cho cán bộ quản lý trường MN trong các hoạt động bồi dưỡng nhằm phát triển nguồn lực cán bộ quản lý trường MN, từ đó chức năng chỉ đạo trong hoạt động bồi dưỡng năng lực thực hiện các chức năng quản lý trường MN cần thực hiện các nội dung sau:

(1) Chỉ đạo xây dựng nội dung, chương trình bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý trường MN dựa trên khảo sát nhu cầu thực tế và năng lực quản lý của cán bộ quản lý trường MN theo từng vị trí công việc để đáp ứng với yêu cầu đổi mới hiện nay.

(2). Thường xuyên đôn đốc, động viên và kích thích các nhà trường MN tích cực triển khai, duy trì các hoạt động tự bồi dưỡng, hoặc bồi dưỡng theo chuyên đề một cách hệ thống nhằm nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý nhà trường. Đồng thời thu hút đối tượng tham gia bồi dưỡng theo các chương trình bồi dưỡng tập trung theo chỉ đạo của Sở giáo dục và Đào tạo và Phòng giáo dục theo kế hoạch và mục tiêu đã định.

(3). Giám sát hoạt động bồi dưỡng, đánh giá những kết quả đã đạt được và những kết quả chưa đạt được và có biện pháp sửa chữa những tồn tại trong hoạt động bồi dưỡng để nâng cao chất lượng và hiệu quả bồi dưỡng.

(4). Thúc đẩy các hoạt động bồi dưỡng phát triển, Trường phòng Giáo dục cần có biện pháp khuyến khích, động viên, tạo điều kiện để cán bộ quản lý trường MN tích cực tham gia bồi dưỡng năng lực quản lý trường MN

Chức năng chỉ đạo có nguồn gốc từ hai thuật ngữ Directing (điều hành) và thuật ngữ Leading (lãnh đạo), do đó, chỉ đạo vừa có ý nghĩa ra chỉ thị để điều hành vừa là tác động ảnh hưởng tới hành vi, thái độ (ảnh hưởng tới quá trình hình thành động cơ làm việc) của cán bộ tham gia bồi dưỡng trong toàn bộ hệ thống trên cơ sở sử dụng đúng đắn các quyền của người quản lý.

Thực hiện quyền chỉ huy (giao việc) và hướng dẫn triển khai các nhiệm vụ bồi dưỡng cũng như tác động có ảnh hưởng tới các thành viên khác phải đảm bảo phù hợp, thiết thực và cụ thể với khả năng và trình độ của từng thành viên trong đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường.

Việc thực hiện thường xuyên, đôn đốc, động viên và kích thích đối tượng tích cực tham gia bồi dưỡng có tác dụng như quá trình như quá trình tạo động cơ bồi dưỡng cho mọi thành viên. Trong giai đoạn này, người quản lý cần

có những tác động cần thiết tới các đối tượng để biến các yêu cầu của Bộ giáo dục, Sở giáo dục và Phòng Giáo dục thành nhu cầu hoạt động bồi dưỡng của từng người tham gia bồi dưỡng và của các thành viên khác. Khi đó mọi người sẽ thể hiện được hết khả năng và công sức của mình cho việc thực hiện các mục tiêu bồi dưỡng đặt ra.

Giám sát (tương ứng với thuật ngữ Supervision) là quá trình hoạt động của chủ thể quản lý nhằm theo dõi việc thực hiện các nhiệm vụ của cấp dưới, khi thấy có sự sai lệch, lúng túng thì giúp sửa chữa hoặc hỗ trợ, giúp đỡ mọi đối tượng thực hiện tốt các nhiệm vụ bồi dưỡng đặt ra.

Việc cần thiết trong quá trình chỉ đạo của Phòng giáo dục và đào tạo là tạo điều kiện thuận lợi về cơ sở vật chất, thiết bị cũng như các điều kiện khác nhằm giúp cho các đối tượng phát triển năng lực quản lý nhà trường, nâng cao năng lực hoạt động của cán bộ quản lý trường MN trong xây dựng nhà trường đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

+ Chỉ đạo nâng cao năng lực giảng viên tham gia bồi dưỡng, phát triển hệ thống học liệu giáo trình và các điều kiện phục vụ hoạt động bồi dưỡng.

+ Xử lý thông tin liên quan đến việc thực hiện kế hoạch bồi dưỡng, thảo luận, bàn bạc dân chủ, công khai, phát huy sức mạnh của tập thể trong việc tổ chức thực hiện kế hoạch bồi dưỡng.

+ Chỉ đạo giảng viên thường xuyên kiểm tra, giám sát, đánh giá kết quả bồi dưỡng của học viên tham gia bồi dưỡng.

#### **1.5.4. Kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng**

*Kiểm tra trong tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ QL trường MN là quá trình xem xét thực tiễn để thực hiện các nhiệm vụ đánh giá thực trạng hoạt động bồi dưỡng, khuyến khích những nhân tố tích cực, phát hiện những sai lệch và đưa ra những quyết định điều chỉnh nhằm giúp các đối tượng hoàn thành nhiệm vụ bồi dưỡng đề ra và góp phần nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý trường MN tới một trình độ cao hơn.*

*Kiểm tra* là chức năng cuối cùng của một quá trình bồi dưỡng nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý trường MN, nó có vai trò giúp cho chủ thể quản lý biết được mọi người thực hiện các nhiệm vụ ở mức tốt, vừa, xấu như thế nào, đồng thời cũng biết được những quyết định bồi dưỡng ban hành có phù hợp với thực tế hay không, trên cơ sở đó điều chỉnh các hoạt động bồi dưỡng để nâng cao hiệu quả, giúp đỡ hay thúc đẩy các cá nhân, tập thể đạt được các mục tiêu bồi dưỡng đã đề ra. Như vậy, chức năng kiểm tra thể hiện rõ vai trò cung cấp thông tin và trợ giúp các cá nhân và các nhà trường MN hoàn thành nhiệm vụ bồi dưỡng theo mục tiêu kế hoạch đã xác định.

Với những vai trò đặc biệt như vậy, chức năng kiểm tra không chỉ đơn thuần là chức năng cuối cùng trong một quá trình bồi dưỡng mà còn là tiền đề cho một quá trình bồi dưỡng và quản lý mới tiếp theo.

Kiểm tra cần thực hiện các nội dung sau:

(1). Xác định chuẩn đạt được của kết quả bồi dưỡng của mỗi cán bộ quản lý trường MN về năng lực thực hiện các chức năng quản lý nhà trường MN; thu thập thông tin; so sánh sự phù hợp của việc thực hiện với chuẩn Hiệu trưởng trường MN. Đánh giá phải đảm bảo tính khách quan (đánh giá đầu vào, đánh giá ngay sau khi kết thúc hoạt động bồi dưỡng và đánh giá tác động của hoạt động bồi dưỡng trong triển khai nhiệm vụ tại địa phương sau khi được bồi dưỡng...)

(2). *Phát hiện thực hiện những điểm tốt và những điểm còn tồn tại của hoạt động bồi dưỡng nói chung và của từng cá nhân tham gia bồi dưỡng nói riêng.*

(3). *Điều chỉnh:* Bao gồm; tư vấn (uốn nắn, sửa chữa); thúc đẩy hoạt động bồi dưỡng (phát huy thành tích tốt); hoặc xử lý. Theo dõi, đón đóc tiến trình thực hiện kế hoạch. Có các biện pháp điều chỉnh nhằm đạt kết quả cao so với mục tiêu đề ra.

## **1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non**

### **1.6.1. Yếu tố khách quan**

- Môi trường tốt và điều kiện cơ sở vật chất tốt là điều kiện thuận lợi cho đào tạo, BD và ngược lại.

- Trong quá trình đào tạo, BD NLQL cho CBQL trường mầm non, đội ngũ giảng viên là yếu tố rất quan trọng, làm nhiệm vụ cầu nối truyền tải kiến thức tới người học, hướng dẫn phương pháp, nội dung kiến thức giúp cho người học dễ hiểu biết, rút ngắn được thời gian nhận thức. Có được đội ngũ giảng viên có trình độ cao, phẩm chất và năng lực tốt là một yếu tố tích cực tác động tốt tới đào tạo, BD NLQL cho CBQL mầm non.

- Chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước về đào tạo, BD CBQL được cụ thể hoá trong các Nghị quyết, quy hoạch, kế hoạch đào tạo, BD CBQL; trong chính sách về tiền lương, chế độ bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật... Từ chính sách, thể chế tác động đến CBQL buộc họ phải suy nghĩ, học tập, phấn đấu tốt hơn.

- Công tác tổ chức, QL lớp học và học viên ở các cơ sở đào tạo;
- Công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng BD,..

### **1.6.2. Yếu tố chủ quan**

- Nhu cầu tự hoàn thiện bản thân: Con người nói chung trong đó có đội ngũ CBQL mầm non luôn luôn có nhu cầu hoàn thiện bản thân mình, mong muốn và cố gắng nhận thức thế giới được nhiều hơn, tạo cho mình các năng lực, kỹ năng làm việc và sử dụng nó một cách tốt hơn, có hiệu quả hơn, được trả công ngày càng tốt hơn, nhằm thỏa mãn những nhu cầu vật chất và tinh thần ngày càng cao hơn.

- Phẩm chất và năng lực người học: Mỗi CBQL mầm non có những khả năng tiếp thu kiến thức khác nhau xuất phát từ năng lực thể chất và hoàn cảnh lịch sử, điều kiện khác nhau. Đây là một nhân tố cần chú ý trong đào tạo, BD, không phải cứ muốn đào tạo là được mà cần phải xem xét có khả năng học tập được hay không.

## Kết luận chương 1

1. BD là quá trình cập nhật, bổ sung kiến thức, kỹ năng, thái độ để nâng cao năng lực, trình độ, phẩm chất của người lao động về một lĩnh vực hoạt động mà người lao động đã có một trình độ năng lực chuyên môn nhất định qua một hình thức đào tạo nào đó.

2. BD NLQL cho CBQL là bổ sung các kiến thức, cập nhật kiến thức và kỹ năng còn thiếu hoặc lạc hậu nhằm nâng cao trình độ, phát triển thêm năng lực để người QL thực hiện tốt các chức năng QL, qua đó hoàn thành chức trách của mình được giao.

3. BD NLQL cho CBQL là bổ sung các kiến thức, cập nhật kiến thức và kỹ năng còn thiếu hoặc lạc hậu nhằm nâng cao trình độ, phát triển thêm năng lực cho CBQL để họ thực hiện tốt các chức năng QL ở mầm non, điều hành quá trình đào tạo diễn ra ở các trường mầm non đạt hiệu quả cao, qua đó hoàn thành chức trách mà người CBQL được giao.

4. Tổ chức BD NLQL *thực chất là một hệ thống các tác động có mục đích, có phương pháp, có kế hoạch của các lực lượng quản lý đến toàn bộ quá trình BD NLQL nhằm đạt được mục tiêu BD đã đề ra.*

5. Tổ chức BD NLQL cho CBQL bao gồm các nội dung: Tổ chức xác định nhu cầu BD NLQL; tổ chức lập kế hoạch BD NLQL; tổ chức việc lựa chọn nội dung BD NLQL; tổ chức việc lựa chọn và sử dụng các phương pháp BD và hình thức BD NLQL; tổ chức tự BD NLQL; tổ chức các điều kiện (nguồn lực) BD NLQL; tổ chức kiểm tra đánh giá chất lượng BD NLQL.

6. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến BD NLQL cho CBQL bao gồm các yếu tố chủ quan, yếu tố khách quan và môi trường BD...

Những nội dung lý luận chủ yếu trên là cơ sở cho việc khảo sát và đánh giá thực trạng tổ chức BD NLQL cho CBQL các ở huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương được trình bày cụ thể tại chương 2 dưới đây.

**Chương 2**  
**THỰC TRẠNG TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC**  
**QUẢN LÝ CHO ĐỘI NGŨ CBQL Ở CÁC TRƯỜNG MẦM NON**  
**HUYỆN TỨ KỲ TỈNH HẢI DƯƠNG**

**2.1. Khái quát về khảo sát thực trạng**

**\* Mục tiêu khảo sát**

Thu thập số liệu, thông tin chính xác, cụ thể về thực tế đổi mới năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường mầm non và nhu cầu bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý đội ngũ CBQL trường mầm non.

**\* Nội dung khảo sát**

- Thực trạng đội ngũ CBQL trường MN huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương
- Thực trạng tổ chức bồi dưỡng NLQL cho đội ngũ CBQL trường MN huyện Tứ kỳ, tỉnh Hải Dương

**\* Phương pháp khảo sát**

- Khảo sát qua phiếu hỏi, bảng biểu thống kê
- Trao đổi phỏng vấn trực tiếp
- Phân tích số liệu, tổng hợp báo cáo

**2.2 Thực trạng đội ngũ CBQL các trường mầm non**

**2.2.1. Thực trạng cơ cấu, số lượng CBQL của đội ngũ giáo viên mầm non ở huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Đến năm 03.2017, toàn huyện có 86 trường học (có 35 trường đạt chuẩn quốc gia), trong đó có 30 trường mầm non với 428 phòng học, 989 cán bộ, giáo viên và 12.841 các cháu nhà trẻ và mẫu giáo. Trong những năm qua, các trường học luôn được cải tạo tu sửa, nâng cấp và xây mới để tạo điều kiện học tập tốt nhất cho học sinh. Toàn huyện được công nhận phổ cập giáo dục Mầm non và trung học cơ sở. Tỷ lệ học sinh hoàn thành chương trình giáo dục Mầm non cho trẻ 5 tuổi đạt tỷ lệ 100%, tỷ lệ học sinh tốt nghiệp trung học cơ sở và phổ thông



trung học hàng năm luôn ở mức cao trên 98%. Tỷ lệ học sinh phổ thông trung học đổ vào các trường Đại học, Cao đẳng và Trung học chuyên nghiệp luôn ở mức cao và nằm trong top những huyện dẫn đầu tỉnh.

Nhìn chung, chất lượng giáo dục của huyện luôn ổn định và phát triển, số giáo viên dạy giỏi và học sinh giỏi của các trường đều tăng lên so với những năm trước. Tập thể cán bộ, giáo viên, công nhân viên và Hội phụ huynh học sinh đều có nhiều đổi mới trong việc thực hiện xã hội hóa giáo dục, UBND huyện luôn quan tâm đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng để đáp ứng yêu cầu dạy và học trong thời kỳ đổi mới.

*\* Về số lượng đội ngũ cán bộ quản lý Giáo dục Mầm non*

**Bảng 2.1: Số lượng và cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Số lượng	CBQL trường Mầm non			Đảng viên
	Tổng số	Hiệu trưởng	Phó Hiệu trưởng	
	87	30	57	
Tỷ lệ %	100 %	34,5%	65,5%	100%

Bảng 2.1 cho thấy: Số CBQL bao gồm cả hiệu trưởng và phó hiệu trưởng đã đáp ứng tương đối đủ cho 30 trường Mầm non trên địa bàn huyện.

*\* Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý các trường Mầm non*

Chất lượng đội ngũ CBQL (Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng) các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ được xem xét theo các phương diện như: trình độ chuyên môn, trình độ nghiệp vụ QL, trình độ lý luận chính trị, năng lực và phẩm chất. Số liệu thống kê của các bảng dưới đây phản ánh các khía cạnh của chất lượng đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ tính đến thời điểm tháng 6 năm 2016.

\* Trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý Giáo dục Mầm non.

**Bảng 2.2: Thực trạng trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Nội dung	Tổng số	Công lập	Trong biên chế	Nữ	Số lượng thừa	Số lượng thiếu	Trình độ đào tạo				Bồi dưỡng QLNN về GD	Lý luận chính trị	Độ tuổi			Thu nhập			Biến động	
							Trung cấp	Cao đẳng	Đại học	Sau ĐH			Dưới 30	Từ 30-45	Trên 45	Dưới 3 triệu đồng/tháng	Từ 3-5 triệu đồng/tháng	Trên 5 triệu đồng/tháng	Tuyển mới giai đoạn 2010-2016	Số về hưu 2010-2016
Cơ sở GDMN	87	87	87	87	0	0	3	84		0	87	0	68	19			87		7	0

Tính đến tháng 3 năm 2017 đội ngũ CBQL ở các trường mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương có 87 người, 100% là nữ.

*a. Trình độ chuyên môn:*

- Đại học: 80 người chiếm tỷ lệ 91,9%
- Cao đẳng: 3 người chiếm tỷ lệ 2,6%

*b. Trình độ lý luận chính trị:*

- Cử nhân: 0
- Trung cấp: 4 người chiếm tỷ lệ 4,8%
- Sơ cấp: 5 người chiếm tỷ lệ 5,9%

Hiện nay có tất cả 9 người trong tổng số đội ngũ CBQL trường Mầm non được bồi dưỡng qua các lớp sơ cấp, trung cấp lý luận chính trị, chiếm tỷ lệ rất thấp. Còn lại 75 người chưa được học qua các lớp bồi dưỡng về lý luận chính trị, một số CBQL chưa nhận thức, hiểu rõ và nắm vững đường lối, chủ trương chính sách của Đảng, Nhà nước. Vì vậy cần có kế hoạch nâng cao trình độ lý luận chính trị cho đội ngũ CBQL các trường Mầm non.

*c. Trình độ QL*

Số CBQL có bằng cử nhân là 4 người chiếm tỷ lệ 4,8%; có chứng chỉ bồi dưỡng QL 70 người chiếm tỷ lệ 83,3%; tuy nhiên đa số CBQL công tác lâu năm được học qua lớp bồi dưỡng nghiệp vụ QL đã rất lâu, còn lại 14 CBQL chiếm 16,7% trong tổng số chưa được qua các lớp đào tạo bồi dưỡng về nghiệp vụ QL, vì vậy cần xây dựng kế hoạch để nâng cao trình độ, nghiệp vụ QL cho đội ngũ CBQL của huyện để đáp ứng với yêu cầu GD&ĐT hiện nay.

*\* Kiến thức và năng lực chuyên môn*

Hiện nay, giáo viên Mầm non của các trường trong huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, mặc dù còn nhiều thiếu thốn về vật chất nhưng luôn đảm bảo thức hiện tốt các yêu cầu truyền tải hết mình những kiến thức, kỹ năng tiêu chuẩn cơ bản đến với tất cả các học sinh, thường xuyên học tập nâng cao trình độ chuyên

môn, trình độ lý luận chính trị, luôn không ngừng phấn đấu rèn luyện để có kiến thức sâu rộng nhằm truyền tải đến cho học sinh. Bên cạnh đó, người giáo viên luôn trung thành với chính bản thân mình, không làm điều gì để ảnh hưởng đến phẩm chất danh dự của người giáo viên như ngôn phong, tác phong đúng đắn, sống có văn hoá và xây dựng gia đình văn hoá hạnh phúc.

Phiếu trưng cầu ý kiến đánh giá theo 4 mức: Tốt, khá, trung bình, kém/ tiêu chí được tính theo % tổng số phiếu khảo sát. Tổng số tiêu chí đưa ra trưng cầu, đánh giá về kiến thức và năng lực chuyên môn của đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương là 8 tiêu chí. Kết quả khảo sát thể hiện qua bảng sau đây:

**Bảng 2.3: Kiến thức và năng lực chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Kiến thức và năng lực chuyên môn	Nhóm đánh giá	Mức giá trị			
		Tốt	Khá	Trung bình	Kém
1. Trình độ hiểu biết chuyên môn và khả năng chăm sóc giáo dục trẻ ,mầm non.	CBQL (87 người)	31 35,6%	44 50,5%	12 13,9%	0 0
	GV (62 người)	24 38,2%	27 44,2%	11 17,6%	0 0
2. Nắm vững nội dung, chương trình, phương pháp chăm sóc, giáo dục trẻ mầm non.	CBQL (87 người)	48 55,1%	31 35,6%	8 9,3%	0 0
	GV (62 người)	20 32,4%	24 38,2%	14 21,9%	4 7.5%
3. Khả năng QL, chỉ đạo chuyên môn, quản lý chương trình chăm sóc giáo dục trẻ đáp ứng được với yêu cầu nhiệm vụ.	CBQL (87 người)	38 45,1%	38 41,2%	11 13,7%	0 0
	GV (62 người)	24 38,2%	25 41,2%	11 17,6%	2 3,0%

Kiến thức và năng lực chuyên môn	Nhóm đánh giá	Mức giá trị			
		Tốt	Khá	Trung bình	Kém
4. Am hiểu tình hình phát triển kinh tế xã hội của địa phương.	CBQL (84 người)	45 53,0%	31 37,2%	8 9,8%	0 0
	GV (62 người)	27 44,1%	26 41,2%	9 14,7%	0 0
5. Ý thức tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao trình độ.	CBQL (84 người)	38 45,1%	35 41,2%	11 13,7%	0 0
	GV (62 người)	22 35,3%	25 41,1%	13 20,6%	2 3,0%
6. Tích cực sáng tạo trong đổi mới phương pháp tổ chức các hoạt động cho trẻ, quan tâm tới các điều kiện phục vụ để nâng cao chất lượng chăm sóc giáo dục trẻ.	CBQL (84 người)	35 41,2%	41 49,0%	8 9,8%	0 0
	GV (62 người)	16 26,5%	28 44,1%	11 17,6%	7 11,8%
7. Nắm vững các nguyên tắc, điều lệ, qui định về QL nhà trường, QLGD ở bậc mầm non.	CBQL (84 người)	39 47,0%	32 37,3%	13 15,7%	0 0
	GV (62 người)	22 35,4%	29 47,0%	11 17,6%	0 0
8. Khả năng tích lũy, trau dồi kinh nghiệm của CBQL.	CBQL (84 người)	28 33,3%	41 49,0%	12 13,7%	3 4,0%
	GV (62 người)	18 29,5%	27 44,1%	11 17,6%	6 8,8%

Qua kết quả khảo sát ở bảng 2.3 trên cho thấy:

Số CBQL có kiến thức và năng lực chuyên môn theo đánh giá của CBQL chiếm tỷ lệ tốt, khá tương đối cao; nắm vững được chương trình các môn học của cấp học (có 56,9% tương ứng với 48 CBQL được đánh giá ở mức độ tốt và khá là 33,3%, tương ứng với 33 CBQL). Tuy nhiên tỷ lệ tốt và khá theo đánh giá của giáo viên về kiến thức và năng lực chuyên môn của CBQL lại thấp hơn so với đánh giá của CBQL (có 32,4%, tương ứng với 20 GV đánh giá ở mức độ tốt và khá là 38,2%, tương ứng với 28 GV). Sở dĩ có sự đánh giá khác biệt như trên là vì: Hiện nay đội ngũ CBQL ở các trường MN huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương (đặc biệt là số CBQL có độ tuổi cao) đa số trước khi bổ nhiệm chưa được đào tạo cơ bản về chuyên môn, nhưng do lịch sử để lại nên hiện nay vẫn đang giữ các chức vụ Hiệu trưởng và Phó hiệu trưởng trong các trường Mầm non của huyện. Trong khi đó đội ngũ giáo viên lại được đào tạo cơ bản hơn về trình độ văn hoá cũng như trình độ chuyên môn.

Nhìn chung, trung bình tổng số 8 tiêu chí được CBQL đánh giá loại tốt là 56,6% (tương ứng 37 người), GV đánh giá loại tốt là 35% (tương ứng là 28 người); tổng số tiêu chí đánh giá loại khá ở CBQL là 42,1%, GV đánh giá loại khá là 47,3% (tương ứng là 35 người); tổng số tiêu chí đánh giá loại trung bình ở CBQL là 12,1% (tương ứng là 10 người), GV đánh giá loại trung bình là 18%. Số tiêu chí đánh giá loại kém chiếm rất ít, không có CBQL đánh giá các tiêu chí này ở mức kém. Như vậy có thể thấy rằng: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đạt ở mức khá tốt. Số liệu trên đã phản ánh chính xác năng lực của các nhà quản lý tại các trường Mầm non trên địa bàn huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương. Bởi lẽ, họ là những CBQL có trình độ đào tạo đạt chuẩn và trên chuẩn, có thâm niên công tác, giàu kinh nghiệm và thường được đề bạt từ những giáo viên giỏi cấp huyện, cấp Tỉnh và nằm trong nguồn quy hoạch của huyện ủy, được theo dõi bồi dưỡng thường xuyên và được tập thể sư phạm tín nhiệm.

### 2.2.2 Thực trạng năng lực quản lý của đội ngũ giáo viên mầm non

Theo đánh giá của Phòng GD&ĐT huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương: "Trong 5 năm qua đội ngũ CBQL của ngành GD&ĐT của huyện đã có nhiều cố gắng trong việc chỉ đạo giáo viên thực hiện đổi mới phương pháp dạy học, nâng cao chất lượng giáo dục".

Phiếu trưng cầu ý kiến đánh giá theo 4 mức: Tốt, khá, trung bình, kém/ tiêu chí được tính theo % tổng số phiếu khảo sát. Tổng số tiêu chí đưa ra trưng cầu, đánh giá về năng lực QL là 11 tiêu chí. Kết quả khảo sát được thể hiện qua bảng sau đây:

**Bảng 2.4: Năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Năng lực quản lý	Nhóm đánh giá	Mức giá trị			
		Tốt	Khá	Trung bình	Kém
1. Hiểu biết nghiệp vụ quản lý	CBQL (84 người)	28 33,3%	35 41,2%	21 25,5%	0 0
	GV (62 người)	24 38,3%	27 44,1%	11 17,6%	0 0
2. Xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường.	CBQL (84 người)	18 21,6%	30 35,3%	35 41,2%	1 2,0%
	GV (62 người)	22 35,3%	24 38,2%	14 23,5%	2 3,0%
3. Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường.	CBQL (84 người)	14 17,6%	36 43,1%	24 29,2%	0 0
	GV (62 người)	20 32,3%	24 38,2%	17 27,5%	1 2%
4. Quản lý trẻ em của nhà trường.	CBQL (84 người)	16 19,6%	40 47,0%	28 33,4%	0 0
	GV (62 người)	26 41,2%	29 47,0%	7 11,8%	0 0

Năng lực quản lý	Nhóm đánh giá	Mức giá trị			
		Tốt	Khá	Trung bình	Kém
5. Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ.	CBQL (84 người)	20 23,5%	31 37,3%	33 39,2%	0 0
	GV (62 người)	20 32,4%	24 38,2%	18 29,4%	0 0
6. Quản lý tài chính và tài sản của nhà trường.	CBQL (84 người)	8 9,8%	35 41,2%	41 49,0%	0 0
	GV (62 người)	24 38,2%	26 41,2%	9 14,7%	3 5,9%
7. Quản lý hành chính và hệ thống thông tin.	CBQL (84 người)	30 35,3%	31 37,3%	23 27,4%	0 0
	GV (62 người)	27 44,1%	22 35,3%	13 20,6%	0 0
8. Tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục.	CBQL (84 người)	26 31,4%	30 35,3%	28 33,3%	0 0
	GV (62 người)	20 32,4%	24 38,2%	18 29,4%	0 0
9. Chất lượng dân chủ trong hoạt động của nhà trường.	CBQL (84 người)	31 37,3%	45 52,9%	8 9,8%	0 0
	GV (62 người)	22 35,3%	31 50,0%	9 14,7%	0 0
10. Tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội.	CBQL (84 người)	15 17,6%	28 33,3%	41 49,0%	0 0
	GV (62 người)	16 26,5%	24 38,2%	22 35,3%	0 0
11. Phối hợp giữa nhà trường và địa phương.	CBQL (84 người)	12 13,7%	26 31,4%	46 54,9%	0 0
	GV (62 người)	16 26,4%	27 44,1%	19 29,4%	0 0

Kết quả khảo sát ở bảng 2.4 cho thấy:



Năng lực quản lý trường mầm non, qua các tiêu chí cho thấy phần lớn các CBQL trường MN có năng lực thực hiện từ khá trở lên trở lên, song vẫn còn một số CBQL chưa thực hiện tốt như: Phối hợp giữa nhà trường và địa phương 54,9% (trương ứng là 46 người). Năng lực quản lý tài chính, tài sản của nhà trường (2 nội dung này được đánh giá thực hiện ở mức trung bình với tỷ lệ 49% mức giá trị đánh giá (trương ứng với 41 người). Bên cạnh đó, năng lực QL xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường (có 41,2 % trương ứng với 35 CBQL được khảo sát đánh giá những năng lực này thực hiện ở mức TB); Ngoài ra, cũng còn đôi chút hạn chế về năng lực năng lực chỉ đạo, kiểm tra các hoạt động chăm sóc, giáo dục và các hoạt động khác.

Nhìn chung, đa số CBQL ở các trường mầm non có năng lực QL chiếm tỉ lệ khá và tốt, đặc biệt là ý kiến đánh giá của giáo viên đối với CBQL đối với năng lực phát huy sáng kiến và cải tiến lề lối làm việc và khả năng nhạy bén, linh hoạt trong thực hiện nhiệm vụ. Điều này cho thấy đội ngũ CBQL ở các trường MN đã quan tâm đến việc bồi dưỡng và tự bồi dưỡng năng lực QL của mình trong công tác QL. Tuy nhiên trong điều kiện thực tế về trình độ còn có những mặt hạn chế, vì vậy vẫn còn một số CBQL chưa đạt yêu cầu hoặc chỉ dừng lại ở mức đạt yêu cầu trong công tác QL, chỉ đạo của mình.

### ***2.2.3. Đánh giá chung về đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương***

Qua khảo sát thực tiễn đội ngũ CBQL các trường Mầm non trên địa bàn huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương cho ta thấy:

#### ***\* Về số lượng:***

Nhìn chung số lượng đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương tương đối đủ so với định mức. Trường hạng 1 có 1 hiệu trưởng và 2 phó hiệu trưởng, trường hạng 2 có 1 hiệu trưởng và 1 phó hiệu trưởng.

#### ***\* Về chất lượng đội ngũ:***

- ***Ưu điểm:*** Qua khảo sát thực trạng đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương có thể thấy đội ngũ CBQL đã được đào tạo đạt trình độ chuẩn và trên chuẩn, có cơ cấu đúng theo qui định của Bộ GD&ĐT.

Đa số có lập trường tư tưởng vững vàng trung thành với chủ nghĩa Mác-Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh; đạo đức tốt, chấp hành đúng đắn chủ trương chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước; thiết tha yêu nghề, yêu thương con trẻ, có tinh thần trách nhiệm cao, nhiệt tình trong công tác. Cần cù, chịu khó, có ý chí vươn lên vượt mọi khó khăn gian khổ, thiếu thốn để hoàn thành nhiệm vụ.

- **Hạn chế:** Bên cạnh những ưu điểm ở trên đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ còn bộc lộ những hạn chế đó là:

Trình độ đào tạo chuyên môn đạt chuẩn và trên chuẩn cao, tuy nhiên chủ yếu đào tạo chắp vá, chất lượng đào tạo còn hạn chế, năng lực chuyên môn cũng như năng lực QL của một số CBQL còn bộc lộ nhiều hạn chế, trình độ tin học, ngoại ngữ của đa số CBQL còn yếu, một số CBQL chưa qua đào tạo nghiệp vụ QL, nhưng do yêu cầu của ngành nên đã bố trí công tác, sau đó mới tham dự các lớp bồi dưỡng ngắn hạn, một số CBQL cao tuổi đã qua lớp đào tạo nghiệp vụ QL từ rất lâu, vì vậy một mặt nào đó không còn phù hợp, kỹ năng QL còn hạn chế.

Việc giao lưu học hỏi kinh nghiệm giữa đội ngũ CBQL ở các trường mầm non trong huyện cũng như trong tỉnh còn hạn chế. Một trong những hạn chế này là do thiếu kinh phí cần thiết cho việc tổ chức. Có những CBQL do hoàn cảnh khó khăn, tuổi cao, trình độ văn hoá cũng như trình độ chuyên môn chắp vá nên ít có điều kiện phấn đấu vươn lên.

Những hạn chế trên của đội ngũ CBQL trường Mầm non đã ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng chăm sóc giáo dục ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ. Chính vì vậy cần phải có những giải pháp hữu hiệu, phù hợp để xây dựng đội ngũ CBQL các trường Mầm non, đáp ứng những yêu cầu của ngành, của xã hội trong giai đoạn hiện nay.

### **2.3. Thực trạng bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý các trường MN huyện Tứ kỳ tỉnh Hải Dương**

#### **2.3.1. Thực trạng về các nội dung bồi dưỡng năng lực quản lý**

Tìm hiểu về vấn đề này chúng tôi tiến hành điều tra trên 20 cán bộ quản lý Phòng giáo dục và 80 Hiệu trưởng, hiệu phó các trường MN huyện Tứ kỳ

tỉnh Hải Dương với câu hỏi “Thầy cô đã được bồi dưỡng những năng lực nào dưới đây” (Phụ lục 02) và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.5. Tổng hợp các ý kiến đánh giá thực trạng bồi dưỡng năng lực quản lý cho CBQL của trường mầm non Tứ Kỳ Hải Dương**

STT	Nội dung bồi dưỡng	Thường xuyên		Chưa thường xuyên		Chưa được bồi dưỡng	
		Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ
1	Kiến thức về nghiệp vụ quản lý (bao gồm các 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	80	80%	10	10%	10	10%
2	- Năng lực xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường	55	55%	25	25%	20	20%
3	Năng lực Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường	62	62%	12	12%	26	26%
4	Năng lực Quản lý trẻ em của nhà trường	90	90%	10	10%	0	0%
5	Năng lực Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ	85	85%	15	15%	0	0%
6	Năng lực Quản lý tài chính, tài sản nhà trường	56	56%	22	22%	22	22%
7	Năng lực Quản lý hành chính và hệ thống thông tin	61	61%	21	21%	18	18%
8	Năng lực Tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục	77	77%	20	20%	3	3%
9	Năng lực Thực hiện dân chủ trong hoạt động của nhà trường	88	88%	12	12%	0	0%

### **Kết quả bảng trên cho thấy:**

Năng lực quản lý trường mầm non, qua các tiêu chí cho thấy phần lớn các CBQL trường MN cho rằng các nội dung bồi dưỡng ở mức độ thường xuyên, song vẫn còn một phần CBQL cho rằng các nội dung bồi dưỡng chưa thường xuyên hoặc chưa được bồi dưỡng. Như kỹ năng về nghiệp vụ quản lý 10% số người tham gia điều tra (10 người) cho rằng chưa thường xuyên bồi dưỡng nội dung này, 10 % còn lại thì cho rằng nội dung này chưa được bồi dưỡng. Năng lực xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường có 25 người tương ứng 25% số người được hỏi cho rằng nội dung này không được bồi dưỡng thường xuyên, 20% tương ứng 20 người khác thì lại cho rằng nội dung này chưa được bồi dưỡng. Năng lực quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường cũng có 26% tương ứng 26 người cho rằng nội dung này chưa được bồi dưỡng.

Nhìn chung, đa số CBQL ở các trường mầm non các nội dung bồi dưỡng thường xuyên được bồi dưỡng.

#### ***2.3.2. Thực trạng về phương pháp bồi dưỡng***

Tìm hiểu về vấn đề này chúng tôi tiến hành điều tra trên 20 cán bộ quản lý Phòng giáo dục và 80 Hiệu trưởng, hiệu phó các trường MN huyện Tứ Kỳ tỉnh Hải Dương với câu hỏi “Trong quá trình bồi dưỡng, Thầy cô thấy Báo cáo viên đã sử dụng những phương pháp nào dưới đây, mức độ sử dụng” (Phụ lục 02) và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.6. Tổng hợp các ý kiến đánh giá thực trạng  
về phương pháp bồi dưỡng cho CBQL**

Số TT	Phương pháp bồi dưỡng	Thường xuyên		Không thường xuyên		Chưa sử dụng	
		Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ
1	Phương pháp diễn giảng	100	100%	0	0	0	0
2	Phương pháp hỏi - đáp	100	100%	0	0	0	0
3	Phương pháp nêu vấn đề.	100	100%	0	0	0	0
4	Phương pháp làm việc nhóm	80	80%	20	20%	0	0
5	Phương pháp nghiên cứu tình huống	85	85%	12	12%	3	3%
6	Phương pháp nghiên cứu trường hợp	88	88%	10	10%	2	2%
7	Phương pháp cùng tham gia	67	67%	15	15%	18	18%
8	Dạy học dự án	55	55%	25	25%	20	20%

Nhìn vào kết quả bảng 2.6 cho thấy: Các phương pháp được giảng viên sử dụng nhiều trong quá trình bồi dưỡng là phương pháp diễn giải, phương pháp hỏi đáp, phương pháp nêu vấn đề. Những phương pháp như dạy học dự án, phương pháp cùng tham gia là những phương pháp ít được báo cáo viên sử dụng vào các lớp bồi dưỡng năng lực cho CBQL trường mầm non.

### 2.3.3. Thực trạng về các hình thức bồi dưỡng

Qua nghiên cứu chúng tôi thu được kết quả ở bảng 2.7 dưới đây

**Bảng 2.7. Tổng hợp các ý kiến đánh giá thực trạng về các hình thức bồi dưỡng cho CBQL trường mầm non.**

STT	Hình thức bồi dưỡng	Thường xuyên		Không thường xuyên		Chưa thực hiện	
		số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ
1	Bồi dưỡng thường xuyên bằng tự học của CBQL	99	99%	1	1%	0	0
2	Bồi dưỡng thông qua các buổi sinh hoạt chuyên môn, nghiệp vụ, hội thảo chuyên đề	87	87%	10	10%	3	3%
3	Bồi dưỡng tập trung theo đợt	85	85%	10	10%	5	5%
4	Bồi dưỡng theo hình thức học tập từ xa (qua mạng Internet).	79	79%	15	15%	6	6%
5	Bồi dưỡng thông qua cuộc thi cán bộ quản lý giỏi	87	87%	8	8%	5	5%
6	Các hình thức khác	0	0	0	0	0	0

Kết quả bảng 2.7 cho thấy: Các hình thức bồi dưỡng được sử dụng nhiều trong quá trình bồi dưỡng là tự học chiếm đến 99% tương ứng với 99 người được hỏi có cùng quan điểm. Ngoài ra các hình thức như bồi dưỡng thông qua sinh hoạt chuyên môn, hội thảo chuyên đề, tập trung theo đợt, bồi dưỡng qua Internet... chiếm trên 79% ý kiến cho rằng hình thức này diễn ra thường xuyên. Chỉ một phần ít cho rằng các hình thức trên không thường xuyên hoặc không thực hiện.

## **2.4. Thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Mặc dù việc nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL trong những năm qua còn có những bất cập, hạn chế, nhưng cùng với sự phát triển của nền kinh tế, với xu thế phát triển của thời đại, của Ngành GD&ĐT nói chung, đội ngũ CBQL trường mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đã có những đóng góp đáng kể trong việc nâng cao chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ.

Để đánh giá được thực trạng tổ chức hoạt động bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, trong luận văn đã sử dụng Phiếu khảo sát theo mẫu số 2, đối tượng khảo sát gồm 50 người là lãnh đạo, chuyên viên Phòng GD&ĐT, lãnh đạo và chuyên viên phòng Nội vụ, lãnh đạo UBND huyện, CBQL ở các trường Mầm non trên địa bàn huyện. Kết quả điều tra được phân tích và trình bày theo từng nội dung như sau:

### **2.4.1. Thực trạng công tác lập kế hoạch bồi dưỡng**

Việc lập kế hoạch bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý trường MN của Phòng Giáo dục và đào tạo huyện Tứ Kỳ, Hải Dương được thực hiện trên cơ sở:

- Việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý phải căn cứ vào tiêu chuẩn của từng chức vụ, chức danh, chuẩn Hiệu trưởng, và phù hợp với xu thế phát triển giáo dục mầm non

- Cán bộ quản lý nhà trường MN yếu năng lực nào thì bồi dưỡng năng lực đó

- Bồi dưỡng bổ sung trình độ lý luận chính trị, quản lý hành chính nhà nước, chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý mới được bổ nhiệm.

- Bồi dưỡng cập nhật kiến thức chuyên môn cho cán bộ quản lý nhà trường để thực hiện công tác quản lý chuyên môn trong nhà trường tốt hơn.

- Gắn đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý đương nhiệm với cán bộ dự nguồn đã đưa vào diện quy hoạch cán bộ quản lý, bảo đảm nguồn thay thế, bổ sung khi cần thiết.

Tuy nhiên công tác lập kế hoạch bồi dưỡng chưa được tiến hành thường xuyên (100% ý kiến cán bộ tham gia bồi dưỡng được hỏi) do nhiều nguyên nhân khác nhau:

- Do nhu cầu bồi dưỡng của cán bộ
- Do sự lãnh đạo, chỉ đạo của Huyện Ủy, UBND Huyện, Sở Giáo dục và đào tạo
- Do một số nguyên nhân khác

#### **2.4.2. Thực trạng công tác tổ chức bồi dưỡng**

Sử dụng câu hỏi phụ lục để khảo sát trên cán bộ quản lý trường MN và giảng viên tham gia bồi dưỡng, chúng tôi thu được kết quả ghi ở bảng 2.8

**Bảng 2.8: Thực trạng công tác tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cán bộ quản lý trường MN**

<b>Những biện pháp tổ chức</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>
Cử giảng viên có kinh nghiệm để thực hiện nội dung chương trình bồi dưỡng	80	91,9%
Mời chuyên gia giỏi tham gia bồi dưỡng	76	87,3%
Phối hợp với các cấp ủy Đảng, chính quyền để làm tốt công tác tuyển sinh	87	100%
Chuẩn bị mọi nguồn tài liệu để phục vụ bồi dưỡng	70	80,5%
Huy động nguồn tài chính để thực hiện bồi dưỡng	79	90,8%
Thành lập Ban chỉ đạo thực hiện hoạt động bồi dưỡng	87	100%
Cử cán bộ quản lý lớp học có năng lực, trách nhiệm theo dõi, quản lý lớp.	76	87,3%
Các biện pháp khác	10	11,5%

Nhìn vào kết quả thống kê tại bảng 2.8, chúng tôi nhận thấy công tác tổ chức bồi dưỡng cán bộ quản lý trường MN của Phòng Giáo dục và đào tạo huyện Tứ Kỳ tỉnh Hải Dương đã được quan tâm, 100% cán bộ, giảng viên đều khẳng định Phòng Giáo dục đào tạo đã thành lập ban chỉ đạo thực hiện kế hoạch bồi dưỡng. Công tác được tiến hành tốt thứ hai là công tác phối hợp với



các cấp Ủy Đảng, chính quyền làm tốt công tác tuyên sinh. Bên cạnh đó một số nội dung, biện pháp chưa thực hiện tốt đó là huy động nguồn tài tính để phục vụ bồi dưỡng có 79 ý kiến. Trong bồi dưỡng cán bộ việc chuẩn bị mọi nguồn tài liệu cho học viên là vấn đề rất quan trọng góp phần cho việc thành công của hoạt động bồi dưỡng nhưng khi được hỏi chỉ có 70 ý kiến trả lời đã thực hiện tốt số còn lại chưa hài lòng.

Nhìn chung công tác tổ chức cho hoạt động bồi dưỡng đã được tiến hành bài bản, tuy nhiên bên cạnh đó còn một số điểm cần lưu ý như việc huy động nguồn tài chính cho hoạt động bồi dưỡng, chuẩn bị tài liệu bồi dưỡng, bố trí cán bộ có năng lực tham gia giảng dạy tập huấn bồi dưỡng. Để hiểu sâu hơn về công tác bồi dưỡng, chúng tôi tiếp tục tìm hiểu thực trạng các biện pháp chỉ đạo bồi dưỡng cán bộ quản lý trường MN.

#### 2.4.3. Thực trạng công tác chỉ đạo bồi dưỡng

**Bảng 2.9 Thực trạng công tác chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường MN huyện Tứ Kỳ, Hải Dương**

Các biện pháp chỉ đạo	Mức độ quan tâm thực hiện			
	Rất TX	Thường xuyên	Chưa TX	Chưa thực hiện
Chỉ đạo xây dựng nội dung, chương trình bồi dưỡng	43	25	19	0
Nâng cao năng lực giảng viên tham gia bồi dưỡng	29	28	28	2
Chuẩn bị tài liệu bồi dưỡng	30	34	23	0
Chỉ đạo công tác tuyên sinh	50	12	25	0
Đổi mới phương pháp bồi dưỡng	28	42	10	7
Đa dạng hóa hình thức bồi dưỡng	32	42	13	0
Tăng cường cơ sở vật chất phục vụ bồi dưỡng	45	35	7	0
Kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng	65	10	12	0
Các biện pháp khác	0	0	0	0

Nhìn vào kết quả khảo sát tại bảng 3.15 cho thấy những biện pháp chỉ đạo bồi dưỡng được Phòng Giáo dục và Đào tạo quan tâm thường xuyên đó là các biện pháp: Chỉ đạo công tác tuyển sinh, kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng.

Bên cạnh đó một số biện pháp chưa được quan tâm chỉ đạo thường xuyên như những biện pháp sau đây: Đổi mới phương pháp bồi dưỡng và đa dạng hóa phương pháp bồi dưỡng.

Nhìn chung công tác chỉ đạo đã được tiến hành tốt như chỉ đạo nội dung chương trình bồi dưỡng. Tuy nhiên còn một số biện pháp chưa được tiến hành thường xuyên đó là chuyên bị tài liệu, cơ sở vật chất... Đây là những nguyên nhân dẫn tới chất lượng bồi dưỡng chưa tốt.

Tìm hiểu sâu thêm về những nội dung bồi dưỡng được tiến hành có phù hợp với nội dung công tác của cán bộ quản lý hay không? Khi được phỏng vấn và khảo sát hầu hết cán bộ quản lý trường MN đều khẳng định nội dung chương trình bồi dưỡng là tương đối phù hợp.

Những nội dung bồi dưỡng nêu trên hoàn toàn phù hợp với nội dung công tác của cán bộ quản lý cấp xã hiện nay.

#### ***2.4.4. Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng***

Tìm hiểu về công tác kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng hầu hết cán bộ quản lý trường MN tham gia bồi dưỡng đều trả lời việc kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng được tiến hành theo định kỳ và kiểm tra tổng kết, hoạt động kiểm tra, đánh giá thường xuyên chưa được đẩy mạnh và coi trọng nên phần nào chưa tạo động lực cho quá trình bồi dưỡng đạt hiệu quả cao. Hoạt động quản lý học viên tham gia bồi dưỡng chủ yếu được thực hiện bằng hình thức điểm danh, nên chưa thực sự kích thích tính tích cực của học viên trong quá trình lên lớp tham gia bồi dưỡng.

## **2.5. Thực trạng những yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL trường MN huyện Tứ Kỳ, Hải Dương**

### **2.5.1. Những yếu tố chủ quan**

#### ***Chính sách đào tạo và bồi dưỡng***

Đây là yếu tố quan trọng, tạo nền móng và định hướng cho công tác xây dựng kế hoạch, triển khai đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL.

*Thứ nhất*, chính sách là phương tiện để thể chế hóa đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL.

*Thứ hai*, dựa vào văn bản quy phạm pháp luật quy định chính sách đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBQL để xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng ngành, từng cấp, từng cơ quan về đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL.

*Thứ ba*, dựa vào các văn bản quy định chính sách để xây dựng chiến lược, kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng phù hợp với đặc thù của ngành, địa phương, đáp ứng yêu cầu phát triển nguồn nhân lực của ngành đủ về số lượng, nâng cao chất lượng và hợp lý về cơ cấu.

*Thứ tư*, dựa vào văn bản quy định để kiểm tra, kiểm soát công tác đào tạo và bồi dưỡng, chất lượng và nội dung chương trình cũng như kết quả đạt được của công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBQL.

#### ***Nguồn và chất lượng đầu vào của đội ngũ CBQL***

Nguồn tuyển dụng đầu vào là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của đội ngũ CBQL. Tuyển dụng được người học đúng ngành, chuyên ngành sẽ làm cho việc bổ' trí, sử dụng CBQL sẽ dễ dàng và hiệu quả hơn; việc đánh giá năng lực của CBQL cũng sát với thực tế' hơn. Nếu đội ngũ CBQL được tuyển dụng hoặc được luân chuyển không sát với yêu cầu công việc sẽ là một bất lợi cho tổ chức vì phải tiến hành đào tạo, đào tạo lại mới có thể sử dụng được.

Nguồn và chất lượng đầu vào của đội ngũ CBQL sẽ ảnh hưởng đến chiến lược, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ CBQL. Nó ảnh hưởng lớn đến nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng; thời gian đào tạo, bồi dưỡng; số lượng cần phải đào tạo, bồi dưỡng và kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL.

### ***2.5.2. Những yếu tố khách quan***

#### ***Hệ thống các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng***

Các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQL là nơi tổ chức thực hiện các khóa đào tạo, bồi dưỡng trang bị, cập nhật, bổ sung kiến thức, kỹ năng hoạt động công vụ cho CBQL. Các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cần bảo đảm các tiêu chuẩn tối thiểu của một trường/viện/ trung tâm đào tạo công chức hiện đại, như: khuôn viên rộng rãi, có hội trường, các phòng học, ký túc xá, khu vui chơi giải trí thể thao; trang thiết bị giảng dạy hiện đại; cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, phần mềm quản lý, phần mềm đào tạo hiện đại và chất lượng; đội ngũ giảng viên đảm bảo về số lượng và đủ năng lực giảng dạy; đội ngũ quản lý đào tạo chuyên nghiệp.

#### ***Trình độ, kỹ năng của đội ngũ giảng viên***

Đây là yếu tố mang tính quyết định đến chất lượng đào tạo, bồi dưỡng, vì vậy yêu cầu đội ngũ giảng viên phải có trình độ chuyên môn, kỹ năng sư phạm đạt chuẩn và kinh qua thực tế công tác. Bởi vì trong đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL giảng viên là người hướng dẫn học viên học tập, rèn luyện kỹ năng làm việc. Một nguyên tắc của việc bồi dưỡng là cung cấp kiến thức ở mức cần thiết, rèn luyện kỹ năng đến mức có thể. Cho nên, giảng viên phải là người có kiến thức, có kỹ năng và kinh nghiệm thực tế đối với lĩnh vực chuyên môn đảm nhận, chỉ có như vậy công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ công chức mới thu được kết quả như mong muốn.

### ***Ngân sách đào tạo và bồi dưỡng***

Số liệu thực tế về trình độ, năng lực của đội ngũ CBQL cho thấy: “Theo đánh giá chung, đội ngũ này còn không ít hạn chế so với đòi hỏi của thời kỳ mới: chỉ khoảng 30% trong số họ đáp ứng được yêu cầu, khoảng 40% "tạm tạm" và khoảng 30% còn lại là chưa đáp ứng được yêu cầu”(6).

Sử dụng và quản lý ngân sách dành cho đào tạo, bồi dưỡng tốt sẽ có tác dụng thúc đẩy mạnh mẽ công tác đào tạo, bồi dưỡng. Nguồn kinh phí được sử dụng đúng mục đích, đúng đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng sẽ đem lại kết quả cho tổ chức cũng như cá nhân công chức. Ngược lại, nếu nguồn ngân sách được sử dụng sai mục đích, lãng phí không những vi phạm quy định của Nhà nước về quản lý đào tạo, bồi dưỡng công chức mà còn ảnh hưởng tới quyền lợi chính đáng của công chức về nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng.

### ***Hội nhập và toàn cầu hóa***

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế sâu, rộng và kinh tế - xã hội không ngừng phát triển, vấn đề dự báo nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực đặt ra những yêu cầu cấp bách đối với toàn xã hội nói chung và đối với khu vực hành chính công nói riêng. Vì vậy, yêu cầu đội ngũ CBQL phải có kiến thức về hội nhập quốc tế, trang bị đầy đủ kiến thức tin học, ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu của tổ chức và yêu cầu của từng vị trí việc làm công chức đảm nhận. Tiếp cận chiến lược, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển CBQL của các nước tiên tiến, tiếp thu tinh hoa tri thức nhân loại, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hành chính công là rất cần thiết. Qua đó đội ngũ CBQL trưởng thành, nhanh chóng hội nhập với khu vực và thế giới, nâng cao chất lượng công tác hoạch định, xây dựng chính sách phù hợp với đường lối, chủ trương của Đảng, Nhà nước và yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Khảo sát trên cán bộ quản lý Phòng giáo dục và CBQL trường MN tham gia bồi dưỡng để xác định khó khăn trong công tác bồi dưỡng cán bộ quản lý trường MN, chúng tôi thu được kết quả như sau:

## **2.6. Đánh giá chung về thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Thực trạng tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương qua điều tra, khảo sát thấy được những điểm mạnh và những điểm yếu khác nhau. Qua số liệu điều tra về số lượng, trình độ đào tạo, cơ cấu đội ngũ và phẩm chất năng lực như đã trình bày ở trên, chúng tôi có thể rút ra một số nhận xét chung về CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương như sau:

### **2.6.1. Mặt mạnh**

Trong những năm qua CBQL các trường Mầm non được bố trí, sắp xếp cơ bản đầy đủ, mỗi trường có từ 2 đến 3 CBQL đảm bảo tốt cho công tác chỉ đạo nhà trường.

Đội ngũ CBQL được cơ cấu tương đối hợp lý về tuổi đời và tuổi nghề. Độ tuổi bình quân của CBQL hiện nay là 38 tuổi, ở độ tuổi từ 31 đến 40 tuổi là tuổi trẻ, khỏe, nhiệt tình và năng động, có kinh nghiệm trong công tác chuyên môn, công tác QL chiếm tỷ lệ 51,2%, có 85,7% CBQL là Đảng viên.

Huyện Tứ Kỳ đã xác định được mục tiêu phát triển giáo dục đến năm 2020, có dự kiến nguồn lực để thực hiện quy hoạch đội ngũ CBQL. Công tác quy hoạch được xem xét, điều chỉnh, bổ sung hàng năm và trong quá trình thực hiện. Hàng năm Phòng GD&ĐT đã phối hợp với phòng Nội vụ của huyện thực hiện đánh giá, xếp loại giáo viên để tham mưu với UBND huyện công tác quy hoạch cán bộ.

Phòng GD&ĐT đã xác định được mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBQL. Xác định được những nội dung quan trọng để đào tạo, bồi dưỡng. Có thực hiện đào tạo, bồi dưỡng cho toàn thể đội ngũ nói chung và giáo viên dự nguồn nói riêng, sử dụng họ sau khi đào tạo, bồi dưỡng.

UBND huyện đã chỉ đạo các Phòng chức năng xây dựng được tiêu chuẩn về phẩm chất và năng lực của đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non. Đã thực hiện tương đối tốt quy trình bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển theo quy định của Nhà nước.

Biết động viên khuyến khích mọi người tích cực hoạt động, phối hợp tốt với các lực lượng ngoài nhà trường để làm tốt công tác QL, chỉ đạo giáo dục. UBND huyện, phòng GD&ĐT thực hiện tốt chế độ, chính sách của Nhà nước đối với CBQL các trường Mầm non của huyện nhà.

Hàng năm phòng GD&ĐT xây dựng được kế hoạch thanh tra, kiểm tra, đánh giá các hoạt động của nhà trường Mầm non. Nội dung thanh tra, kiểm tra rõ ràng, cụ thể; qua đó đánh giá được việc chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ năm học của CBQL nhà trường Mầm non, việc thực hiện nhiệm vụ của giáo viên... Công tác thanh tra giúp cho nhiều nhà trường, nhiều CBQL làm việc hiệu quả hơn, thực hiện tốt vai trò, chức năng của mình.

100% CBQL các trường Mầm non của huyện nhà có trình độ đạt chuẩn trở lên, trong đó trình độ trên chuẩn đạt 77,4%.

Đội ngũ CBQL các trường Mầm non của huyện có lập trường quan điểm, chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt, có hiểu biết và chấp hành nghiêm túc đường lối chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước, có tinh thần học tập, phê và tự phê bình, đấu tranh để bảo vệ pháp luật.

Đội ngũ CBQL các trường Mầm non của huyện có năng lực chuyên môn tương đối tốt, năng lực QL được nâng lên.

### **2.6.2. Mặt hạn chế**

Đã xác định được mục tiêu phát triển đội ngũ đến năm 2020 nhưng chưa cụ thể, chi tiết cho từng năm. Tiêu chuẩn giáo viên trong diện quy hoạch đôi khi chưa cụ thể. Giải pháp thực hiện quy hoạch chưa tốt do đó dẫn đến tình trạng thiếu nguồn ở một số nơi.

Trình độ về chính trị, ngoại ngữ, tin học... còn hạn chế, tỷ lệ CBQL các trường Mầm non của huyện chưa có trình độ trung cấp chính trị, kiến thức ngoại ngữ, tin học chiếm số lượng đông.

Đội ngũ CBQL các trường Mầm non của huyện chưa là đảng viên vẫn còn 14,3%.

Số CBQL các trường Mầm non của huyện trên 50 tuổi chiếm 20,23%

Một số CBQL các trường Mầm non của huyện thiếu năng lực sáng tạo, chưa mạnh dạn trong công tác QL, khả năng thuyết phục quần chúng còn hạn chế, phương pháp làm việc thiếu khoa học.

Công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng năng lực cán bộ kế cận còn hạn chế. Hầu hết CBQL các trường Mầm non của huyện chưa được bồi dưỡng kiến thức QL trước khi đề bạt. Nhiều CBQL tuổi cao ngại đi đào tạo, bồi dưỡng, nhiều giáo viên trong diện quy hoạch không muốn đi vì sợ đi về có làm CBQL hay không? CBQL, giáo viên đi đào tạo, bồi dưỡng sẽ ảnh hưởng đến công tác ở trường do thiếu giáo viên.

Còn một số trường hợp bổ nhiệm lại chưa đạt tiêu chuẩn đề ra, công tác luân chuyển chưa thực hiện triệt để.

Chế độ chính sách cho CBQL và giáo viên hợp đồng còn nhiều bất cập. Do công tác kiêm nhiệm nên cán bộ phụ trách công tác thi đua của Phòng GD&ĐT chưa tham mưu tích cực việc xây dựng chính sách đãi ngộ, khen thưởng riêng cho CBQL trường Mầm non; công tác khen thưởng phần lớn tập trung vào đội ngũ CBQL chưa chú trọng khen thưởng đột xuất kịp thời.

Bản thân một số CBQL trường Mầm non của huyện chưa thực sự chủ động trong việc tự học, tự bồi dưỡng kiến thức để nâng cao năng lực QL, chỉ đạo của mình, chưa mạnh dạn trong cách nghĩ, cách làm, còn bằng lòng với hiện tại nên năng lực còn hạn chế.

Do nội dung thanh tra, kiểm tra chưa phong phú. Sau khi thanh tra, kiểm tra, chủ yếu nhắc nhở, điều chỉnh những tồn tại, chưa chú trọng việc kiểm tra thực hiện các kết luận thanh tra..



### **2.6.3. Nguyên nhân**

#### **2.6.3.1. Nguyên nhân thành công**

- Trong những năm qua, Đảng và Nhà nước ta đã vạch ra được đường lối đổi mới sự nghiệp giáo dục, trực tiếp là chính sách đổi mới GD&ĐT, thể hiện trong các Nghị quyết TW4 khoá VII và Nghị quyết TW2 khoá VIII của Đảng.

- Do nhu cầu học tập của nhân dân không ngừng tăng lên, công tác xã hội hoá giáo dục ngày càng phát triển, sự đóng góp của nhân dân về tiền của và công sức vào sự nghiệp giáo dục mầm non cụ thể là việc xây dựng trường, lớp, mua sắm trang thiết bị đồ dùng đã tạo điều kiện thuận lợi cho đội ngũ CBQL các trường Mầm non thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

- Đội ngũ CBQL các trường Mầm non của huyện nhìn chung đã được đào tạo cơ bản, có phẩm chất chính trị và năng lực công tác, có tâm huyết và gắn bó với nghề nghiệp .

- Sự quan tâm ngày càng nhiều của lãnh đạo các cấp, các tổ chức chính trị xã hội từ huyện xuống cơ sở, tạo điều kiện nhiều hơn cho sự phát triển Giáo dục mầm non nói chung và đội ngũ CBQL các trường Mầm non nói riêng.

- Sự phát triển kinh tế-xã hội ở địa phương, chính sách tiền lương đối với CBQL được cải thiện giúp cho đội ngũ CBQL ở các trường mầm non của huyện có điều kiện hơn trong công tác.

#### **2.6.3.2. Nguyên nhân hạn chế**

- Công tác lãnh đạo của các cấp ủy Đảng chưa thực sự quan tâm đến đội ngũ CBQL các trường Mầm non.

- Một số văn bản về phát triển GDMN còn chung chung, do đó việc thực hiện ở cơ sở còn gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là việc thực hiện chế độ chính sách cho CBGV mầm non ngoài biên chế.

- Công tác qui hoạch đội ngũ CBQL giáo dục mầm non còn chưa được quan tâm và bộc lộ những yếu kém, bất cập. Hầu hết CBQL các trường chưa được bồi dưỡng kiến thức QL trước khi bổ nhiệm.

- Việc đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ CBQL đương chức cũng như đội ngũ kế cận chưa thường xuyên và chưa được quan tâm đúng mức.

- Công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ CBQL các trường mầm non còn nhiều hạn chế, bất cập chưa tạo điều kiện thuận lợi để CBQL phát huy hết năng lực sở trường.

- Chưa có những cơ chế, chính sách cũng như biện pháp đủ mạnh để tổ chức thực hiện việc qui hoạch, đào tạo bồi dưỡng, đề bạt, sử dụng, miễn nhiệm, luân chuyển CBQL theo đúng năng lực, sở trường.

- Việc giao lưu học hỏi kinh nghiệm giữa đội ngũ CBQL trường Mầm non trong tỉnh và trên toàn quốc còn rất hạn chế, vì vậy CBQL ít có cơ hội học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau giúp cho quá trình công tác của mình có hiệu quả hơn.

- Một số CBQL phẩm chất và năng lực yếu kém không còn đáp ứng được yêu cầu vẫn chưa được thay thế kịp thời. Sự nỗ lực vươn lên của một bộ phận CBQL chưa thực sự trở thành tự giác, tự bồi dưỡng, đặc biệt là số CBQL là người địa phương và tuổi cao .

## Kết luận chương 2

Sau khi khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng công tác tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, có thể nhận thấy:

Trong những năm qua công tác này đã được quan tâm, thực hiện, có những ưu điểm, mặt mạnh. Đội ngũ CBQL đã đủ về số lượng theo yêu cầu, theo quy định hạng trường, chất lượng ngày càng được nâng lên. Tuy nhiên, bên cạnh những điểm mạnh, công tác phát triển đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương còn có những điểm hạn chế, những mặt yếu như đã phân tích, đánh giá ở trên. Nổi bật là: Một bộ phận CBQL chưa đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ giáo dục trong thời kỳ mới. Vẫn còn một bộ phận nhỏ CBQL giáo dục có biểu hiện thiếu trách nhiệm và tâm huyết với nghề, vi phạm đạo đức và lối sống, ảnh hưởng không tốt tới uy tín của nhà giáo trong xã hội. Việc thực hiện luân chuyển CBQL chưa được thực hiện triệt để. Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL chưa đáp ứng được các yêu cầu đổi mới giáo dục.

Kết quả khảo sát về thực trạng công tác tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương cũng đã cho thấy những nguyên nhân làm hạn chế chất lượng của đội ngũ CBQL giáo dục mầm non, cũng như nguyên nhân làm hạn chế chất lượng công tác xây dựng đội ngũ CBQL các trường mầm non của huyện nhà. Từ sự phân tích, đánh giá thực trạng nói trên chúng tôi có căn cứ để đề xuất những biện pháp bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương trong giai đoạn hiện nay ở chương 3 tiếp theo.

### **Chương 3**

## **BIỆN PHÁP TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG MẦM NON HUYỆN TỨ KỲ TỈNH HẢI DƯƠNG ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

### **3.1. Nguyên tắc đề xuất các biện pháp**

Các biện pháp QL tổ chức bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục được căn cứ trên các nguyên tắc sau:

#### ***3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính phù hợp với thực tiễn***

Nguyên tắc đầu tiên trong việc nghiên cứu, đề xuất các biện pháp nhằm phát triển đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng nhu cầu đổi mới giáo dục là phải phù hợp với thực tế của địa phương, đơn vị. Đây là nguyên tắc có vai trò tiên quyết, có ý nghĩa quyết định nhất.

Thực tế địa phương, đơn vị vừa là cơ sở để lựa chọn những biện pháp phù hợp, những giải pháp hữu ích, cũng vừa là nơi kiểm định, đánh giá và xác nhận hiệu quả cụ thể từ những biện pháp hay giải pháp ấy. Nếu đã cố gắng tìm tòi, nghiên cứu, mạnh dạn áp dụng những biện pháp, những giải pháp có tính mới, tính sáng tạo, đảm bảo tính khoa học, sẽ tạo ra được động lực cho sự phát triển đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, trong đó đội ngũ CBQL trường mầm non là một bộ phận gắn bó hữu cơ. Ngược lại, nếu áp đặt ý kiến chủ quan thì “hiện trạng tích cực” về chất lượng đội ngũ CBQL trường mầm non sẽ mất yếu tố thời cơ, trở thành “vật cản” kìm hãm sự phát triển tất yếu, gây ra tình trạng lạc hậu, thụt lùi về chất lượng đội ngũ CBQL trước yêu cầu ngày càng cao của công cuộc đổi mới và hội nhập, xa rời thực tế sống động của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa quê hương, đất nước.

### ***3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống***

Tính hệ thống là nguyên tắc thứ hai khi lựa chọn những biện pháp QL hoạt động bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Các biện pháp phải được đặt trong hệ thống các mục tiêu, nhiệm vụ của toàn bộ chiến lược phát triển giáo dục cũng như trong bối cảnh chung của đất nước, của tỉnh và của huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương. Các biện pháp phải có mối quan hệ biện chứng với nhau; biện pháp này là cơ sở, là điều kiện để thúc đẩy biện pháp khác và ngược lại. Tất cả các biện pháp kết hợp với nhau thành một hệ thống trong mối quan hệ chặt chẽ, cộng lực.

Nếu một tập hợp các biện pháp/giải pháp không đảm bảo tính hệ thống nghĩa là có sự rời rạc, thiếu tính liên kết, không thể chặt chẽ, nếu như vậy là thiếu khoa học, đồng nghĩa với việc khó thực hiện hoặc không thể thực hiện được. Một tập hợp các giải pháp như thế thì không có tính khả thi và không thể đưa ra áp dụng trong bất kỳ hoàn cảnh nào.

Tóm lại, đảm bảo tính hệ thống trong quá trình triển khai các biện pháp QL hoạt động bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục là điều kiện cần thiết, giúp cho việc tổ chức thực hiện theo đúng quy trình, đúng quy định, tạo dựng mối liên kết bền vững giữa các biện pháp/giải pháp được lựa chọn...

### ***3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính toàn diện***

Tiếp nối hai nguyên tắc về đảm bảo tính phù hợp và tính hệ thống của các biện pháp QL hoạt động bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, tính toàn diện là điều kiện có vai trò rất quan trọng. Tập hợp các biện pháp/giải pháp đảm bảo tính toàn diện nghĩa là được xem xét, nghiên cứu, thẩm định hết sức nghiêm ngặt, được cân

nhắc trong mọi vấn đề có liên quan. Toàn diện còn được hiểu là sự lựa chọn toàn vẹn, đủ đầy các căn cứ và điều kiện cho việc thực hiện một công việc nào đó. Đảm bảo tính toàn diện là bao hàm cả sự so sánh và tầm nhìn vĩ mô cũng như vi mô về vấn đề được xem xét, lựa chọn và xác định trong một lĩnh vực cụ thể. Tính toàn diện giúp chúng ta xem xét, đánh giá sâu hơn về một sự lựa chọn phù hợp...

Nếu tập hợp những biện pháp/giải pháp được lựa chọn mà không đảm bảo tính toàn diện, nghĩa là trong đó có thể nảy sinh sự phân hóa, làm phát sinh mâu thuẫn, hoặc giả chỉ thấy lợi trước mắt mà quên đi mục tiêu chiến lược, khiến cho mối quan hệ biện chứng giữa các biện pháp bị phá vỡ, không tạo ra được sự gắn bó cần thiết, thậm chí gây ra những cản trở lẫn nhau không đáng có giữa các biện pháp/giải pháp được đề xuất, lựa chọn, có thể gây ra những hậu quả khôn lường...

#### ***3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa, phát triển và khả thi***

Các biện pháp đề ra phải đảm bảo phù hợp với điều kiện thực tế của địa phương, để có khả năng thực hiện được trên cơ sở khai thác, tận dụng được các nguồn lực của Nhà nước, của các ngành, các cấp, của nhân dân một cách tối ưu.

### **3.2. Biện pháp tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới Giáo dục**

#### ***3.2.1. Biện pháp 1: Tổ chức nâng cao nhận thức cho cán bộ quản lý về tầm quan trọng của hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý***

##### ***3.2.2.1. Mục đích, ý nghĩa của biện pháp***

Cung cấp cho đội ngũ CBQL và các lực lượng tham gia giáo dục những kiến thức cần thiết về lý luận chính trị, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của

Đảng, Nhà nước, địa phương, những chủ trương chính sách về đổi mới, phát triển sự nghiệp giáo dục đào tạo.

Cung cấp cho đội ngũ CBQL những kiến thức cần thiết về lý luận chính trị, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của Đảng, Nhà nước, địa phương, những chủ trương chính sách về đổi mới, phát triển sự nghiệp giáo dục đào tạo, các văn bản, thông tư, quyết định liên quan đến giáo dục và đào tạo giúp cho đội ngũ CBQL nhận được việc bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ CBQL không chỉ là mục tiêu có tính cấp thiết, là chiến lược lâu dài mà còn là điều kiện cơ bản để thực hiện nhiệm vụ đổi mới sự nghiệp giáo dục đào tạo.

### *3.2.2.2. Nội dung bồi dưỡng và cách thức tiến hành*

Ban giám hiệu nhà trường tổ chức tuyên truyền các chỉ thị, nghị quyết, các chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước, các văn bản của Bộ, của ngành về đổi mới và phát triển giáo dục đến đội ngũ CBQL và các lực lượng tham gia giáo dục khác. Nội dung bồi dưỡng bao gồm: Nghị quyết 29 NQ-TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục, Chỉ thị về thực hiện nhiệm vụ năm học; luật giáo dục; Điều lệ trường mầm non; các vấn đề thời sự trong nước và quốc tế...

Các nhà trường cần chủ động tuyên truyền, tư vấn để CBQL nhận thức được việc bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ CBQL không chỉ là mục tiêu có tính cấp thiết, là chiến lược lâu dài mà còn là điều kiện cơ bản thực hiện nhiệm vụ đổi mới sự nghiệp giáo dục.

Như vậy, nhà trường phải quán triệt trong đội ngũ CBQL công tác bồi dưỡng về nhận thức chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ là quyền lợi và nghĩa vụ mà tự bản thân mỗi người phải thực hiện, đồng thời tạo điều kiện để họ hoàn thành nhiệm vụ. Nhà trường cần tăng cường khối đoàn kết trong tập thể giáo viên; thống nhất tư tưởng, đề ra chủ trương về thực hiện hiệu quả kế hoạch chung của hoạt động bồi dưỡng đội ngũ CBQL đã đề ra và các kế hoạch tự

học tập của mỗi CBQL, xây dựng bầu không khí tập thể trong mỗi nhà trường để mỗi nhà trường là nơi người giáo viên được tôn trọng, được quan tâm, được đào tạo để học tập và làm việc hết mình.

Để việc thực hiện biện pháp này có hiệu quả cao, ngoài việc QL, chỉ đạo tích cực của hiệu trưởng, cần phải có sự chỉ đạo và quan tâm sát sao của các tổ trưởng, tổ phó chuyên môn, sự đồng tình, ủng hộ, tín nhiệm của nhân dân, phụ huynh và đặc biệt là sự nhận thức đúng đắn của đội ngũ CBQL về vị trí và tầm quan trọng của công tác bồi dưỡng nâng cao trình độ cho bản thân.

### *3.2.1.3. Điều kiện thực hiện biện pháp*

Chuẩn bị tốt các điều kiện: Về con người (giảng viên có năng lực, kinh nghiệm truyền đạt về chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước có liên quan đến giáo dục); về cơ sở vật chất phục vụ học tập (đủ tài liệu để cung cấp cho học viên như: các văn bản luật, văn kiện Đại hội Đảng, các chính sách của nhà nước, các văn bản của ngành GD&ĐT về bồi dưỡng năng lực QL đội ngũ CBQL các trường Mầm non; hội trường, bàn ghế... đảm bảo tốt cho học tập).

- Cần có đội ngũ giảng viên nghiên cứu văn bản và soạn thảo các nội dung cần tuyên truyền.

- Có các hệ thống truyền thông, sự giúp đỡ của các tổ chức và cơ quan để tuyên truyền các nội dung cần thiết.

### ***3.2.2. Biện pháp 2: Khảo sát, đánh giá nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ cán bộ quản lý trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương***

#### *3.2.2.1. Ý nghĩa, mục tiêu của biện pháp*

- Đánh giá nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ CBQL trường mầm non là quá trình nhận định, phán đoán về nhu cầu bồi dưỡng của CBQL dựa trên phân tích các thông tin thu được, đối chiếu với mục tiêu, tiêu chuẩn đề ra trên cơ sở đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng của CBQL trường mầm non



- Thường xuyên khảo sát, đánh giá đúng thực trạng đội ngũ CBQL nói chung và đội ngũ CBQL trường MN nói riêng là một việc làm rất quan trọng và cần thiết để xây dựng đội ngũ CBQL.

- Khảo sát, đánh giá, phân loại đúng thực trạng đội ngũ cán bộ QL mới để tổ chức hoạt động bồi dưỡng.

#### 3.2.2.2. Nội dung và cách thực hiện

- Để đánh giá nhu cầu bồi dưỡng của cán bộ quản lý, phải căn cứ vào tiêu chuẩn cán bộ QL, trong đó chú ý đến hiệu quả công việc, kết quả công tác, bởi đó chính là thước đo năng lực quản lý. Phải thực hiện quy trình đánh giá CBQL hàng năm theo đúng trình tự.

- Có quan điểm đúng về đánh giá, phân loại đội ngũ cán bộ QL. Khi đánh giá phân loại cán bộ QL phải căn cứ vào những chuẩn mực nhất định, coi trọng nguyên tắc phê, tự phê bình và đảm bảo công khai trong đánh giá.

- Phải chú trọng đến hoạt động thực tiễn để đánh giá phân loại cán bộ QL một cách chính xác, tránh đánh giá cán bộ QL một cách cảm tính, chủ quan.

- Phải củng cố kiện toàn, đổi mới và nâng cao chất lượng của cơ quan và đội ngũ cán bộ QL trực tiếp làm công tác bồi dưỡng CBQL.

Đây là một việc làm hết sức quan trọng của công tác bồi dưỡng CBQL. Chính vì vậy những người trực tiếp làm công tác bồi dưỡng CBQL phải nắm vững nghiệp vụ về công tác tổ chức hoạt động bồi dưỡng CBQL trường mầm non đồng thời phải thực hiện việc đánh giá phân loại cán bộ QL một cách khách quan, công tâm và trung thực.

- Khi đánh giá, phân loại nhu cầu của cán bộ QL cần chú ý vào những mặt tốt, mặt tích cực, sự đóng góp của các cán bộ QL là chính. Tuy nhiên cần chú ý để tránh những sai lầm sau:

+ Không nên dập khuôn, máy móc khi đánh giá nhu cầu cán bộ QL, phải khách quan đánh giá.

+ Đánh giá đúng hiệu quả của công việc, nhiệm vụ được giao của CBQL.

### *3.2.2.3. Điều kiện để thực hiện biện pháp*

Đánh giá, phân loại nhu cầu bồi dưỡng của cán bộ QL là một công việc quan trọng để xây dựng đội ngũ CBQL, vì vậy công tác đánh giá phân loại nhu cầu bồi dưỡng cán bộ phải được tiến hành thường xuyên theo chu kỳ. Kết quả đánh giá, phân loại phải được lưu trữ để làm cơ sở cho việc bố trí, sử dụng, bổ nhiệm CBQL. Sau khi đánh giá, phân loại cán bộ QL cần có kế hoạch để sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL.

Đánh giá phân loại đúng trình độ, năng lực, phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống và hiệu quả công việc của CBQL ở các trường Mầm non là biện pháp để đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương ngày càng vững mạnh, đáp ứng yêu cầu phát triển của sự nghiệp GD&ĐT trong giai đoạn hiện nay.

### ***3.2.3. Biện pháp 3: Xây dựng chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường MN đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục mầm non***

#### *3.2.3.1. Ý nghĩa, mục tiêu của biện pháp*

Mục tiêu chung: Phát triển năng lực cho CBQL trường mầm non về lãnh đạo và quản lý trường học, chủ động trong đổi mới lãnh đạo, quản lý để phát triển nhà trường trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục, Biết gắn tầm nhìn với hành động, phát huy những giá trị của nhà trường và xã hội cho sự nghiệp phát triển GD&ĐT với nhiệm vụ trung tâm là nâng cao chất lượng giáo dục phục vụ công cuộc đổi mới phát triển đất nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Mục tiêu cụ thể - Quán triệt các quan điểm, đường lối, chính sách phát triển kinh tế xã hội, phát triển GD&ĐT trong bối cảnh hội nhập quốc tế theo tinh thần lấy đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam. - Tăng cường năng lực lãnh đạo để CBQL trường mầm non nhận thức được sứ mạng, xây dựng được tầm nhìn, biết chọn lựa mô hình và phong cách lãnh đạo phù

hợp với vị trí công việc được giao trong điều kiện cụ thể của mỗi nhà trường. - Tăng cường kiến thức, kỹ năng quản lý giáo dục để CBQL trường mầm non tự học, phát triển năng lực bản thân.

### 3.2.3.2. Nội dung và cách thực hiện

- *Khảo sát thực trạng, đánh giá, xếp loại CBQL theo chuẩn*: Các cấp QL cần điều tra để nắm được số lượng, thâm niên công tác, thâm niên làm CBQL, cơ cấu tuổi tác, trình độ, năng lực của đội ngũ CBQL để thấy rõ những mặt mạnh những mặt còn yếu cần được BD để công tác BD đạt hiệu quả, đạt được mục tiêu, chất lượng và tránh được lãng phí; Tổ chức đánh giá, xếp loại CBQL theo hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn kiểm định chất lượng trường mầm non. Tổng hợp kết quả đánh giá, xếp loại để phân loại năng lực CBQL. Phân tích CBQL đạt chuẩn, số CBQL chưa đạt chuẩn theo từng tiêu chuẩn và từng tiêu chí. Trên cơ sở đó, biết rõ được số lượng lãnh đạo cần tham gia BD ở những tiêu chuẩn nào, tiêu chí nào.

- *Xây dựng kế hoạch tổ chức BD*: Trên cơ sở tổng hợp, điều tra, cần xây dựng kế hoạch BD cả quá trình và cụ thể theo từng thời điểm; theo các loại hình, chia theo các giai đoạn, để một mặt ổn định nền nếp hoạt động chuyên môn trong tất cả các trường mầm non, mặt khác thực hiện được quy hoạch BD đội ngũ đã được đặt ra. Kế hoạch BD phải đảm bảo tính mục đích, khoa học, khả thi và phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của của ngành của các đơn vị; phải xác định rõ đối tượng, số lượng cán bộ cần BD, nội dung, nhiệm vụ, mục tiêu, cách thức, thời gian thực hiện và thời gian hoàn thành công tác BD, đồng thời kế hoạch phải có sự phân công rõ ràng trách nhiệm từng cấp, từng thành viên tham gia BD, dự kiến địa điểm đặt lớp, xác định nguồn kinh phí cho công tác BD cần có chỉ tiêu, biện pháp cụ thể để QL các lớp BD, QL việc thực hiện nội dung chương trình, tiến độ thực hiện nội dung chương trình, QL chất lượng,...

- *Lựa chọn nội dung BD*: Trên cơ sở rà soát chương trình BD đã thực hiện, kiểm tra toàn bộ nội dung còn phù hợp hay không phù hợp từ đó lựa

chọn nội dung chương trình BD với những nội dung mới cho các đối tượng một cách phù hợp.

- *Lựa chọn thời gian, địa điểm đặt lớp*: Với những lớp học có số lượng học viên đông nên lựa chọn thời gian học vào dịp hè, học các ngày thứ 7, chủ nhật hàng tuần để không ảnh hưởng đến công việc QL ở các trường MN, địa điểm đặt lớp nên ở tại trung tâm huyện, tỉnh. Những lớp BD chuyên đề đơn lẻ nên tổ chức xen kẽ trong năm học theo từng tháng, từng kỳ.

- *Xác định nguồn kinh phí, các điều kiện cần thiết phục vụ lớp học*: Nguồn kinh phí chi công tác BD cần được phân cấp rõ ràng gồm: Nguồn kinh phí nhà nước cấp, đơn vị, cá nhân đóng góp. Dự kiến nguồn kinh phí chi cho lớp BD gồm: Nguồn kinh phí chi mua tài liệu, cơ sở vật chất, kinh phí BD cho giảng viên,...

- *Tổ chức triển khai kế hoạch*: Sau khi kế hoạch đã được xây dựng, phê duyệt với các cấp có thẩm quyền, cần công bố công khai kế hoạch để các tổ chức, cá nhân nắm được và cùng nhau triển khai thực hiện.

Thường xuyên kiểm tra đánh giá, sơ kết tổng kết rút kinh nghiệm để kịp thời điều chỉnh rút kinh nghiệm hạn chế những khuyết điểm trong công tác BD.

#### *3.2.3.3. Điều kiện để thực hiện biện pháp*

- Phòng GD&ĐT phải xây dựng kế hoạch thanh tra, kiểm tra, đánh giá chi tiết đến từng quý, tháng trong năm học.

- Xây dựng và bồi dưỡng đội ngũ Thanh tra, cộng tác viên thanh tra đảm bảo có đủ năng lực và nghiệp vụ xử lý

#### ***3.2.4. Biện pháp 4: Chỉ đạo đổi mới phương pháp và hình thức tổ chức bồi dưỡng theo hướng phát huy vai trò chủ thể của cán bộ tham gia bồi dưỡng***

##### *3.2.5.1. Ý nghĩa, mục tiêu của biện pháp*

Đổi mới mục đích, nội dung, phương pháp, hình thức BD nhằm đưa hoạt động BD đội ngũ CBQL trở thành hoạt động thiết thực, sát đối tượng, hiệu quả để phát huy vai trò chủ thể của cán bộ tham gia bồi dưỡng.

Đổi mới mục đích, nội dung, phương pháp và hình thức BD nhằm đáp ứng yêu cầu “BD theo nhu cầu và yêu cầu”, “phù hợp đối tượng”, đạt được hiệu quả và chất lượng BD ở mức cao nhất.

Nội dung và cách thức thực hiện

*\* Nội dung đào tạo, BD:*

Lựa chọn nội dung, chương trình, phương thức đào tạo, BD, lấy tiêu chuẩn CBQL làm căn cứ. Nghị quyết Hội nghị BCH Trung ương 3 khóa VIII của Đảng đã nêu rõ nội dung đào tạo BD cán bộ là: *“Lấy tiêu chuẩn cán bộ làm căn cứ xây dựng chương trình đào tạo, BD thống nhất trong hệ thống các trường. Nội dung đào tạo phải thiết thực, phù hợp với yêu cầu của từng loại cán bộ, chú trọng cả phẩm chất đạo đức và kiến thức, cả lý luận và thực tiễn, BD kiến thức cơ bản và hướng dẫn kỹ năng thực hành”*.

Nội dung đào tạo, BD CB QL nằm trong nội dung đào tạo BD cán bộ, công chức nhà nước đã được qui định trong Quyết định số 874/TTg, ngày 20/11/1996 của Thủ Tướng Chính phủ gồm 6 nội dung cơ bản sau:

- Đào tạo, BD về lý luận chính trị, cập nhật đường lối, chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước;

- Đào tạo, BD kiến thức về hành chính nhà nước;

- Đào tạo và BD kiến thức về QL nhà nước trong nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN.

- Đào tạo, BD về kiến thức QL các lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp.

- Đào tạo, BD ngoại ngữ;

- Trang bị kiến thức cơ bản về tin học.

Để công tác BD đảm bảo tính thiết thực, hiệu quả, tránh lãng phí, cần lựa chọn nội dung BD phù hợp với từng đối tượng (cá thể hóa nội dung BD). Không BD những nội dung mà CBQL đã có mà phải BD nội dung mà họ cần. Chính vì vậy cần thiết phải cho CBQL đăng ký nội dung BD.

*\* Phương pháp sử dụng trong BD:*

Đối tượng BD CBQL là người lớn, đang thực hiện nhiệm vụ QL ở trường MN, họ có kinh nghiệm về GD, về QLGD. Đổi mới phương pháp BD theo hướng:

- Phát huy tính tích cực, huy động kinh nghiệm và vốn sống của học viên trong quá trình dạy học để biến quá trình đào, BD tạo thành quá trình tự đào tạo, tự BD;

- Đổi mới phương pháp trên cơ sở sử dụng và khai thác khả năng của các phương tiện thiết bị dạy học;

- Đổi mới phương pháp phải giúp học viên vận dụng tốt hơn các tri thức vào QL, huấn luyện được các kỹ năng QL ở các mặt nghiệp vụ cụ thể;

- Đổi mới cách thức kiểm tra, đánh giá.

*\* Phương thức và hình thức đào tạo, BD:*

- Phương thức chính quy: Đây là phương thức đào tạo tập trung, cơ bản, có hệ thống. Phương thức này chủ yếu áp dụng cho các đối tượng là cán bộ kế cận, cán bộ tạo nguồn.

- Các phương thức đào tạo khác: Phương thức này phù hợp với từng loại đối tượng khác nhau như đào tạo tại chức, chuyên tu, hàm thụ;

- Các hình thức BD:

+ BD thường xuyên: Công tác BD thường xuyên trở thành một nhiệm vụ chiến lược đối với sự nghiệp GD. Do đó, vấn đề đặt ra có tính chất nguyên tắc là: mọi người có nhiệm vụ tự BD thường xuyên trong quá trình công tác. Việc đó cho đến nay đã trở thành nề nếp tốt trong ngành GD. Công tác BD được tiến hành bằng nhiều cách như: tự học, thông qua các hoạt động trong thực tiễn GD, tham gia các buổi hội thảo, theo học các khóa BD ngắn hạn,... Trong đó, tự học, tự nghiên cứu là cách BD cơ bản nhất để người CBQL bù đắp thêm những hiểu biết về kiến thức, lý luận QL và trở thành người CBQL giỏi.

+ BD tập trung: Hình thức này BD một cách có hệ thống để nâng cao trình độ của đội ngũ CBQL. BD tập trung còn nhằm vào việc BD cho đội

ngũ CBQL có khả năng QL giảng dạy, áp dụng các bộ phương tiện thiết bị dạy học mới trong nhà trường theo yêu cầu đổi mới nội dung và phương pháp giảng dạy.

+ Tự đào tạo, BD: Đây là hình thức đào tạo BD quan trọng của người CBQL CSDN, biến quá trình đào tạo thành quá trình tự đào tạo, một trong những phương pháp học tập, đào tạo có hiệu quả nhất hiện nay, đồng thời làm cho nhu cầu đào tạo, BD trở thành nhu cầu tự thân của mỗi CBQL CSDN. Tự học, tự đào tạo, BD rèn luyện kỹ năng, trau dồi kiến thức và thử sức mình thông qua các hoạt động thực tiễn về QL CSDN, người CBQL tự rút ra những bài học kinh nghiệm, khắc phục những mặt còn hạn chế. Tự học, tự đào tạo, BD cũng có thể là hình thức học tập, chia sẻ kinh nghiệm từ các đồng nghiệp, v.v...

Mỗi người có thể lựa chọn một hay nhiều hình thức BD trên là phụ thuộc vào nội dung tham gia BD cũng như việc vận dụng khéo léo của các cấp QL công tác BD sao cho người học đạt hiệu quả nhất.

#### *Điều kiện thực hiện*

Để thực hiện được biện pháp này, cần nắm vững các hình thức BD và lựa chọn những hình thức BD phù hợp dựa trên cơ sở nắm vững thực trạng về đội ngũ CBQL và nhu cầu BD NVQL của đội ngũ CBQL các CSDN.

Trên cơ sở chương trình BD hiện tại phải kế thừa, cải tiến và đưa yếu tố mới vào nội chương trình BD một cách phù hợp, tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất cho CBQL có điều kiện tiếp cận một cách thường xuyên những kiến thức tiên tiến hiện đại. Đưa ra nội dung chương trình, BD phong phú và bổ ích, phương pháp phát huy tích cực tự giác của người học, hình thức đa dạng phong phú thúc đẩy mạnh việc tự học tập BD của mỗi cá nhân tạo ra sự ổn định và phát triển mới nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng công tác BD cho đội ngũ CBQL

- Phải xây dựng được nội dung chương trình BD phù hợp với trình độ nhận thức, năng lực của đội ngũ CBQL. Có hệ thống tri thức và kỹ năng về NVQL CSDN mà hiện tại CBQL còn thiếu hay đã lạc hậu so với yêu cầu,...

### ***3.2.5. Biện pháp 5: Quy hoạch cán bộ gắn với đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn cán bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới Giáo dục***

#### ***3.2.2.1. Ý nghĩa, mục tiêu của biện pháp***

- Tạo sự chủ động, có tầm nhìn chiến lược trong công tác cán bộ, trẻ hoá đội ngũ CBQL trường Mầm non theo điều kiện bổ nhiệm của cán bộ hiện nay.
- Đào tạo, bồi dưỡng gắn liền với công tác quy hoạch.
- Đảm bảo tính kế thừa, phát triển và chuyển tiếp liên tục, vững vàng giữa các thế hệ cán bộ, giữ vững đoàn kết nội bộ đơn vị.
- Việc đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng, bồi dưỡng nguồn cán bộ đáp ứng yêu cầu Đổi mới Giáo dục trường Mầm non sẽ nâng cao phẩm chất cũng như năng lực QL của đội ngũ CBQL trường Mầm non đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của giáo dục trong thời đại hiện nay.

#### ***3.2.2.2. Nội dung và cách thức thực hiện***

- Tiến hành khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non của huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương về số lượng, chất lượng, cơ cấu.

Đây là công việc mà Phòng GD&ĐT cần tiến hành thường xuyên hàng năm hoặc trước yêu cầu đột xuất của công tác cán bộ. Yêu cầu của khảo sát, đánh giá phải chính xác, khách quan, có hồ sơ lưu trữ một cách hệ thống, khoa học. Khảo sát, đánh giá CBQL không thể theo ý kiến một cá nhân mà phải căn cứ vào kết quả công việc, tiêu chuẩn cán bộ và dựa vào ý kiến tập thể. Công tác khảo sát, đánh giá CBQL làm đúng yêu cầu sẽ là cơ sở cho cơ quan QL có những thông tin cần thiết để xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL. Vì vậy, cần phải có tiêu chí đánh giá, Phòng GD&ĐT căn cứ vào các tiêu chuẩn CBQL, căn cứ vào chất lượng, hiệu quả công việc để xây dựng tiêu chí đánh giá.

- Dự báo quy mô, nhu cầu CBQL ở các trường Mầm non đến năm 2020.

+ Căn cứ quy mô phát triển trường Mầm non trong huyện Tứ Kỳ. Theo kế hoạch phát triển GD của cấp MN xây dựng đến năm 2020 số trường Mầm non trong thành phố là 30 trường.



+ Căn cứ vào thực trạng độ tuổi CBQL qua khảo sát. Trong 5 năm tới, số lượng CBQL ở các trường Mầm non trên địa bàn huyện đến tuổi nghỉ hưu là 14 người = 40%. Vì vậy số cán bộ kế cận để bổ sung, thay thế CBQL nghỉ hưu cũng phải tương xứng.

*- Xây dựng quy hoạch CBQL trường Mầm non:*

Công tác quy hoạch CBQL trường Mầm non hiện nay có ý nghĩa hết sức to lớn, rất cần thiết trong việc cụ thể hoá chiến lược phát triển, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch, chương trình hành động cụ thể trong công tác cán bộ của tỉnh, của ngành. Để quy hoạch đội ngũ CBQL trường Mầm non, cần làm tốt công tác dự báo về sự phát triển giáo dục bậc Mầm non, về đội ngũ CBQL trường Mầm non trong thời gian tới như:

+ Số lượng CBQL hiện có so với nhu cầu.

+ Phân loại CBQL đương nhiệm: Số CBQL hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, số CBQL hoàn thành nhiệm vụ, số CBQL chưa hoàn thành nhiệm vụ (trong số CBQL này cần phân loại các đối tượng cụ thể: cho đi bồi dưỡng, chuyển vùng, miễn nhiệm hoặc bãi miễn).

+ Số CBQL sắp nghỉ hưu.

+ Số CBQL sức khoẻ không đảm bảo công tác, điều kiện, hoàn cảnh gia đình khó khăn, ảnh hưởng đến công tác.

Quy hoạch phát triển giáo dục bậc Mầm non huyện Tứ Kỳ, trước hết cần phải quy hoạch dân số để chủ động được số lượng học sinh Mầm non, mạng lưới trường lớp, đội ngũ CBQL và giáo viên, công tác bồi dưỡng CBQL, xây dựng cơ sở vật chất trường Mầm non... Việc đánh giá đúng thực trạng đội ngũ CBQL trường Mầm non và công tác quy hoạch phát triển học sinh Mầm non có vai trò quyết định đến công tác quy hoạch CBQL trường Mầm non của huyện.

Cần phải xây dựng kế hoạch phát hiện, lựa chọn những cán bộ, giáo viên có những phẩm chất và năng lực của người làm công tác QL; chú trọng đến việc phát hiện để đào tạo, bồi dưỡng, lựa chọn tạo nguồn CBQL trường Mầm non. Trong quá trình quy hoạch cần chú ý tới lớp cán bộ trẻ, cử đi đào tạo rồi

mới đề bạt, bổ nhiệm. Để lựa chọn CBQL chúng ta có thể chú ý tới những cán bộ, giáo viên có một số tiêu chuẩn như:

- + Trình độ chuyên môn chuẩn hoặc trên chuẩn; nghiệp vụ sư phạm vững vàng, đạt giáo viên dạy khá, giỏi.

- + Phẩm chất đạo đức tốt.

- + Có tư chất làm QL như năng lực tổ chức, tính kế hoạch, khả năng xử lý thông tin, khả năng phân tích, tổng hợp, khả năng giao tiếp, ngoại giao, tính quyết đoán...

- + Điều kiện sức khỏe tốt, hoàn cảnh gia đình thuận lợi.

Từ những yếu tố trên và căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc được giao của cán bộ khi tham gia các phong trào thi đua, hội giảng và các hoạt động xã hội trong nhà trường; mối quan hệ và uy tín với đồng nghiệp, học sinh, phụ huynh... mà đề xuất đưa cán bộ vào diện quy hoạch.

Công tác quy hoạch CBQL cần được làm bài bản, thống nhất trong toàn Ngành. Hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng trường Mầm non chú ý tham mưu tốt cho Phòng Giáo dục và địa phương để bổ sung cán bộ, giáo viên vào nguồn CBQL kế cận.

Trong nội dung công tác quy hoạch, việc bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, bãi miễn và luân chuyển CBQL trường Mầm non cũng rất quan trọng. Những người không đủ phẩm chất đạo đức, không có khả năng hoàn thành nhiệm vụ, điều kiện sức khỏe không đảm bảo, hoàn cảnh gia đình quá khó khăn... cần xem xét cụ thể để có thể bổ nhiệm lại hay miễn nhiệm, bãi miễn, tránh tình trạng CBQL không làm được việc lại chuyển sang trường khác gây dư luận không tốt và ảnh hưởng xấu đến chất lượng giáo dục một trường mới.

Khi xây dựng qui hoạch cần phải làm theo từng giai đoạn 5 năm hay 10 năm. Phải xây dựng đội ngũ CBQL kế cận với những chức danh cụ thể hiệu trưởng hay phó hiệu trưởng; kế cận 1, kế cận 2... Chú ý đưa vào diện quy hoạch những cán bộ, giáo viên trẻ, đồng thời cũng cần rà soát, đưa ra khỏi quy

hoạch những người không còn đủ tiêu chuẩn, bổ sung vào quy hoạch những nhân tố mới.

Nói tóm lại, quy hoạch đội ngũ CBQL trường Mầm non là việc hết sức rất cần thiết. Làm tốt việc bổ nhiệm lại và luân chuyển CBQL trường Mầm non theo quy hoạch để đào tạo CBQL chủ chốt, coi đây là giải pháp quan trọng, một khâu đột phá trong công tác cán bộ. Kết hợp việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển để đào tạo CBQL với việc xây dựng đội ngũ cán bộ chuyên sâu. Lấy quy hoạch cán bộ làm căn cứ để bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển và bãi miễn cán bộ.

*- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBQL và cán bộ kế cận:*

Việc khảo sát, đánh giá và dự báo về CBQL đương chức và kế cận là cơ sở để xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBQL.

+ Kế hoạch cần được xây dựng từ đơn vị trường Mầm non, có cơ sở khoa học, mang tính khả thi.

+ Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phải trên cơ sở nhu cầu và sự cân đối các nguồn kinh phí (nguồn kinh phí Nhà nước cùng với nguồn ngoài ngân sách Nhà nước), về con người và phương tiện, thiết bị giành cho đào tạo, bồi dưỡng.

+ Kế hoạch sau khi đã phê duyệt, được công khai để CBQL đương nhiệm và CBQL kế cận biết, chủ động sắp xếp công việc, thời gian đi đào tạo, bồi dưỡng.

+ Xây dựng chỉ tiêu kế hoạch: Đến cuối năm 2016 có 100% cán bộ kế cận trong danh sách được bồi dưỡng nghiệp vụ QL giáo dục.

*- Xác định nội dung đào tạo, bồi dưỡng CBQL và cán bộ kế cận, dự nguồn.*

Căn cứ vào thực trạng đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non của huyện Tứ Kỳ, căn cứ vào yêu cầu đổi mới giáo dục Mầm non, nội dung đào tạo, bồi dưỡng CBQL cần chú ý tập trung là:

+ Bồi dưỡng nghiệp vụ QL: Bồi dưỡng nghiệp vụ về QLGD, QLNN, bồi dưỡng kiến thức về các lĩnh vực khác nhau như: Thanh tra, kiểm tra nội bộ

trường học; QL thu chi tài chính; QL dạy thêm, học thêm; QL tài sản, thiết bị dạy học; Công tác xã hội hoá giáo dục...

+ Bồi dưỡng kỹ năng QL: Để người CBQL thực hiện tốt các chức năng QL cần bồi dưỡng họ những kỹ năng sau:

*Thứ nhất:* Kỹ năng, kỹ thuật QL cần thiết nhất cần chú trọng bồi dưỡng đầu tiên đó là: Kỹ năng lập kế hoạch; Kỹ năng tổ chức công việc; Kỹ năng phân công chuyên môn, lập thời khoá biểu; Kỹ năng về QL tài chính; Kỹ năng về QL dạy học và giáo dục; Kỹ năng QL học sinh.

*Thứ hai:* Là kỹ năng nhân sự. Đó là những kỹ năng hoà nhập với mọi người trong lao động chung, kỹ năng động viên từng người trong tập thể. Kỹ năng nhân sự là rất cần thiết với CBQL giáo dục nói chung, CBQL trường Mầm non nói riêng, đó là tổng hợp nhiều kỹ năng riêng như: Kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phát biểu, kỹ năng điều khiển cuộc họp, kỹ năng khích lệ và thuyết phục, kỹ năng phát - nhận và xử lý thông tin...

*Thứ ba:* Là kỹ năng nhận thức. Đó là khả năng tư duy về công việc, khả năng định hướng công việc, nắm bắt mối liên quan giữa các công việc, gồm: Nhận thức về mục tiêu đào tạo; Nhận thức về đổi mới chương trình, phương pháp giáo dục phổ thông; Nhận thức về xã hội hoá giáo dục; Nhận thức về dân chủ hoá trường học...

+ Bồi dưỡng kiến thức chính trị xã hội: Bồi dưỡng lý luận chính trị cho CBQL và đội ngũ kế cận, theo chương trình trung cấp, cao cấp do trường Chính trị tỉnh Hải Dương tổ chức. Bồi dưỡng, cập nhật thêm về đường lối, chính sách, pháp luật của Đảng & Nhà nước.

+ Bồi dưỡng kiến thức tin học và ngoại ngữ: Đối với CBQL, kiến thức tin học có ý nghĩa nhiều mặt. Nó tạo điều kiện khai thác thông tin từ trên mạng góp phần thực hiện các chức năng QL, đem lại sự tự tin, hoà nhập và thích ứng với sự phát triển xã hội. Để bồi dưỡng tin học cho CBQL cần có những hình thức và biện pháp sau: CBQL cần phải học những chương trình bồi dưỡng thiết

thực do Phòng GD&ĐT phối hợp với các cơ quan chức năng tổ chức, giảng dạy. CBQL phải bắt buộc biết tin học văn phòng, biết sử dụng và khai thác mạng Internet, ngoài ra còn biết ứng dụng công nghệ thông tin trong các lĩnh vực QL. Kiến thức về ngoại ngữ, CBQL cũng cần được học tập, bồi dưỡng. Riêng đối với giáo viên trẻ là nguồn CBQL, Phòng GD&ĐT đưa ra tiêu chuẩn cần có kiến thức về ngoại ngữ, tin học.

+ Bồi dưỡng kiến thức về chuyên môn: Trong nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng CBQL, kiến thức chuyên môn là nền tảng tư duy và phương pháp luận khoa học cho công tác QL. Những CBQL, hoặc những người kế cận có trình độ trung học sư phạm thì cần được học lên Đại học, những người có trình độ Đại học thì cần học lên Thạc sỹ. Ngoài ra, phòng GD&ĐT cần chú ý bồi dưỡng các chuyên đề như: Chuyên đề đổi mới phương pháp dạy học; Sử dụng thiết bị, đồ dùng dạy học; Chỉ đạo đổi mới giáo dục; Tổ chức hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp; Phụ đạo học sinh yếu...

+ Bồi dưỡng kiến thức khác: Đó là những kiến thức về truyền thống, phong tục tập quán của địa phương, về bản sắc văn hoá dân tộc, kiến thức cơ bản về an ninh quốc phòng, về tôn giáo, giao thông, phòng cháy chữa cháy...

Tóm lại: Tri thức từ lâu đã được ví như chiếc chìa khoá vạn năng. Các nội dung đào tạo trên đây không tách rời mà gắn bó, bổ trợ cho nhau, giúp người CBQL thực hiện có hiệu quả các chức năng QL của mình. Đào tạo, bồi dưỡng muốn đạt kết quả cần lựa chọn những hình thức sao cho thích hợp.

*- Các hình thức đào tạo, bồi dưỡng:*

Về hình thức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, Ngay từ Nghị quyết Hội nghị Trung ương III khoá VIII đã nêu: Kết hợp đào tạo chính quy với các hình thức khác cho từng loại cán bộ. Như vậy, cần phải phối hợp nhiều hình thức đào tạo bồi dưỡng.

+ Đào tạo chính quy: Cử CBQL đương nhiệm và CBQL có triển vọng đi học lớp Cử nhân quản lý giáo dục hoặc Thạc sỹ quản lý giáo dục.

+ Đào tạo tại chức: Cử CBQL đương nhiệm và CBQL kế cận tham gia học tập nâng cao.

Trường hợp nào khó khăn về điều kiện, hoàn cảnh gia đình, không đi học tập được các lớp xa nhà, tạo điều kiện cho tham gia các lớp đào tạo từ xa.

Bồi dưỡng nghiệp vụ QLGD theo các hình thức khác: tổ chức tham quan thực tế, giao lưu học hỏi kinh nghiệm QL các trường tiêu biểu trong và ngoài tỉnh. Phòng GD&ĐT tổ chức hội thảo về công tác QL để CBQL có điều kiện nghiên cứu, trao đổi, học tập. Phòng GD&ĐT tổ chức hội nghị giao ban hàng tháng theo hình thức tập trung toàn huyện với CBQL các trường Mầm non để cùng giải quyết những vướng mắc trong công tác QL...từ đó nâng cao nghiệp vụ QL nhà trường. Phòng GD&ĐT lựa chọn đội ngũ thanh tra, kiểm tra có phẩm chất đạo đức, năng lực chuyên môn và năng lực QL tốt để tiến hành thanh tra, kiểm tra các nhà trường để qua đó tư vấn, rút kinh nghiệm cho CBQL các nhà trường thực hiện tốt nhiệm vụ QL.

Kết hợp việc đào tạo, bồi dưỡng với tự đào tạo, bồi dưỡng của CBQL và CBQL kế cận theo các hình thức tự học như sau: Phòng GD&ĐT yêu cầu việc tự bồi dưỡng đối với CBQL là bắt buộc, có sổ tự học, tự bồi dưỡng riêng đối với mỗi CBQL. Nội dung tự bồi dưỡng gồm: nâng cao, rèn luyện phẩm chất đạo đức chính trị, nâng cao kiến thức chuyên môn, bồi dưỡng năng lực QL...Hàng năm CBQL có sáng kiến kinh nghiệm về công tác QL được áp dụng có hiệu quả trong nhà trường. Phòng GD&ĐT đưa chỉ tiêu tự học, tự bồi dưỡng vào nội dung đánh giá thi đua, khen thưởng hàng năm để tạo thêm động lực học tập và nghiên cứu nâng cao năng lực chuyên môn và QL cho CBQL ở các trường Mầm non.

- *Quy trình thực hiện*: Căn cứ vào các nội dung đào tạo, bồi dưỡng nêu trên, phòng GD&ĐT xây dựng quy trình thực hiện theo các bước sau:

+ *Lập kế hoạch:*

Xây dựng kế hoạch thực hiện các nội dung trên, kế hoạch cần đề ra mục tiêu dự kiến nguồn lực, dự kiến các biện pháp và cách thức thực hiện mục tiêu. Phòng GD&ĐT là cơ quan chủ trì xây dựng kế hoạch và chỉ đạo thực hiện.

+ *Tổ chức:*

Tham mưu với UBND huyện đề phòng GD&ĐT, trung tâm giáo dục thường xuyên tỉnh, trung tâm chính trị phối hợp với các trường Cao đẳng, Đại học, trường chính trị tổ chức các lớp học, lớp bồi dưỡng tại huyện để CBQL các trường Mầm non tham gia học tập, bồi dưỡng. Cử CBQL các trường Mầm non đương nhiệm, CBQL các trường Mầm non dự nguồn học tập các lớp nâng cao chuyên môn, các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ QL ở các huyện, thị xã và thành phố trong và ngoài tỉnh...

+ *Chỉ đạo:*

Chỉ đạo các nhà trường thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng từ CBQL đến giáo viên. Các nhà trường cần thực hiện tốt quy trình từ việc cử CBQL các trường Mầm non đi đào tạo, bồi dưỡng đến việc tổ chức học tập, bồi dưỡng tại trường và việc tự học, tự bồi dưỡng.

+ *Kiểm tra:*

Thường xuyên kiểm tra việc thực hiện kế hoạch hoặc kiểm tra định kỳ để đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng ở cơ sở. Chỉ ra những tồn tại, hạn chế và ra các Quyết định điều chỉnh cần thiết để thực hiện có hiệu quả hơn công tác đào tạo, bồi dưỡng cũng như công tác tự học tập, bồi dưỡng.

### 3.2.2.3. Điều kiện để thực hiện biện pháp

- Huyện ủy - HĐND- UBND huyện Tứ Kỳ cần có Nghị quyết về công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng chung cho cán bộ, công chức, viên chức chung trong đó có Ngành GD&ĐT; *Cân đối nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo, bồi dưỡng.*

- Phòng GD&ĐT huyện Tứ Kỳ

+ Xây dựng quy hoạch CBQL tổng thể toàn Ngành.

+ Hàng năm, lập kế hoạch tài chính cho công tác đào tạo, bồi dưỡng. Có biện pháp tham mưu với UBND huyện hỗ trợ kinh phí cho công tác này, đầu năm giao chỉ tiêu ngân sách cho các trường Mầm non cần quy định rõ số kinh phí chi cho công tác đào tạo, bồi dưỡng.

- Đội ngũ CBQL trường Mầm non không ngừng nâng cao tinh thần tự học, tự bồi dưỡng; tham gia đầy đủ có hiệu quả các lớp đào tạo do Ngành, thành phố cử theo học.

### ***3.2.6. Biện pháp 6: Xây dựng các chế độ hỗ trợ về tài chính, cơ sở vật chất cho hoạt động bồi dưỡng***

Công tác BD NLQL cho CBQL ở các trường mầm non chỉ đạt hiệu quả, khi nó được tiến hành trên cơ sở: Có sự nhận thức đúng về tầm quan trọng, được thực hiện với một kế hoạch khoa học, với nội dung chương trình, phương pháp, cách thức tổ chức đã được cải tiến và phải được thực hiện với những điều kiện cơ sở vật chất, tài chính ở mức đủ để lớp BD, để người học có thể học tập đạt hiệu quả. Do đó, biện pháp này nhằm hỗ trợ cho các cấp QL ngành, các giảng viên và đặc biệt là CBQL (đối tượng chính của chương trình BD) có những điều kiện tối thiểu hoặc tốt hơn để thực hiện các chương trình BD. Sự tăng cường về tài liệu học tập, sự chuẩn bị chu đáo về địa điểm mở lớp, đầu tư các trang thiết bị, đồ dùng giảng dạy, kinh phí mở lớp sẽ tạo ra bước đột phá trong công tác BD NLQL cho CBQL.

#### ***3.2.4.2. Nội dung và cách thức thực hiện***

- *Tăng cường điều kiện về tài liệu học tập:* Tài liệu học tập cho công tác BD rất quan trọng, bởi vì phương châm chính của BD là lấy tự học làm chính, người học tự học trên cơ sở có hướng dẫn, định hướng, có giải đáp, ... Người học phải được đọc trước tài liệu trước khi đến lớp, thời gian trên lớp phải được dành tối đa cho thảo luận nhóm, cho việc trình bày của các cá nhân, ... Vì vậy, tài liệu BD phải được biên soạn với nội dung và hình thức phù hợp đối tượng, phù hợp phương pháp và hình thức BD.



- *Chuẩn bị tốt địa điểm, trang thiết bị, đồ dùng giảng dạy:* Địa điểm mở lớp BD phải gần người học, tránh phải đi xa, tạo điều kiện cho người học tham gia BD đầy đủ và thuận lợi. Do đó, phải chuẩn bị tốt, ổn định một hệ thống các địa điểm BD. Đồng thời phải đầy đủ các điều kiện về phòng học, hội trường, bàn ghế, bảng, ánh sáng, âm thanh, loa máy, đặc biệt là các phương tiện dạy học hiện đại...

- *Đầu tư kinh phí cho công tác BD:* Tất cả các lớp BD thuộc tất cả các loại hình: BD nâng cao trình độ, BD chuyên đề, BD cập nhật, BD thường xuyên,... đều phải có kinh phí cho giảng viên, cho cơ sở vật chất, tài liệu, cần có sự đầu tư và hỗ trợ về kinh phí. Song yêu cầu tăng cường kinh phí cho mỗi lớp này là khác nhau, tùy thuộc vào nội dung chương trình, yêu cầu, thời gian BD.

#### *3.2.4.3. Điều kiện thực hiện*

- Phải có đề án quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL của địa phương và từng trường mầm non, những khoản kinh phí đầu tư cho mục tiêu BD phải được đưa vào kế hoạch công tác hàng năm của các cấp có thẩm quyền và trở thành một nội dung chi thường xuyên.

- Có địa điểm đặt các lớp BD gần người học, tránh phải đi xa, tạo điều kiện cho người học tham gia BD đầy đủ và thuận lợi, có đầy đủ cơ sở vật chất, các trang thiết bị và phương tiện phục vụ công tác dạy và học trong quá trình BD.

- Có thể phối hợp với việc BD các loại đối tượng khác để xây dựng cơ sở vật chất phục vụ chung sẽ tránh được sự lãng phí không cần thiết.

### **3.3. Mối quan hệ của các biện pháp**

- Mỗi biện pháp đều có ý nghĩa, vai trò nhất định trong quá trình quản lý, nâng cao chất lượng đánh giá và bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Biện pháp 1: Tổ chức nâng cao nhận thức cho cán bộ quản lý về tầm quan trọng của hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý

Biện pháp 2: Khảo sát, đánh giá nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ cán bộ quản lý trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương

Biện pháp 3: Xây dựng chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường MN đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục mầm non

Biện pháp 4: Chỉ đạo đổi mới phương pháp và hình thức tổ chức bồi dưỡng theo hướng phát huy vai trò chủ thể của cán bộ tham gia bồi dưỡng.

Biện pháp 5: Quy hoạch cán bộ gắn với đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn cán bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới Giáo dục

Biện pháp 6: Xây dựng các chế độ hỗ trợ về tài chính, cơ sở vật chất cho hoạt động bồi dưỡng

Sáu biện pháp trên đây đều có mối quan hệ biện chứng với nhau và có tác động tương hỗ lẫn nhau, song trong quá trình thực hiện, tùy theo điều kiện cụ thể có thể có những ưu tiên nhất định. Do vậy, trong công tác QL, người QL không được coi trọng hay xem nhẹ biện pháp nào mà phải biết kết hợp các biện pháp một cách phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh thực tế thì mới có thể đem lại hiệu quả cao.

### **3.4. Khảo nghiệm về tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Để khảo nghiệm tính cần thiết và khả thi của các biện pháp, chúng tôi dùng phiếu đánh giá, thực hiện lấy ý kiến đánh giá của 50 người gồm: CBQL ở các trường Mầm non, lãnh đạo và cán bộ phòng GD&ĐT, lãnh đạo phòng Nội vụ. Sau khi thu phiếu, tổng hợp, kết quả cụ thể như sau:

### 3.4.1. Tính cấp thiết

**Bảng 3.1. Đánh giá mức độ cần thiết của các biện pháp**

TT	Các biện pháp	Mức độ			Xếp bậc
		Rất cần thiết (2 điểm)	Cần thiết (1 điểm)	Không cần thiết (0 điểm)	
<b>BP1</b>	Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao nhận thức cho CBQL về tầm quan trọng của hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý	26 (52)	24 (24)	0	76 (3)
<b>BP2</b>	Khảo sát đánh giá nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ cán bộ quản lý trường MN huyện Tứ Kỳ tỉnh Hải Dương	25 (50)	25 (25)	0	75 (4)
<b>BP3</b>	Xây dựng chương trình bồi dưỡng CBQL	40 (80)	10 (10)	0	90 (1)
<b>BP4</b>	Chỉ đạo đổi mới phương pháp và hình thức tổ chức bồi dưỡng theo hướng phát huy vai trò chủ thể của CB tham gia bồi dưỡng.	12 (24)	36 (36)	2 (0)	60 (6)
<b>BP5</b>	Quy hoạch cán bộ gắn với đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn cán bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới.	35 (70)	14 (14)	1 (0)	84 (2)
<b>BP6</b>	Xây dựng chế độ hỗ trợ về tài chính, cơ sở vật chất cho hoạt động bồi dưỡng.	15 (30)	33 (33)	2 (0)	63 (5)

Kết quả trong bảng số 3.1 cho thấy tất cả các biện pháp được đa số các chuyên gia đánh giá cao tính cần thiết sử dụng trong luận văn này. Biện pháp 3 có tính cấp thiết nhất với 90 điểm. Không có biện pháp nào mà các chuyên gia đánh giá không thiết trên 40 điểm.

Như vậy, các chuyên gia đều khẳng định cả 6 biện pháp quản lý đã được đề xuất có tính cấp thiết cao.

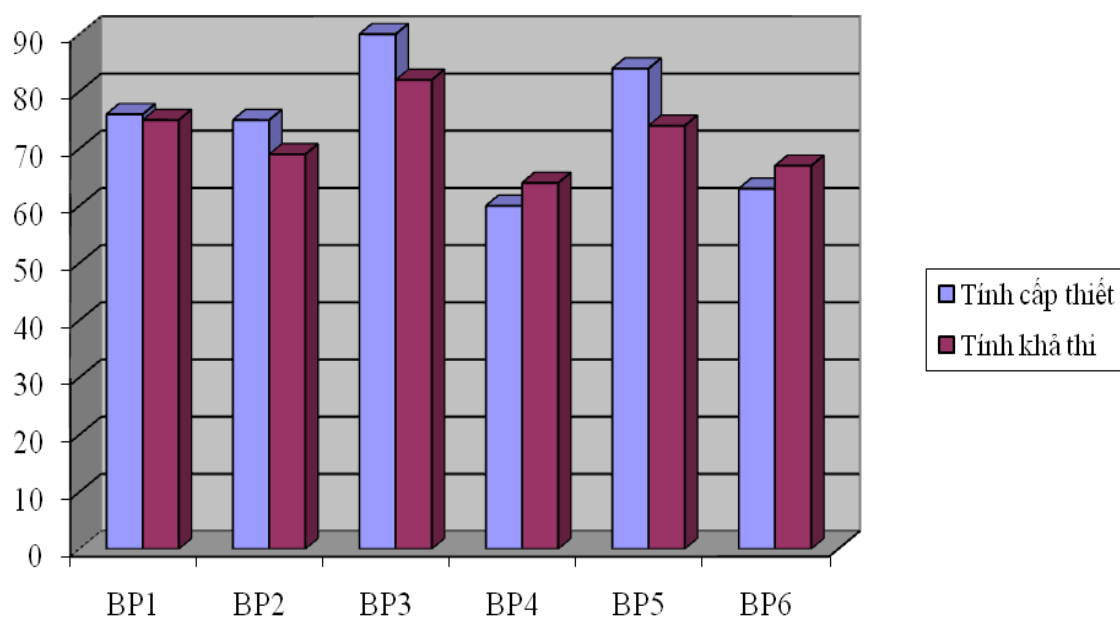
### 3.4.2. Tính khả thi

**Bảng 3.2. Đánh giá mức độ khả thi của các biện pháp**

TT	Các biện pháp	Mức độ			Xếp bậc
		Rất cần thiết (2 điểm)	Cần thiết (1 điểm)	Không cần thiết (0 điểm)	
BP1	Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao nhận thức cho CBQL về tầm quan trọng của hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý.	25 (50)	25 (25)		75 (2)
BP2	Khảo sát đánh giá nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ cán bộ quản lý trường MN huyện Tứ Kỳ tỉnh Hải Dương	20 (40)	29 (29)	1 (0)	69 (4)
BP3	Xây dựng chương trình bồi dưỡng CBQL	32 (64)	18 (18)	0	82 (1)
BP4	Chỉ đạo đổi mới phương pháp và hình thức tổ chức bồi dưỡng theo hướng phát huy vai trò chủ thể của CB tham gia bồi dưỡng.	15 (30)	34 (34)	1 (0)	64(6)
BP5	Quy hoạch cán bộ gắn với đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn cán bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới.	25 (50)	24 (24)	1 (0)	74 (3)
BP6	Xây dựng chế độ hỗ trợ về tài chính, cơ sở vật chất cho hoạt động bồi dưỡng.	19 (38)	29 (29)	2 (0)	67(5)

Kết quả tổng hợp ý kiến chuyên gia trong bảng số 3.2 cho thấy cả 6 biện pháp quản đều có tính khả thi cao, không có biện pháp nào có tính không khả thi trên 40 điểm.

Như vậy, theo các chuyên gia đánh giá, các biện pháp quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương có tính cần thiết và khả thi cao khi áp dụng.



***Biểu đồ 3.1. Tính cần thiết và khả thi của 6 biện pháp***

### **Kết luận chương 3**

Ngành học Mầm non có nhiều điểm khác biệt so với các ngành học khác trong hệ thống Giáo dục quốc dân. Đây là ngành học có điểm xuất phát thấp. Mỗi thành tích của bậc học đều phụ thuộc rất lớn vào sự động viên, cổ vũ, sự quan tâm của toàn xã hội, đặc biệt là sức mạnh bên trong của mỗi CBQL và giáo viên mầm non. Do vậy, việc đưa ra một số giải pháp bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay là rất cần thiết.

Sau thời gian học tập, nghiên cứu kết hợp với thực tiễn công tác chỉ đạo bậc học mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, tôi đã đề xuất 6 giải pháp cơ bản để quản lý, chỉ đạo việc bồi dưỡng năng lực quản lý với những nội dung, cách thức và điều kiện thực hiện cụ thể. Tên của từng giải pháp không mới nhưng nội dung và biện pháp thực hiện tác giả cố gắng đề xuất thêm những điểm mới, có tính khoa học và thực tiễn, việc triển khai áp dụng các giải pháp hoàn toàn có cơ sở và khả thi. Để đội ngũ CBQL có phẩm chất đạo đức tốt, năng lực quản lý giỏi, làm việc có hiệu quả thì cần phải thực hiện đồng bộ 6 biện pháp đã được trình bày tại chương 3.

Kết quả khảo nghiệm 50 người cho những kết quả rất đáng khả quan, các nhóm đối tượng khảo sát đều nhận thức sâu sắc tính cấp thiết và khẳng định tính khả thi của các biện pháp, về quan hệ giữa tính cấp thiết và tính khả thi của 6 biện pháp, kết quả khảo nghiệm cho biết chúng có tương quan thuận, chặt chẽ. Điều này càng thêm khẳng định các biện pháp vừa cấp thiết lại vừa có tính khả thi cao.

## KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

### 1. Kết luận

*1.1.* Luận văn “*Tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*” đã thực hiện đúng mục đích, nội dung và tiến độ nghiên cứu. Đây là một đề tài thuộc lĩnh vực khoa học, giáo dục, nghiên cứu nhằm nâng cao hiệu quả của công tác bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, trên cơ sở đó góp phần nâng cao chất lượng chăm sóc giáo dục trẻ trong các trường mầm non.

Trong những năm qua công tác này đã được quan tâm, thực hiện, có những ưu điểm, mặt mạnh. Đội ngũ CBQL đã đủ về số lượng theo yêu cầu, theo quy định hạng trường, chất lượng ngày càng được nâng lên. Tuy nhiên, bên cạnh những điểm mạnh, công tác phát triển đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương còn có những điểm hạn chế, những mặt yếu như đã phân tích, đánh giá ở trên. Nổi bật là: Một bộ phận CBQL chưa đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ giáo dục trong thời kỳ mới. Vẫn còn một bộ phận nhỏ CBQL giáo dục có biểu hiện thiếu trách nhiệm và tâm huyết với nghề, vi phạm đạo đức và lối sống, ảnh hưởng không tốt tới uy tín của nhà giáo trong xã hội. Việc thực hiện luân chuyển CBQL chưa được thực hiện triệt để. Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL chưa đáp ứng được các yêu cầu đổi mới giáo dục.

Kết quả khảo sát về thực trạng công tác QL hoạt động bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương cũng đã cho thấy những nguyên nhân làm hạn chế chất lượng của đội ngũ CBQL giáo dục mầm non, cũng như nguyên nhân làm hạn chế chất lượng công tác xây dựng đội ngũ CBQL các trường mầm non của huyện nhà. Từ sự phân tích, đánh giá thực trạng nói trên chúng tôi có căn cứ để đề xuất

những biện pháp bồi dưỡng năng lực QL cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương trong giai đoạn hiện nay ở chương 3 tiếp theo.

**1.2.** Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn, đánh giá thực trạng công tác bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, để nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL cần sử dụng đồng bộ các biện pháp quản lý như: Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao nhận thức cho CBQL về tầm quan trọng của hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý, quy hoạch cán bộ gắn với đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn cán bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới Giáo dục v.v... Quá trình thực hiện các biện pháp bồi dưỡng đội ngũ CBQL mặc dù có nhiều thuận lợi nhưng cũng gặp không ít những khó khăn, có nhiều yếu tố tác động đến đội ngũ CBQL nhưng chủ yếu do yếu tố chủ quan ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả thực hiện các biện pháp bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL các trường Mầm non.

**1.3.** Trên cơ sở phân tích lý luận, đánh giá thực trạng công tác bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương, đề xuất các biện pháp phát triển ĐN CBQL trường mầm non, các biện pháp được đề xuất là một thể thống nhất, tạo thành một hệ thống; mỗi biện pháp có vai trò nhất định, tác động vào từng khâu trong quá trình bồi dưỡng đội ngũ CBQL các trường mầm non. Các biện pháp không thể thực hiện một cách riêng rẽ, tách rời mà cần thực hiện một cách đồng bộ và có sự phối hợp chặt chẽ để phát huy tác dụng tổng hợp của chúng. Mỗi biện pháp đều cần những tiền đề để thực hiện, biện pháp này sẽ tạo tiền đề để thực hiện biện pháp kia, hoặc bổ sung để khắc phục những nhược điểm của nó. Vì thế, quá trình thực hiện cần vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo và phù hợp với điều kiện thực tiễn của mỗi nhà trường trên địa bàn huyện.

Luận văn đã đề xuất 6 giải pháp Tổ chức bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non của huyện:



Biện pháp 1: Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao nhận thức cho CBQL về tầm quan trọng của hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý.

Biện pháp 2: Khảo sát đánh giá nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ cán bộ quản lý trường MN huyện Tứ Kỳ tỉnh Hải Dương

Biện pháp 3: Xây dựng chương trình bồi dưỡng CBQL

Biện pháp 4: Chỉ đạo đổi mới phương pháp và hình thức tổ chức bồi dưỡng theo hướng phát huy vai trò chủ thể của CB tham gia bồi dưỡng.

Biện pháp 5: Quy hoạch cán bộ gắn với đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn cán bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới.

Biện pháp 6: Xây dựng chế độ hỗ trợ về tài chính, cơ sở vật chất cho hoạt động bồi dưỡng.

Cùng với các biện pháp, luận văn còn thực hiện khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp thông qua việc xin ý kiến đánh giá từ các chuyên gia. Qua kết quả khảo nghiệm cho thấy 6/6 biện pháp đều có tính cần thiết và tính khả thi cao, phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế, xã hội của huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.

## **2. Khuyến nghị**

### **2.1. Đối với sở giáo dục và đào tạo**

Sở GD&ĐT Hải Dương cần làm tốt tham mưu với UBND Tỉnh để thực hiện Thông tư Liên tịch số 12/2015/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 21 tháng 4 năm 2015 của Bộ GD&ĐT và Bộ Nội vụ hướng dẫn định mức biên chế sự nghiệp trong các cơ sở giáo dục mầm non công lập.

Tiếp tục chỉ đạo tốt các lớp tập huấn, bồi dưỡng cán bộ quản lý - giáo viên, cải tiến công tác thanh, kiểm tra tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của các trường mầm non. Đặc biệt quan tâm nâng cao chất lượng chuyên môn cho CBQL góp phần nâng cao chất lượng công tác chăm sóc, giáo dục trẻ ở các địa phương. Tăng cường tổ chức các lớp tập huấn cho đội ngũ CBQL mầm non.

## **2.2. Đối với uỷ ban nhân dân huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Tham mưu với Sở Nội vụ, UBND tỉnh tiếp tục bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý cho cán bộ quản lý các trường mầm non, chủ các nhóm lớp mầm non. Chủ động xây dựng kế hoạch bồi dưỡng chuyên môn cho đội ngũ CBQL. Tăng cường các biện pháp chỉ đạo nhằm khắc phục những hạn chế, yếu kém như đã nêu trong nội dung của luận văn.

Thực hiện đổi mới công tác bồi dưỡng chuyên môn cho đội ngũ CBQL (Đổi mới nội dung, hình thức, phương pháp...), góp phần tích cực nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL trường Mầm non.

Chỉ đạo các trường mầm non xây dựng quy hoạch bồi dưỡng đội ngũ CBQL và xây dựng kế hoạch phát triển giáo dục của nhà trường phù hợp với sự gia tăng về số lượng học sinh và yêu cầu nâng cao trình độ đội ngũ CBQL.

## **2.3. Đối với phòng giáo dục đào tạo huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương**

Phòng GD&ĐT đề xuất với UBND huyện thực hiện tốt công tác xã hội hoá giáo dục, có chế độ đãi ngộ thoả đáng thu hút các giáo viên giỏi để khai thác và tận dụng mọi tiềm năng chăm sóc và giáo dục trẻ đạt kết quả cao.

Thường xuyên kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ CBQL, giáo viên các nhà trường, mầm non, xây dựng đội ngũ CBQL nòng cốt ở các nhà trường, đồng thời giúp cho Phòng giáo dục thuận lợi trong việc triển khai và chỉ đạo chuyên môn cho đội ngũ CBQL.

Thường xuyên tổ chức các Hội giảng, Hội thi, các sân chơi văn hoá, văn nghệ, thể dục, thể thao... để giúp đội ngũ CBQL các trường mầm non trong huyện có điều kiện giao lưu học hỏi, trao đổi kinh nghiệm trong chuyên môn, trong công tác chăm sóc và giáo dục trẻ trong các nhà trường góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của huyện.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### I. Các văn bản, chỉ thị

1. Ban Bí thư TW Đảng khóa IX (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.
2. Ban Chấp hành Trung ương (2013), Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 về Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo.
3. Bộ GD&ĐT (2008), Điều lệ trường Mầm non (Ban hành theo QĐ số 14/2008/QĐ-BGDĐT ngày 7 tháng 4 năm 2008) của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT.
4. Bộ GD&ĐT (2008), Chuẩn nghề nghiệp giáo viên mầm non.
5. Chính phủ, Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt "Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020"
6. Đảng cộng sản Việt Nam (1997), Văn kiện Hội nghị lần thứ 2 BCHTW khoá VI NXB Sự thật Hà Nội.
7. Đảng bộ huyện Tứ Kỳ, Nghị quyết BCH Đảng bộ huyện.
8. Hồ Chí Minh (1974), *Về vấn đề cán bộ*, NXB Sự thật, Hà Nội.
9. Hồ Chí Minh toàn tập (1980, 1984, 1989), NXB Sự thật Hà Nội.
10. Các Mác - Ph.Ăngghen (1993), *Các Mác - Ăngghen toàn tập*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
11. *Luật giáo dục* (2005), NXB Giáo dục.
12. Phòng GD&ĐT huyện Tứ Kỳ, *Báo cáo tổng kết các năm 2012 - 2015*.
13. Quyết định của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo năm 2006, Chương trình Giáo dục Mầm non.
14. Quyết định của Thủ tướng Chính phủ số 09/2005/QĐ-TTG ngày 11 tháng 01 năm 2005, về việc phê duyệt đề án "Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005 - 2010".

### II. Các tư liệu sách, báo, tạp chí.

15. Đặng Quốc Bảo (1998), *Quản lý giáo dục tiếp cận một số vấn đề lý luận từ lời khuyên và góc nhìn thực tiễn*, NXB Giáo dục, Hà Nội.

16. Nguyễn Mạnh Cường (2004), “Năng lực quản lý và định hướng các giải pháp nâng cao hiệu lực quản lý cho cán bộ quản lý trường học”, *tạp chí số 86*, tháng 5/2004.
17. Đỗ Văn Chân (1999), *Bài giảng dự báo về kế hoạch phát triển*, Học Viện QLGD, Hà Nội.
18. Trần Khánh Đức (2010), *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*, Nxb Giáo dục.
19. Phạm Minh Hạc (1980), *Tâm lý giáo dục*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
20. Đặng Xuân Hải (2005), “Đổi mới công tác bồi dưỡng CBQL, quản lý nhà trường”, *tạp chí số 126*, tháng 11 năm 2005.
21. Nguyễn Hồng Hải (2013), *Quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*, Luận án Tiến sĩ QLGD. DHSP Hà Nội.
22. Nguyễn Vinh Hiền (2008), *Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kỳ đổi mới*, NXB Chính trị.
23. H. Koontz và các tác giả (1994), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB KHKT, Hà Nội.
24. Lê Vũ Hùng (1999), *Cán bộ quản lý giáo dục - đào tạo trước yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Tập san Nghiên cứu Giáo dục, tháng 1/1999.
25. Trịnh Hoài Hương (2012), *Giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non quận Thanh Xuân hiện nay*, Đề tài NCKH Cấp thành phố.
26. Trần Thị Bích Liễu (2008), *Kỹ năng và bài tập thực hành quản lý trường mầm non của hiệu trưởng*, Luận văn thạc sỹ QLGD, ĐHSP Hà Nội.
27. P.V.Khudo Minxky (1982), *Về công tác hiệu trưởng*, Trường Cán bộ quản lý Giáo dục Trung ương Hà Nội.
28. Nguyễn Ngọc Quang (1989), *Những khái niệm cơ bản về quản lý giáo dục*, Trường CBQL GD&ĐT TW1, Hà Nội.
29. Hoàng Tâm Sơn (2007), *Một số vấn đề tổ chức khoa học lao động của người Hiệu trưởng*, Đề tài NCKH cấp Bộ.

30. Thái Văn Thành (2007), *Quản lý giáo dục và quản lý nhà trường*, NXB Đại học Huế.
31. Hoàng Minh Thao (2004), *Tâm lý học quản lý*, Học viện quản lý giáo dục, Hà Nội.
32. Phạm Thị Thanh Thủy (2013), *Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non tỉnh Nam Định đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay*, Luận văn thạc sỹ QLGD, ĐHSP Hà Nội.
33. Hà Thế Truyền (2006), *Kiểm tra, thanh tra và đánh giá trong Giáo dục-Đào tạo*, Học viện quản lý giáo dục, Hà Nội.
34. Đỗ Hoàng Trân (1995), *Lý thuyết quản lý*, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
35. Trung tâm biên soạn từ điển (1995), *Từ điển Bách khoa Việt Nam*, Hà Nội.
36. Từ điển Tiếng Việt (2010), NXB Đà Nẵng.



## 2. Phẩm chất chính trị, đạo đức

a. Về phẩm chất chính trị của đội ngũ cán bộ quản lý các trường mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương

Những biểu hiện cụ thể	Nhóm đánh giá	Mức giá trị			
		Tốt	Khá	Trung bình	Kém
<b><i>Phẩm chất chính trị</i></b>					
1. Hiểu biết và chấp hành nghiêm chỉnh đường lối, chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước.					
2. Có giác ngộ chính trị, biết phân tích và bảo vệ quan điểm đường lối của Đảng và Nhà nước.					
3. Có ý thức chấp hành kỷ luật lao động.					
4. Giáo dục thuyết phục cán bộ giáo viên chấp hành chính sách của cấp trên.					
5. Thái độ tích cực đối với cái mới, cái tiến bộ, kiên quyết đấu tranh chống những hiện tượng tiêu cực, sai trái, bảo vệ pháp luật.					
6. Có tầm nhìn rộng, nắm bắt và xử lý các thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời.					

### 3. Kiến thức và năng lực chuyên môn

Kiến thức và năng lực chuyên môn	Nhóm đánh giá	Mức giá trị			
		Tốt	Khá	Trung bình	Kém
1. Trình độ hiểu biết chuyên môn và khả năng chăm sóc giáo dục trẻ ,mầm non.					
2. Nắm vững nội dung, chương trình, phương pháp chăm sóc, giáo dục trẻ mầm non.					
3. Khả năng QL, chỉ đạo chuyên môn, quản lý chương trình chăm sóc giáo dục trẻ đáp ứng được với yêu cầu nhiệm vụ.					
4. Am hiểu tình hình phát triển kinh tế xã hội của địa phương.					
5. Ý thức tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao trình độ.					
6. Tích cực sáng tạo trong đổi mới phương pháp tổ chức các hoạt động cho trẻ, quan tâm tới các điều kiện phục vụ để nâng cao chất lượng chăm sóc giáo dục trẻ.					
7. Nắm vững các nguyên tắc, điều lệ, qui định về QL nhà trường, QLGD ở bậc mầm non.					
8. Khả năng tích lũy kinh nghiệm, nâng cao tay nghề giáo viên.					



#### 4. Năng lực quản lý

Năng lực quản lý	Nhóm đánh giá	Mức giá trị			
		Tốt	Khá	Trung bình	Kém
1. Năng lực dự báo, thiết kế và tổ chức thực hiện các giải pháp.	CBQL (84 người)				
2. Năng lực QL hành chính, QL tài chính					
3. Năng lực QL đội ngũ, xây dựng tập thể sư phạm đoàn kết					
4. Năng lực phát huy sáng kiến và cải tiến lề lối làm việc					
5. Năng lực giao tiếp và làm việc khoa học					
6. Năng lực tổng kết kinh nghiệm, nghiên cứu khoa học.					
7. Năng lực phân tích các hoạt động chăm sóc giáo dục, thể hiện tính sư phạm trong việc tổ chức các hoạt động trong trường MN					
8. Năng lực vận động, phối hợp các lực lượng trong và ngoài nhà trường tham gia vào sự nghiệp phát triển Giáo dục mầm non.					
9. Năng lực chỉ đạo, kiểm tra các hoạt động chăm sóc, giáo dục và các hoạt động khác.					
10. Quyết đoán và dám chịu trách nhiệm trong mọi công việc.					
11. Nhạy bén, linh hoạt trong thực hiện nhiệm vụ.					

**\* Xin đồng chí vui lòng cho biết một số thông tin về bản thân:**

Tuổi:.....Năm vào ngành:..... Số năm công tác .....

Chức vụ: .....

Nơi công tác: .....

*Xin chân thành cảm ơn đồng chí!*

## Phụ lục 2

### KHẢO SÁT THỰC TRẠNG TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ Ở CÁC TRƯỜNG MẦM NON HUYỆN TỨ KỲ, TỈNH HẢI DƯƠNG

Đồng chí vui lòng cho biết ý kiến của mình về công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL ở các trường Mầm non huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương trong giai đoạn hiện nay bằng cách đánh dấu X vào một trong các ô trống cho điểm với từng nội dung ở các bảng sau:

**\* Xin đồng chí vui lòng cho biết một số thông tin về bản thân:**

Tuổi:.....Năm vào ngành:..... Số năm công tác .....

Chức vụ:.....

Nơi công tác:.....

**Câu 1: “Thầy cô đã được bồi dưỡng những năng lực nào dưới đây”**

STT	Nội dung bồi dưỡng	Mức độ		
		Thường xuyên	Chưa thường xuyên	Chưa được bồi dưỡng
1	Kiến thức về nghiệp vụ quản lý (bao gồm các 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			
2	- Năng lực xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường			
3	Năng lực Quản lý tổ chức bộ máy, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường			
4	Năng lực Quản lý trẻ em của nhà trường			
5	Năng lực Quản lý hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc và giáo dục trẻ			
6	Năng lực Quản lý tài chính, tài sản nhà trường			
7	Năng lực Quản lý hành chính và hệ thống thông tin			
8	Năng lực Tổ chức kiểm tra, kiểm định chất lượng giáo dục			
9	Năng lực Thực hiện dân chủ trong hoạt động của nhà trường			

*Câu 2:* Trong quá trình bồi dưỡng, Thầy cô thấy Báo cáo viên đã sử dụng những phương pháp nào dưới đây, mức độ sử dụng

Số TT	Phương pháp bồi dưỡng	Mức độ		
		Thường xuyên	Không thường xuyên	Chưa sử dụng
1	Phương pháp diễn giảng			
2	Phương pháp hỏi - đáp			
3	Phương pháp nêu vấn đề.			
4	Phương pháp làm việc nhóm			
5	Phương pháp nghiên cứu tình huống			
6	Phương pháp nghiên cứu trường hợp			
7	Phương pháp cùng tham gia			
8	Dạy học dự án			

*Câu 3:* Trong quá trình bồi dưỡng thầy cô thấy báo cáo viên đã sử dụng những hình thức nào mức độ như thế nào?

Số TT	Hình thức bồi dưỡng	Mức độ		
		Thường xuyên	Không thường xuyên	Chưa sử dụng
1	Bồi dưỡng thường xuyên bằng tự học của CBQL			
2	Bồi dưỡng thông qua các buổi sinh hoạt chuyên môn, nghiệp vụ, hội thảo chuyên đề			
3	Bồi dưỡng tập trung theo đợt			
4	Bồi dưỡng theo hình thức học tập từ xa (qua mạng Internet).			
5	Bồi dưỡng thông qua cuộc thi cán bộ quản lý giỏi			
6	Các hình thức khác			

*Xin chân thành cảm ơn đồng chí!*