TRƯỜNG ĐẠI HỌC SÀI GÒN
TẠP CHÍ KHOA HỌC
ĐẠI HỌC SÀI GÒN
ISSN 1859 - 3208
Số 90, Tập 02/2023

SAIGON UNIVERSITY
SCIENTIFIC JOURNAL
OF SAIGON UNIVERSITY
No. 90, Vol 02/2023

Email: tcdhsg@sgu.edu.vn ; Website: http://sj.sgu.edu.vn/

THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH THEO HƯỚNG CHUẨN HOÁ

Current status of primary school principals in Ho Chi Minh City following the orientation of standardization

Nguyễn Văn Phước

Trường ĐH Khoa học Xã hội và Nhân văn - ĐHQG TP.HCM

TÓM TẮT

Đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học là nhân tố nòng cốt, có vai trò then chốt trong việc quyết định đến chất lượng giáo dục nhà trường. Đánh giá đúng thực trạng đội ngũ để xây dựng cơ sở đề xuất những giải pháp thích hợp nhằm phát triển đội ngũ này theo hướng chuẩn hoá, tạo điều kiện thuận lợi giúp đội ngũ hiệu trưởng phát huy tốt năng lực, sở trường, đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục trong bối cảnh hiện tại đổi mới chương trình giáo dục phổ thông. Bài viết giới thiệu khái quát về địa bàn, mẫu nghiên cứu, khách thể khảo sát và các phương pháp nghiên cứu thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học ở Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho phép người nghiên cứu đưa ra một số kết luận về những mặt mạnh, mặt hạn chế cùng những nguyên nhân cụ thể của những hạn chế này. Đây là cơ sở thực tiễn có ý nghĩa nhằm phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học ở Thành phố Hồ Chí Minh theo hướng chuẩn hoá.

Từ khoá: *chuẩn hoá, đội ngũ hiệu trưởng, trường tiểu học.*

ABTRAST

The team of primary school principals is a core factor, playing a key role in determining the quality of school education. Correctly evaluate the current situation of the team to build a basis to propose appropriate solutions to develop this team in the direction of standardization, creating favorable conditions to help the team of principals promote their abilities, strengths, and meet the needs of the team. Meet the requirements of educational development in the current context of reforming the general education program. The article provides an overview of the area, research sample, survey subjects and research methods on the current situation of primary school principals in Ho Chi Minh City. The research results allow the researcher to draw some conclusions about the strengths, limitations and specific causes of these limitations. This is a meaningful practical basis to develop the team of primary school principals in Ho Chi Minh City towards standardization.

Keywords*: standardization, team of principals, primary schools.*

1. Đặt vấn đề

Vị trí, tầm quan trọng của đội ngũ nhà giáo, đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục (CBQLGD), trong đó có đội ngũ hiệu trưởng (HT) trường tiểu học (TH) luôn được đặc biệt coi trọng, có thể thấy rõ trong chủ trương, đường lối lãnh đạo của Đảng trong các kì Đại hội: Nếu Đại hội XII xác định chủ trương "*phát triển đội ngũ nhà giáo, cáb bộ quản lý đáp ứng yêu cầu đổi mới*" (Đảng

Tác giả liên hệ: thsphuoc@gmail.com

Cộng sản Việt Nam, 2016) thì Đại hội XIII tiếp tục khẳng định giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQLGD là khâu then chốt, có tính quyết định để thực hiện mục tiêu phát triển giáo dục (GD); trong đó, đặc biệt nhấn mạnh: "*Cùng với đề cao vị trí, vai trò và trách nhiệm xã hội (XH), cần đổi mới mạnh mẽ chính sách đãi ngộ, chăm lo xây dựng đội ngũ nhà giáo và CBQLGD là khâu then chốt* "; "*Thực hiện đồng bộ các cơ chế, chính sách và giải pháp để cải thiện mức sống, nâng cao trình độ và chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ CBQLGD*" (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2021).

Giáo dục tiểu học (GDTH) Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) hiện có gần 3 vạn nhà giáo và CBQLGD, trong đó, đội ngũ CBQLGD chiếm khoảng 5% (Sở Giáo dục và Đào tạo TP.HCM, 2022); đội ngũ nhà giáo nói chung, đội ngũ CBQLGD, đội ngũ HT trường TH phát triển cả về số lượng và chất lượng, với cơ cấu ngày càng hợp lý; đã góp phần quyết định thành quả của sự nghiệp GD của Thành phố trong những năm qua. Ngoài việc đảm báo các yêu cầu về phẩm chất và năng lực nghề nghiệp chung của Chuẩn HT, đội ngũ HT trường TH ở TP.HCM nghiệp riêng, có tính đặc thù theo cơ chế đặc thù của thành phố trọng điểm trực thuộc Trung ương. Những đặc trưng này tạo nên những nét riêng và đặc thù trong quản lý (QL). Bên cạnh những nội dung đã đáp ứng, chất lượng đội ngũ HT cũng còn những hạn chế nhất định, chưa thực sự mang tính đặc thù phù hợp với thành phố, ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ HT trường TH và chất lượng GDTH địa phương, cần được quan tâm phát triển. Vì vậy, công tác phát triển đội ngũ cần được phát hiện, phân tích, đánh giá để đưa ra những giải pháp phù hợp.

Từ trước đến nay, ***trên thế giới***, một số công trình đã được các tác giả tập trung nghiên cứu *về kỹ năng QL cần có* của đội ngũ HT trường TH có thể kể đến là: nhóm tác giả Jennifer Goodwin, Rosta Heron, Sylvia Philips (1998) với cuốn sách *Những kỹ năng QL về điều phối môn học trong nhà trường tiểu học (Management Skills for SEN Coordinators in the Primary School)*; nhóm tác giả Les Bell và Chris Rhodes với cuốn sách *The Skills of Primary School Management* (Les Bell & Chris Rhodes, 1996);

Tại Việt Nam, vấn đề đội ngũ HT trường TH được đề cập trong một số văn bản pháp lí của ngành GD có thể kể đến như *vị trí, vai trò của HT trường TH* tại Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT về ban hành Điều lệ trường tiểu học (Bộ GD&ĐT, 2020); yêu cầu về *số lượng HT trường TH* tại Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT về hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông (GDPT) công lập (Bộ GD&ĐT, 2017); yêu cầu về *chất lượng HT trường TH* tại Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT quy định Chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT (Bộ GD&ĐT, 2018). Cùng với những công trình nghiên cứu của một số tác giả trong nước về kỹ năng QL, năng lực quản trị trường học và khung năng lực cần có như Đặng Quốc Bảo (1998) với công trình nghiên cứu *Chiến lược giáo dục - đào tạo HTTH*; tác giả Nguyễn Văn Quang (2020) với bài viết đổi mới hoạt động bồi dưỡng HT trường TH theo khung năng lực*;* nhóm tác giả Nguyễn Văn Tứ và Trần Văn Dàng (2018) với bài viết *Phát triển năng lực quản trị nhà trường của HT trường TH ở Thành phố Hồ Chí Minh*. Một số ***luận án tiến sĩ*** tập trung nghiên cứu về đội ngũ HTTH có thể kể đến như *Phát triển đội ngũ HT trường TH tỉnh Đắk Lắk trong bối cảnh*

đổi mới GD Việt Nam (Thái Văn Tài, 2018), *Kỹ năng QL dạy học của HT trường TH* (Lê Tuyết Mai, 2019), v.v.

Từ đó có thể thấy tổng quan hướng nghiên cứu trong và ngoài nước về đội ngũ HT trường TH dù chưa thu hút số lượng đồ sộ các tác giả nghiên cứu như vấn đề đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL), lãnh đạo trường học nói chung; song các nghiên cứu theo hướng này đã đi sâu vào nhiều vấn đề cụ thể: 1/ Khẳng định vai trò quan trong của đội ngũ HT trường TH trong công tác điều hành, lãnh đạo để phát triển nhà trường; 2/ Vấn đề chuẩn hóa đối với vị trí HT trường TH là vấn đề được quan tâm,Việt Nam đã xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể đối với đội ngũ này; bộ tiêu chuẩn đã được cập nhật và phát triển để phù hợp với yêu cầu của từng giai đoạn và 3/ Các công trình nghiên cứu khoa học tập trung nhiều về tiêu chuẩn cần có của người HT trường TH về năng lực QL, kỹ năng QL các hoạt động dạy học và GD trong trường TH. Qua đây cũng cho thấy chưa có nhiều tác giả nghiên cứu và đề cập đến yêu cầu về phẩm chất cần có, những yếu tố đặc thù cũng như yêu cầu về số lượng, cơ cấu của đội ngũ HT trường TH nói chung và đội ngũ HT trường TH ở TP.HCM.

Xuất phát từ những lý do trên, nghiên cứu đánh giá đúng thực trạng đội ngũ HT là việc làm cần thiết. Nghiên cứu góp phần làm sáng tỏ thực trạng đội ngũ HT, là cơ sở khoa học giúp chủ thể QL xây dựng kế hoạch với những giải pháp phù hợp, tác động để phát triển đội ngũ HT đáp ứng yêu cầu phát triển GD hiện tại tại TPHCM.

2. Nội dung và kết quả nghiên cứu

2.1. Khái niệm

Trường tiểu học

Luật Giáo dục quy định rõ tại Điều 28, khoản 1: "Giáo dục tiểu học (TH) được thực hiện trong 05 năm học, từ lớp một đến hết lớp năm. Tuổi của HS vào học lớp một là 06 tuổi và được tính theo năm"; Điều 29, khoản 2 xác định: "GDTH nhằm hình thành cơ sở ban đầu cho sự phát triển về đạo đức, trí tuệ, thể chất, thẩm mỹ, năng lực của HS; chuẩn bị cho HS tiếp tục học trung học cơ sở"; Điều 33, khoản 1 khẳng định trường TH là cơ sở GD phổ thông (Quốc hội, 2019).

Điều lệ trường tiểu học cũng xác định rõ tại Điều 2: "Trường TH là cơ sở GD phổ thông của hệ thống GD quốc dân, có tư cách pháp nhân, có tài khoản và con dấu riêng". Về phân cấp QL, Điều 6 quy định trường TH do UBND cấp huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi là UBND cấp huyện) thành lập và QL. Phòng GD&ĐT giúp UBND cấp huyện thực hiện chức năng QL nhà nước về GD đối với các loại hình trường, lớp TH trên địa bàn (Bộ GD&ĐT, 2020).

Như vậy, *trường tiểu học là cơ sở GD phổ thông của hệ thống GD quốc dân, do UBND cấp huyện thành lập và QL, Phòng GD&ĐT giúp UBND cấp huyện QL nhà nước về GD; là nơi dạy học và GD HS từ lớp một đến hết lớp năm, hình thành cơ sở ban đầu cho sự phát triển về đạo đức, trí tuệ, thể chất, thẩm mỹ, năng lực của HS; chuẩn bị cho HS tiếp tục học trung học cơ sở.*

Hiệu trưởng trường tiểu học

Luật Giáo dục (2019) quy định tại Điều 56: HT là người chịu trách nhiệm QL, điều hành các hoạt động của nhà trường, do cơ quan có thẩm quyền bổ nhiệm hoặc công nhận. HT trường thuộc hệ thống GD quốc dân phải được đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ QL trường học và đạt chuẩn HT. Tiêu chuẩn, nhiệm vụ và quyền hạn của HT; thủ tục, quy trình bổ nhiệm HT cơ sở GD mầm non, GD phổ thông do Bộ trưởng Bộ GD&ĐT quy định (Quốc hội, 2019).

Điều lệ Trường tiểu học, tại Điều 11, khoản 1 đã xác định cụ thể:

"HT trường TH là người chịu trách nhiệm QL, điều hành các hoạt động và chất lượng GD của nhà trường.

Người được bổ nhiệm làm HT đối với trường công lập hoặc công nhận làm HT đối với trường tư thục phải đạt tiêu chuẩn quy định tại Chuẩn HT cơ sở GD phổ thông và đảm bảo các yêu cầu: phải đạt trình độ chuẩn được đào tạo của nhà giáo theo quy định của Luật Giáo dục đối với cấp TH; đã dạy học ít nhất 05 năm (hoặc 04 năm đối với miền núi, hải đảo, vùng cao, vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện KT-XH đặc biệt khó khăn) ở cấp TH…" (Bộ GD&ĐT, 2020).

Như vậy, một cách khái quát, có thể định nghĩa, *HT trường TH là người chịu trách nhiệm QL, điều hành các hoạt động và chất lượng GD của trường TH, do cơ quan có thẩm quyền bổ nhiệm hoặc công nhận, phải đạt tiêu chuẩn quy định tại Chuẩn HT cơ sở GD phổ thông, đạt trình độ chuẩn của nhà giáo TH theo quy định của Luật Giáo dục và thâm niên dạy học tối thiểu ở cấp TH theo quy định đối với HT trong Điều lệ trường tiểu học*.

Đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học

Đội ngũ, theo *Từ điển tiếng Việt* của Viện Ngôn ngữ học (2002), "đội ngũ là tập hợp một số đông người cùng chức năng, nhiệm vụ hoặc nghề nghiệp, hợp thành lực lượng hoạt động trong hệ thống (tổ chức) và cùng chung một mục đích nhất định".

Theo đó, *đội ngũ HT trường TH là tập hợp những người chịu trách nhiệm QL, điều hành các hoạt động và chất lượng GD của trường TH, do cơ quan có thẩm quyền bổ nhiệm hoặc công nhận, phải đạt tiêu chuẩn quy định tại Chuẩn HT cơ sở GD phổ thông, đạt trình độ chuẩn của nhà giáo TH theo quy định của Luật Giáo dục và thâm niên dạy học tối thiểu ở cấp TH theo quy định đối với HT trong Điều lệ trường TH*.

Đội ngũ HT trường TH của một địa bàn, cần đủ về số lượng, hợp lí về cơ cấu (trình độ đào tạo, độ tuổi, thâm niên, giới tính), đạt chuẩn về chất lượng, để đáp ứng quy mô và yêu cầu QL hệ thống trường TH trên địa bàn đó.

Chuẩn hóa

Theo *Từ điển Tiếng Việt thông dụng*, **chuẩn** được định nghĩa là: 1) Cái được chọn làm mốc để dọi vào, để đối chiếu mà làm cho đúng; 2) Vật chọn làm mẫu đơn vị đo lường; 3) Cái được xem là đúng với quy định, với thói quen của XH; **chuẩn hóa** được định nghĩa là làm cho trở nên chuẩn tắc rõ ràng (Nguyễn Như Ý, Nguyễn Văn Khang và Phan Xuân Thành, 1996). Như vậy, có thể thấy, *chuẩn hóa* là quá trình đưa chuẩn vào thực hiện các nội dung cụ thể của một hoạt động hay một quá trình hoạt động nhằm làm cho đối tượng đạt được chuẩn mong muốn. *Chuẩn hóa trong phát triển đội ngũ* là quá trình làm cho đội ngũ đáp ứng được các chuẩn đã ban hành cho đội ngũ đó để tạo thuận lợi hơn cho tiến bộ và phát triển đội ngũ. *Chuẩn hóa trong phát triển đội ngũ HT trường tiểu học* là quá trình làm cho đội ngũ HT trường TH đáp ứng được các chuẩn HT đã ban hành để tạo thuận lợi hơn cho tiến bộ và phát triển đội ngũ HT trường TH.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Từ phân tích trên, để đạt mục đích nghiên cứu nêu trên, tác giả sử dụng những phương pháp nghiên cứu sau đây:

Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi:

Trong tổng số 21 quận/huyện và 01 thành phố trực thuộc của TP.HCM, nghiên cứu chọn ngẫu nhiên 10 quận, huyện và Tp. Thủ Đức theo địa bàn nội thành với các Quận: 4, 5, 8, 10, 11, Phú Nhuận, Bình Thạnh, Gò Vấp và ngoại thành với các huyện: Cần Giờ, Củ Chi và Bình Chánh; tại

mỗi quận, huyện: chọn ngẫu nhiên 3 trường TH công lập; như vậy, tổng cộng có 30 trường TH công lập được chọn làm địa bàn nghiên cứu. Tổng cỡ mẫu nghiên cứu là: 921 người, trong đó: có 12 Chủ tịch/Phó chủ tịch UBND Phường/xã; 13 Trưởng/Phó trưởng phòng Nội vụ; 14 Trưởng/Phó trưởng phòng GD&ĐT; 75 CBQL trường TH; 656 GV và 151 nhân viên (NV) trường TH. Phiếu điều tra được thiết kế theo thang Likert 5 bậc, tương ứng với 5 mức độ đồng ý/tán thành/phân vân… (cao nhất = 5; thấp nhất = 1). Dữ liệu thu thập được sử dụng để tính điểm trung bình (ĐTB) và đánh giá theo 5 mức: Mức 5: X = 4,21 - 5,0; Mức 4: X = 3,41 - 4,20; Mức 3: X = 2,61 - 3,40; Mức 2: X = 1,81 - 2,60 và Mức 1: X < 1,81.

Nội dung bảng hỏi: gồm 2 phần: ***Bảng hỏi 1 (dành cho CBQL)*** gồm 4 câu hỏi: *về thực trạng đội ngũ HT trường TH trên địa bàn quận/huyện*; trong đó, câu 1 hỏi về nhận thức (vai trò của đội ngũ HT trường TH), câu 2 hỏi về thực trạng số lượng và cơ cấu đội ngũ HT trường TH, câu 3 hỏi về thực trạng chất lượng theo 5 tiêu chuẩn với 18 tiêu chí cụ thể của chuẩn HT (Bộ GD&ĐT, *Chuẩn HT cơ sở GDPT*, 2018), câu 4 hỏi về thực trạng môi trường làm việc của đội ngũ HT trường TH; ***Bảng hỏi 2 (dành cho giáo viên (GV) và NV trường TH)*** gồm 3 câu hỏi *về thực trạng đội ngũ HT trường TH*; trong đó, câu 1 hỏi về nhận thức (vai trò của đội ngũ HT trường TH), câu 2 hỏi về thực trạng chất lượng HT (tại trường mà GV, NV đang công tác) theo 5 tiêu chuẩn với 18 tiêu chí cụ thể của chuẩn HT (không hỏi về số lượng và cơ cấu đội ngũ HT trên địa bàn vì GV và NV của một trường TH có thể không biết rõ thông tin này), câu 3 hỏi về thực trạng môi trường làm việc của HT trường TH (tại trường mà GV, NV đang công tác).

Phương pháp phỏng vấn (phỏng vấn sâu bán cấu trúc): nhằm rõ thêm các thông tin thu được từ bảng hỏi, đối chiếu và so sánh các kết quả khảo sát về thực trạng của vấn đề nghiên cứu một cách đầy đủ, chính xác; khẳng định và giải thích các số liệu thu được. Nội dung phỏng vấn được xác định sau khi xử lí số liệu thu nhận từ kết quả khảo sát bằng bảng hỏi; giúp giải thích thêm vấn đề có liên quan về thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ HT trường TH ở TP.HCM theo hướng chuẩn hóa; trong đó 03 đối tượng chính được chọn để phỏng vấn bao gồm: CBQL của uỷ ban nhân dân (UBND); phòng Nội vụ, phòng GD&ĐT (gọi tắt là CBQL cấp trên), khách thể phỏng vấn được mã hoá thứ tự CBQL1 → CBQL10; đội ngũ HT trường TH và GV trường TH, khách thể phỏng vấn được mã hoá thứ tự HT1→HT10 và GV1 → GV10; từ đó giúp tác giả có những đánh giá khách quan, toàn diện, cùng với những định hướng và ý kiến hữu ích để so sánh và đối chiếu, giúp khẳng định, giải thích các số liệu đã thu thập, làm rõ kết quả khảo sát bằng bảng hỏi.

Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học: sử dụng phần mềm SPSS 20.00 nhằm xử lý, thống kê các thông tin, dữ liệu thu được từ các phương pháp nghiên cứu trên. Đối với dữ liệu được ghi nhận từ bảng hỏi: thống kê mô tả, đánh giá độ lệch chuẩn (ĐLC); thống kê suy luận (T-test), phân tích ANOVA để kiểm định ý nghĩa.

2.3. Kết quả nghiên cứu

2.3.1. Thực trạng nhận thức về vai trò của đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học

Người nghiên cứu đã tiến hành khảo sát 2 nhóm đối tượng: 1/ CBQL cấp trên; HT và phó hiệu trưởng (PHT) trường TH; 2/ GV, NV trường TH với 4 nội dung: Vai trò lãnh đạo trường TH (vạch ra tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, các giá trị của nhà trường, các giải pháp chiến lược…); Vai trò QL trường TH

(sắp xếp bộ máy, điều hành nhân sự; tổ chức và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực…); Vai trò nhà hoạt động XH (xây dựng tốt các mối quan hệ, vận động các lực lượng XH tham gia vào sự nghiệp GD, thực hiện tốt XH hóa GD…) và Vai trò nhà giáo TH (có khả năng trực tiếp tham gia hoạt động dạy học, GD cho học sinh TH). Kết quả khảo sát được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.1. Ý kiến của CBQL cấp trên và GV, NV về vai trò của đội ngũ HT trường TH

TT	Vai trò của đội ngũ HT trường TH	Nhóm 1 (CBQL cấp trên, HT, PHT)		Nhóm 2 (GV, NV)		Tổng hợp mức độ đồng ý		
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	Mức độ
1	Vai trò lãnh đạo trường TH (vạch ra tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, các giá trị của nhà trường, các giải pháp chiến lược…)	4,21	0,69	4,04	0,8	4,06	0,80	4
2	Vai trò QL trường TH (sắp xếp bộ máy, điều hành nhân sự; tổ chức và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực…)	4,16	0,72	4,05	0,75	4,06	0,75	4
3	Vai trò nhà hoạt động XH (xây dựng tốt các mối quan hệ, vận động các lực lượng XH tham gia vào sự nghiệp GD, thực hiện tốt XH hóa GD…)	4,22	0,82	3,98	0,82	4,01	0,82	4
4	Vai trò nhà giáo TH (có khả năng trực tiếp tham gia hoạt động dạy học, GD cho học sinh TH)	4,17	0,80	4,02	0,83	4,04	0,83	4
	Chung					**4.04**	**0,80**	
	Kết quả T-test	T= - 3.334				Sig = 0.001	Có ý nghĩa	

Kết quả khảo sát cho thấy ĐTB chung cho từng nội dung của từng nhóm có mức độ đồng ý ở mức 4, dao động từ 4.04 < X < 4.06; trong đó, hai nội dung được đồng ý ở mức cao nhất là *Vai trò lãnh đạo trường TH* và *Vai trò QL trường TH* (X = 4.06), 2 nội dung còn lại được đánh giá tương đối đều nhau và đều đạt ở mức độ 4 (4.01 < X < 4.04). Khi nhìn tổng thể kết quả khảo sát của từng nhóm đối tượng, nội dung *Vai trò lãnh đạo trường tiểu học* và *Vai trò nhà hoạt động XH* được nhóm 1 xác nhận ở mức hoàn toàn đồng ý, hai nội dung còn lại đều đạt ở mức độ khá. Nội dung *Vai trò nhà hoạt động XH* được nhóm 1 đánh giá ở vị trí số 1, nhưng nhóm 2 đánh giá ở vị trí số 4. Các nhóm đối tượng nhận thức khá tốt về vai trò của đội ngũ HT trường TH; tuy nhiên, nhóm

CBQL cấp trên nhận thức cao hơn nhóm GV và NV. Thực hiện kiểm định sự khác biệt ĐTB của 2 nhóm 1 và 2, giá trị Sig. = 0.001 (< 0.05) cho phép kết luận tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa 2 nhóm trong nhận thức về vai trò của đội ngũ HT trường TH.

Phỏng vấn nhóm 1 (10 CBQL cấp trên và 10 HT trường TH) thu nhận ý kiến rất tập trung: tất cả đều khẳng định sự quan trọng của người HT trường TH với vai trò vừa là nhà lãnh đạo, nhà QL, vừa là nhà hoạt động XH và nhà giáo TH (20/20 ý kiến tán thành). Nhận định sâu sắc có thể kể đến: *"Nhà trường - gia đình - XH chưa bao giờ tách rời nhau. Nhà trường không thể tách rời gia đình, XH trong việc GD học sinh; trong mối quan hệ đó, HT là người giữ vai trò trung tâm, quyết định sự thành công hoặc thất bại"* (CBQL3). Phỏng vấn nhóm 2 (10 GV), người nghiên cứu thu nhận nhận định chung khá thống nhất: *người HT có nhiệm vụ chính là nhà lãnh đạo, QL trường TH* (8/10 ý kiến); đồng thời nhận định: *người HT trường TH cũng không được xa rời chức năng của một nhà giáo tiểu học* (9/10 ý kiến).

Như vậy, kết quả phỏng vấn và kết quả khảo sát đều đồng nhất về nhận định vai trò quan trọng của người HT trường TH. Dù nhóm 1 (CBQL cấp trên và CBQL trường TH) có mức độ đồng ý cao hơn nhóm 2 (nhóm GV, NV); nhưng mức độ đồng ý của nhóm 2 vẫn rơi vào mức 4 - cũng là mức khá cao; kết quả phỏng vấn cũng cho thấy nhóm 2 cũng đánh giá cao vai trò của người HT trường TH trong QL, lãnh đạo nhà trường. Điều này cho thấy: người HT trường TH có các vai trò chủ yếu là: nhà GD, nhà nghiên cứu khoa học GD, nhà hoạt động XH, và quan trọng nhất - nhà QL và lãnh đạo trường TH.

2.3.2. Thực trạng số lượng và cơ cấu của đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học

Người nghiên cứu chọn đối tượng khảo sát là CBQL (am hiểu vấn đề này), đó là nhóm CBQL cấp trên và CBQL trường TH (HT và PHT). Kết quả cho thấy các nội dung ý kiến đều có mức độ đồng ý từ mức 4 trở lên; trong đó, nội dung *Mỗi trường TH trên địa bàn luôn đảm bảo có HT để điều hành* và *Cơ cấu hợp lí về độ tuổi (có đủ ba nhóm tuổi)* được đánh giá ở mức 5 - mức "hoàn toàn đồng ý" (X > 4.2). Các nội dung còn lại dù rơi vào mức thấp hơn (mức 4), nhưng dao động ở mức cao (4.10 < X < 4.19). Đánh giá trên toàn mẫu có mức độ tập trung rất cao, với ĐLC rất thấp (ĐLC 0.48 đến 0.58) được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.2. Đánh giá của CBQL về thực trạng số lượng và cơ cấu của đội ngũ HT trường TH

TT	Nội dung ý kiến	ĐTB	ĐLC	Mức độ đồng ý
1	**Về số lượng đội ngũ:**			
	Mỗi trường TH trên địa bàn luôn đảm bảo có HT để điều hành	4,23	0,50	5
	Số lượng HT đủ đáp ứng quy mô hệ thống trường TH trên địa bàn	4,12	0,58	4
	Chung	**4,17**	0,54	4
2	**Về cơ cấu đội ngũ:**			
	Cơ cấu hợp lí về trình độ đào tạo (có đạt chuẩn và vượt chuẩn)	4,10	0,52	4

TT	Nội dung ý kiến	ĐTB	ĐLC	Mức độ đồng ý
	Cơ cấu hợp lí về độ tuổi (có đủ ba nhóm tuổi)	4,21	0,51	5
	Cơ cấu hợp lí về thâm niên QL trường TH (có đủ các nhóm thâm niên)	4,19	0,48	4
	Cơ cấu hợp lí về giới tính (có đủ nam và nữ).	4,17	0,50	4
	Chung	**4,16**	0,50	

Người nghiên cứu tiến hành phỏng vấn và nghiên cứu sản phẩm hoạt động. Kết quả thu nhận được như sau:

Về số lượng đội ngũ: 18/20 người được phỏng vấn cho rằng *số lượng HT đôi khi chưa kịp phát triển để đáp ứng quy mô hệ thống trường TH trên địa bàn*. Câu trả lời sau đây lí giải khá rõ nguyên nhân: *"Ở một vài thời điểm, số lượng HT chưa đáp ứng được quy mô hệ thống trường TH trên địa bàn, nguyên nhân là do một số HT được điều động, luân chuyển công tác theo yêu cầu thực tế của địa phương, có thể do quá trình chia tách, sáp nhập các cơ sở trường học hoặc do công tác quy hoạch, tạo nguồn từ cơ sở chưa đảm bảo đúng tiến độ so với yêu cầu"* (CBQL3).

Về cơ cấu trình độ đào tạo: Qua phỏng vấn 20 người (10 CBQL cấp trên và 10 HT), ghi nhận ý kiến tập trung (20/20 người), cho rằng hiện nay, hầu như tất cả HT đều đạt trình độ cử nhân GDTH trở lên; đều được bồi dưỡng về nghiệp vụ QL trường học (như một điều kiện để được bổ nhiệm); một số HT theo học sau đại học và đạt học vị thạc sĩ, một số ít đạt học vị tiến sĩ về QLGD hoặc GDTH.

Qua nghiên cứu sản phẩm hoạt động là Báo cáo tổng kết năm học 2021-2022 của các Phòng GD&ĐT quận, huyện thuộc địa bàn khảo sát, người nghiên cứu cũng ghi nhận thông tin về trình độ đào tạo nghiệp vụ QLGD và trình độ lí luận chính trị của đội ngũ HT TH.

Yêu cầu trình độ đối với HT trường TH, người được bổ nhiệm làm HT đối với trường công lập *"phải đạt tiêu chuẩn quy định tại Chuẩn HT cơ sở GD phổ thông*" và "*phải đạt trình độ chuẩn được đào tạo của nhà giáo theo quy định của Luật Giáo dục đối với cấp TH"* (Quốc hội, 2019). Trình độ chuẩn đối với GV cấp TH là "có bằng cử nhân thuộc ngành đào tạo GV trở lên" (Quốc hội, 2019). Ngoài trình độ chuyên môn, HT "phải được đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ QL trường học"; về trình độ lí luận chính trị, HT trường TH công lập phải được đào tạo trình độ trung cấp lí luận chính trị trở lên (Quốc Hội, 2019).

Theo các yêu cầu trên, số liệu thực tế cho thấy đội ngũ HTTH tại địa bàn khảo sát đều đạt chuẩn và vượt chuẩn về trình độ nghiệp vụ QLGD và trình độ lí luận chính trị. Tỉ lệ đạt chuẩn chiếm đa số, cao hơn rất nhiều so với tỉ lệ vượt chuẩn. Tuy nhiên, cơ cấu này cũng là điều hợp lí. Một điều đáng lưu ý là có 2 huyện ngoại thành có tỉ lệ khá cao chưa được bồi dưỡng về nghiệp vụ QLGD, tức chưa đạt chuẩn theo quy định. Đây là điểm cần quan tâm trong phát triển đội ngũ HT TH ở các địa phương này.

2.3.3. Về cơ cấu độ tuổi và thâm niên quản lý

18/20 người cho rằng *cơ cấu chưa hoàn*

toàn đồng bộ về độ tuổi và thâm niên, tỉ lệ HT trẻ vẫn còn quá ít. Trong số 10 HT được phỏng vấn, có 7/10 người cho rằng *nếu được bổ nhiệm ở độ tuổi quá trẻ, người HT dễ nôn nóng, kinh nghiệm tích luỹ chưa nhiều.* Tuy nhiên, cũng có 3/10 ý kiến cho rằng *công tác đề bạt, bổ nhiệm HT cần có sự đổi mới trong tư duy, cần tạo cơ hội cho đối tượng trẻ.*

Nghiên cứu sản phẩm hoạt động là Báo cáo tổng kết năm học 2021-2022 của các Phòng GD&ĐT quận, huyện được khảo sát (trong đó có phần thống kê tình hình đội ngũ HT trường TH ở các quận, huyện), đã làm rõ hơn kết quả phỏng vấn nêu trên. Số liệu cho thấy cơ cấu đội ngũ HT chưa hoàn toàn đồng bộ về độ tuổi; ở cả 10 quận/ huyện được khảo sát, hoàn toàn không có HT trường TH công lập ở độ tuổi dưới 35 tuổi. Sự mất cân bằng này có thể ảnh hưởng đến sự kế thừa giữa các thế hệ. Thống kê cũng cho thấy cơ cấu về giới tính tương đối đồng đều giữa nam và nữ: tỉ lệ nam nhiều hơn nữ, nhưng không quá chênh lệch. Từ đây cũng có thể nhận định rằng, công tác quy hoạch, đề bạt HT TH là nữ đã được UBND các quận/huyện quan tâm thực hiện tốt.

Như vậy, nhìn chung, kết quả phỏng vấn và nghiên cứu sản phẩm hoạt động nhất quán với kết quả khảo sát bằng bảng hỏi. Số lượng đội ngũ HTTH đáp ứng yêu cầu về quy mô trường TH trên địa bàn, chỉ một vài thời điểm gặp khó khăn do vấn đề luân chuyển, hoặc công tác quy hoạch, tạo nguồn chưa kịp tiến độ. Cơ cấu đội ngũ có đủ trình độ đạt chuẩn và vượt chuẩn, đủ loại độ tuổi và thâm niên, đủ giới tính nam và nữ, tuy nhiên, công tác phát triển đội ngũ HTTH cần lưu ý hơn nữa đến tính cân đối, ổn định và kế thừa.

2.3.4. Thực trạng chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học

Người nghiên cứu đã khảo sát ở 3 nhóm đối tượng gồm: 1/CBQL cấp trên (UBND, phòng Nội vụ, phòng GD&ĐT); 2/ HT (tự đánh giá) và 3/ Cấp dưới của HT (gồm PHT, GV, NV). Kết quả khảo sát được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 3.3. Đánh giá của các đối tượng khảo sát về thực trạng chất lượng đội ngũ HT trường TH theo Chuẩn HT

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Nhóm 1 (Cấp trên)		Nhóm 2 (HT)		Nhóm 3 (Cấp dưới)		Tổng hợp mức độ đánh giá		
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	Mức
1. Phẩm chất nghề nghiệp	1. Đạo đức nghề nghiệp	2,32	0,48	2,38	0,50	2,35	0,61	2,35	0,52	Tốt
	2. Tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường	2,32	0,48	2,33	0,47	2,30	0,59	2,32	0,51	Tốt
	3. Năng lực phát triển chuyên môn,	2,25	0,52	2,24	0,55	2,23	0,65	2,24	0,58	Khá

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Nhóm 1 (Cấp trên)		Nhóm 2 (HT)		Nhóm 3 (Cấp dưới)		Tổng hợp mức độ đánh giá		
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	Mức
	nghiệp vụ bản thân									
	Chung	2,29		2,31		2,29		**2,30**		
	Kết quả ANOVA	*F = 0.128*						*Sig. = 0.880*		*Không có ý nghĩa*
2. Quản trị nhà trường	4. Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường	2,25	0,44	2,29	0,46	2,07	0,67	2,20	0,83	Khá
	5. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục	2,21	0,42	2,33	0,47	2,17	0,66	2,35	0,59	Tốt
	Chung	2,23		2,31		2,12		**2,14**		
	Kết quả ANOVA	*F = 6.168*						*Sig = 0.002*		*Có ý nghĩa*
3. Xây dựng môi trường GD	6. Quản trị nhân sự nhà trường	2,14	0,36	2,26	0,65	2,10	0,70	2,12	0,69	Khá
	7. Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường	2,14	0,53	2,33	0,64	2,15	0,70	2,17	0,70	Khá
	8. Quản trị tài chính nhà trường	2,43	0,50	2,24	0,65	2,07	0,73	2,10	0,72	Khá
	9. Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh	2,11	0,69	2,35	0,65	2,11	0,73	2,13	0,72	Khá

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Nhóm 1 (Cấp trên)		Nhóm 2 (HT)		Nhóm 3 (Cấp dưới)		Tổng hợp mức độ đánh giá		
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	Mức
	10. Quản trị chất lượng giáo dục	2,25	0,59	2,29	0,63	2,13	0,68	2,15	0,68	Khá
	11. Xây dựng văn hóa nhà trường	2,36	0,60	2,28	0,64	2,14	0,69	2,16	0,69	Khá
	12. Thực hiện dân chủ cơ sở	2,21	0,69	2,35	0,59	2,24	0,69	2,25	0,68	Khá
	13. Xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường	2,29	0,53	2,31	0,60	2,23	0,66	2,24	0,65	Khá
	Chung	2,24		2,30		2,15		**2,16**		
	Kết quả ANOVA	*F = 7.777*						*Sig = 0.000*		*Có ý nghĩa*
4. Phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, XH	14. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, XH để thực hiện hoạt động dạy học	2,29	0,60	2,35	0,67	2,25	0,68	2,26	0,67	Khá
	15. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, XH để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh	2,43	0,57	2,40	0,64	2,30	0,70	2,31	0,67	Khá
	16. Phối hợp giữa nhà trường, gia	2,21	0,50	2,38	0,64	2,29	0,66	2,30	0,66	Khá

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Nhóm 1 (Cấp trên)		Nhóm 2 (HT)		Nhóm 3 (Cấp dưới)		Tổng hợp mức độ đánh giá		
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	Mức
	đình, XH trong huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường									
	Chung	2,31		2,38		2,28		**2,29**		
	Kết quả ANOVA	*F = 1.764*						*Sig = 0.172*		*Không có ý nghĩa*
5. Sử dụng ngoại ngữ và CNTT	17. Sử dụng ngoại ngữ	1,82	0,67	1,98	0,75	2,08	0,75	2,06	0,75	Khá
	18. Ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT)	2,25	0,65	2,16	0,65	2,29	0,72	2,28	0,71	Khá
	Chung	2,04		2,07		2,18		**2,17**		
	Kết quả ANOVA	*F = 2.278*						*Sig = 0.103*		*Không có ý nghĩa*
Chung cả 5 tiêu chuẩn		2,22		2,27		2,20		**2,21**		
Kết quả ANOVA chung		***F = 1.930***						***Sig = 0.146***		***Không có ý nghĩa***

Kết quả cho thấy chất lượng đội ngũ HT được đánh giá từ mức Khá trở lên; chủ yếu tập trung ở mức Khá, ĐTB chung cho từng tiêu chuẩn dao động trong khoảng 2.14 < X < 2.30; trong đó, tiêu chuẩn về *Phẩm chất nghề nghiệp* được đánh giá ở mức cao nhất (X = 2.30). Các tiêu chuẩn *Phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, XH*; *Sử dụng ngoại ngữ và CNTT; Xây dựng môi trường GD* và *Quản trị nhà trường* đều được đánh giá ở mức khá và tương đối đều nhau, ghi nhận lần lượt là: X = 2.29; 2.21; 2.16 và 2.14. Đánh giá có độ tập trung cao, độ phân tán thấp, với ĐLC nhỏ. Cụ thể như sau:

Về phẩm chất nghề nghiệp:

Cả 3 tiêu chí đều được đánh giá ở mức khá cao với ĐTB chung là 2.30; trong đó,

tiêu chí về *Đạo đức nghề nghiệp* đạt mức "tốt" (ĐTB = 2.35), được cả 3 nhóm đối tượng đánh giá ở mức cao nhất. Kết quả phân tích ANOVA cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa trong đánh giá giữa các nhóm đối tượng đối với nhóm tiêu chuẩn về phẩm chất nghề nghiệp (Sig. = 0.880 > 0.05). Đánh giá của cấp trên - tự đánh giá của HT - đánh giá của cấp dưới - là tương đồng. Như vậy, có thể thấy rằng, đội ngũ HT trường TH tại địa bàn khảo sát đã đáp ứng tốt yêu cầu về phẩm chất nghề nghiệp. Điều này hoàn toàn phù hợp với các quy định được thể hiện trong các văn bản pháp quy và thực tiễn tại các quận, huyện: công tác quy hoạch nguồn CBQL luôn chú trọng đến *phẩm chất đạo đức*, xác định đây là tiêu chuẩn cơ bản.

Về năng lực quản trị nhà trường:

Các tiêu chí được đánh giá khá cao; trong đó, tiêu chí *Quản trị hoạt động dạy học, GD* đạt mức "Tốt" (ĐTB chung = 2.35) và tiêu chí *Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường* đạt mức "Khá" (ĐTB 2.20). ĐLC thấp, chứng tỏ mức độ phân tán trong đánh giá không cao. Kết quả phân tích ANOVA để kiểm định ý nghĩa của sự khác biệt ĐTB giữa 3 nhóm (cấp trên, HT, cấp dưới) cho thấy Sig = 0.002 < 0.005 - cho phép kết luận sự khác biệt ĐTB trong đánh giá của các nhóm đối tượng là có ý nghĩa thống kê. So sánh đánh giá của 3 nhóm về năng lực quản trị nhà trường của HT, HT tự đánh giá cao nhất (ĐTB 2.31). Điều này cho thấy tự đánh giá của HT có thể mang tính chủ quan; tuy nhiên, đánh giá của cấp trên và cấp dưới khách quan hơn, đặc biệt là đánh giá của cấp dưới đối với nhóm năng lực này của HT ở mức thấp hơn (ĐTB 2.12). Nhóm năng lực này cần chú trọng trong đào tạo và bồi dưỡng cho đội ngũ HT TH.

Kết quả phỏng vấn 10 CBQL cấp trên, 10 HT và 10 GV TH cho thấy, phần lớn người được phỏng vấn đánh giá cao năng lực quản trị hoạt động dạy học và GD của HT, với lí do khá thống nhất: *Quản trị hoạt động dạy học, GD của trường TH là nội dung lớn nhất, bao trùm nhất, là yêu cầu mang tính then chốt đối với người HT* (26/30)*; Người HT có thể không hiểu biết cụ thể các kiến thức môn học, nội dung dạy học từng môn, nhưng phải có năng lực phân tích, so sánh, nhận định, đánh giá, kết luận những vấn đề liên quan đến hoạt động dạy học và GD ở các khối lớp"* (24/30). Phỏng vấn sâu về thực trạng năng lực *Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường* (là tiêu chí được đánh giá ở mức "Khá"), thu nhận một số ý kiến đáng lưu ý: *"Một số HT còn có tâm lí trông chờ cấp trên, chưa mạnh dạn đề xuất các chỉ tiêu và biện pháp trong kế hoạch phát triển nhà trường. Việc xây dựng kế hoạch ngắn hạn được thực hiện tốt, nhưng kế hoạch phát triển dài hạn còn hạn chế, tầm nhìn của một số HT còn hạn chế*" (CBQL 5); *"Khó khăn về các nguồn lực, đặc biệt là vấn đề kinh phí; mặt khác, tình hình khách quan thay đổi liên tục, nhiều quy định của cấp trên cũng thay đổi, dẫn đến việc bản thân HT thiếu chủ động, e ngại trong đề ra phương hướng, tâm lí sợ sai cản trở ý tưởng sáng tạo"* (HT2). Như vậy, phỏng vấn đã giúp giải thích rõ hơn về đánh giá của các đối tượng đối với năng lực "quản trị hoạt động dạy học và GD" cao hơn năng lực "tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường". Kết quả này cần được ghi nhận trong công tác phát triển năng lực của HT TH trong thời gian sắp tới.

Về năng lực xây dựng môi trường giáo dục:

8 tiêu chí khác nhau liên quan đến năng lực xây dựng môi trường GD của HT trường TH. ĐTB chung trong đánh giá của từng

nhóm đối tượng dao động từ 2.15 < X < 2.30 và ĐTB chung của cả 3 nhóm là 2.17; với ĐTB chung này cho thấy tất cả các tiêu chí chỉ đạt được ở mức "Khá".

2 tiêu chí được nhóm 1 (CBQL cấp trên) đánh giá cao hơn nhóm 2 (HT, PHT) và nhóm 3 (GV, NV), đó là *Năng lực quản trị tài chính* và năng lực *Xây dựng văn hoá nhà trường* - với kết quả đạt mức "Tốt", ĐTB lần lượt là 2.43 và 2.36 (ĐTB của 2 nhóm còn lại chỉ đạt ở mức "Khá"). Lí giải về mức độ đánh giá này, qua phỏng vấn nhóm 1 (10 CBQL cấp trên), có 8/10 ý kiến cho rằng: *Với vai trò là người đứng đầu đơn vị, chịu trách nhiệm mọi hoạt động trong nhà trường, trong đó có nghiệp vụ về quản trị tài chính, HT các trường TH đã có nhiều nỗ lực để QL hiệu quả công tác này*; *HT trường TH đã cố gắng nhiều trong tạo dựng môi trường GD thể hiện nét riêng biệt về văn hoá nhà trường.*

2 trong số 8 tiêu chí gồm: *Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị, công nghệ trong dạy học HS, GD* và *Thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường* được nhóm 2 (HT) tự đánh giá đạt mức "Tốt" với ĐTB 2.35; khác biệt so với kết quả đánh giá của các nhóm còn lại, kể cả ĐTB chung, chỉ đánh giá ở mức khá với ĐTB lần lượt là: 2.13 và 2.25. Phỏng vấn 10 HT thu nhận ý kiến thống nhất của 100%, cho rằng: *Bản thân HT đã cố gắng thực hiện tốt QL cơ sở vật chất nhà trường, đặc biệt thực hiện tốt quy chế dân chủ cơ sở, vì đây là tiền đề thuận lợi để thực hiện công tác quản trị các mặt hoạt động của nhà trường* (10/10 ý kiến).

Đối với tiêu chí *Xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường* được các nhóm đánh giá với ĐTB chung = 2.24 và ĐTB riêng của từng nhóm dao động trong khoảng 2.23 < X < 2.31, khá tương đồng trong đánh giá giữa các nhóm. Đối với các tiêu chí *Quản trị nhân sự nhà trường"; "Quản trị chất lượng GD trong nhà trường"*: ĐTB chung lần lượt là 2.12 và 2.15. Tiêu chí này được các nhóm đánh giá tuy có sự khác biệt nhưng sự khác biệt là không nhiều, ĐTB dao động từ 2.69 < X < 3,00. Với khoảng ĐTB như vậy cho thấy việc *"Thực hiện dân chủ trong hoạt động của nhà trường"* được đội ngũ HT thực hiện chỉ đạt được mức "Khá".

Phân tích ANOVA để kiểm định ý nghĩa sự khác biệt ĐTB trong đánh giá chung của 3 mẫu (CBQL cấp trên, HT, cấp dưới) đối với tiêu chuẩn "*Xây dựng môi trường GD*" cho kết quả sig. = 0.000 < 0.05, sự khác biệt là có ý nghĩa. Nhóm HT tự đánh giá cao hơn nhóm CBQL cấp trên và nhóm GV, NV cấp dưới. Vì là tự đánh giá nên có thể mang tính chủ quan; vì thế, kết quả đánh giá của cấp trên, đặc biệt là đánh giá của cấp dưới là kết quả quan trọng, cần được ghi nhận trong nghiên cứu.

Các kết quả khảo sát và phỏng vấn nêu trên cho thấy *thực trạng năng lực xây dựng môi trường GD của đội ngũ HT các trường TH* mới chỉ đạt được ở mức Khá. Các tiêu chí cụ thể của tiêu chuẩn năng lực này cần được nghiên cứu để bổ sung vào kế hoạch đào tạo, đào tạo lại; bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ HTTH.

Về năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, xã hội:

Có 3 tiêu chí, được các nhóm đối tượng đánh giá với ĐTB chung 2.29 - mức độ "Khá". ĐTB chung trong đánh giá của 3 nhóm đối với từng tiêu chí cho thấy, năng lực phối hợp của HT trong GD đạo đức, lối sống cho HS được đánh giá cao nhất (ĐTB chung là 2.31), tiếp đến là năng lực phối hợp để huy động và sử dụng các nguồn lực (ĐTB 2.30) và sau cùng là năng lực phối hợp để thực hiện hoạt động dạy học (ĐTB 2.26).

Tất cả đều rơi ở mức độ "Khá".

Mức độ đánh giá của nhóm 1 và 2 cao hơn so với nhóm 1; tuy nhiên, kiểm định ANOVA cho thấy không có sự khác biệt ĐTB của 3 mẫu (Sig. = 0.172 > 0.05). Phỏng vấn các nhóm đối tượng cho thấy, 7/10 CBQL cấp trên, 8/10 HT và 6/10 GV có ý kiến nhận định chung: HT đã có năng lực phát triển khá tốt mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và XH trong việc tổ chức các hoạt động GD và dạy học của nhà trường. Tuy nhiên, cũng có một số ý kiến nhận định rằng: "*Việc huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường được HT chú trọng thực hiện nhưng đôi lúc chưa đảm bảo về thủ tục hành chính theo quy định, đôi lúc mang tính cảm tính, chú trọng đến kết quả tức thì. HT cần thay đổi tư duy trong QL, tránh thực hiện theo cảm tính, kinh nghiệm cá nhân*" (CBQL3); "*Bản thân đã có nhiều nỗ lực để thực hiện nhiệm vụ, huy động các lực lượng cùng tham gia, phát triển nhà trường; tuy nhiên, vì chú trọng thực hiện một cách bài bản, đúng quy trình theo quy định của cấp trên trong việc huy động nguồn lực, đôi lúc dẫn đến chậm trễ, không thể kịp thời để đáp ứng yêu cầu phát triển nhà trường*" (HT9).

Từ kết quả khảo sát và phỏng vấn nêu trên, có thể thấy, bên cạnh những mặt đạt được, năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, XH của đội ngũ HT trường TH còn bộc lộ những hạn chế nhất định, cần được tiếp tục bồi dưỡng, đào tạo.

Về năng lực sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin:

Tiêu chuẩn này gồm 2 tiêu chí, đều được các nhóm đối tượng đánh giá ở mức "Khá"; năng lực sử dụng ngoại ngữ được đánh giá ở mức thấp hơn năng lực sử dụng CNTT, với ĐTB lần lượt là 2.06 và 2.28. ĐLC thấp chứng tỏ độ tập trung cao trong đánh giá của các mẫu đối tượng. Kết quả khảo sát cũng cho thấy, ba nhóm khách thể đánh giá tương đối đồng đều nhau trong từng tiêu chí. Kiểm định ANOVA thu nhận kết quả Sig. = 0.103 > 0.05, đánh giá của 3 nhóm không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê.

Để làm rõ hơn kết quả khảo sát, người nghiên cứu tiến hành **nghiên cứu sản phẩm hoạt động** là Báo cáo tổng kết của các phòng GD&ĐT quận, huyện thuộc địa bàn khảo sát. Trong báo cáo có phần thống kê về trình độ ngoại ngữ và CNTT của đội ngũ HTTH trên địa bàn. Kết quả này được người nghiên cứu ghi nhận":

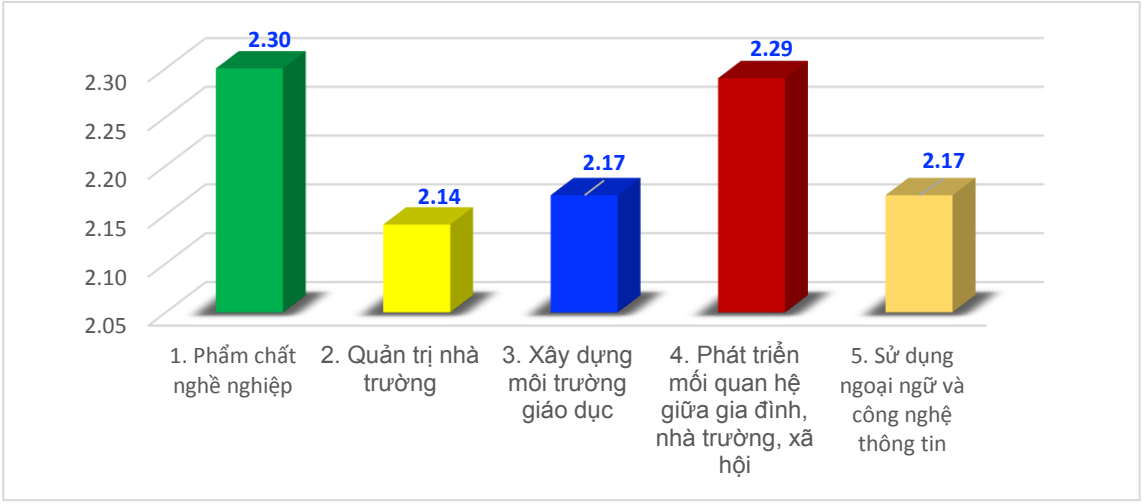
- Về trình độ ngoại ngữ: một tỉ lệ nhỏ có trình độ cử nhân, số còn lại có các chứng chỉ khác (chứng chỉ A, B, chứng chỉ năng lực sử dụng ngoại ngữ kheo Khung Châu Âu,…). Tuy nhiên, **qua phỏng vấn**, cả 10/10 HT cho rằng, trong quá trình công tác, đội ngũ HT ít sử dụng đến ngoại ngữ, nên năng lực sử dụng ngoại ngữ cũng mai một dần hoặc HT chưa chú trọng phát triển kỹ năng này vì thấy chưa cần thiết. Kết quả phỏng vấn cho thấy, dù HT đã có trình độ nhất định về ngoại ngữ (thể hiện qua bảng 3.7), song, phát triển năng lực sử dụng ngoại ngữ vẫn là một nhiệm vụ quan trọng và là một thách thức trong công tác đào tạo, bồi dưỡng đối với đội ngũ HT TH.

- Về trình độ tin học: Bảng 2.7 cho thấy tất cả HTTH đều đã qua đào tạo về sử dụng CNTT, với các loại chứng chỉ khác nhau. 10/10 HT được phỏng vấn cũng cho rằng, do yêu cầu của công việc QL, hiện nay, họ thường xuyên phải sử dụng máy tính, ứng dụng CNTT, kỹ năng CNTT của họ có cơ hội phát triển. Tuy nhiên, họ cũng cho rằng HT không cần quá giỏi trong sử dụng CNTT vì đã có đội ngũ NV văn phòng trợ giúp.

Như vậy, kết quả nghiên cứu sản phẩm

hoạt động và kết quả phỏng vấn đã làm rõ hơn kết quả khảo sát bằng bảng hỏi. Việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ HT về năng lực sử dụng ngoại ngữ, CNTT cần được quan tâm, đẩy mạnh hơn nữa.

Tổng hợp kết quả khảo sát về thực trạng chất lượng đội ngũ HT (theo 5 tiêu chuẩn và 18 tiêu chí cụ thể của Chuẩn HT cơ sở GD phổ thông - Bộ GD&ĐT, 2018) được trình bày qua biểu đồ:



Biểu đồ 2.3. Tổng hợp kết quả đánh giá về thực trạng chất lượng đội ngũ HT trường TH theo chuẩn HT

Biểu đồ trên thấy, mức độ HT đạt được các tiêu chuẩn trong Chuẩn HT được đánh giá trong khoảng cao của mức độ "Khá" (ĐTB từ 2.14 đến 2.30), trong đó, được đánh giá cao nhất là về phẩm chất nghề nghiệp. Trong số 4 tiêu chuẩn về năng lực của HTTH, năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và XH được đánh giá cao nhất. Năng lực được đánh giá thấp nhất là năng lực quản trị nhà trường. Đây là nhóm năng lực quan trọng, vì như đã phân tích trong cơ sở lí luận, người HT trường TH trước hết là nhà lãnh đạo, QL trường TH. Vì thế, nhóm năng lực này cần được tập trung đào tạo, bồi dưỡng ngay và kịp thời để nâng cao hơn nữa.

3. Kết luận

Từ kết quả khảo sát thực trạng đã trình bày ở các phần trên, có thể đánh giá một cách khái quát các mặt mạnh, mặt hạn chế; đồng thời chỉ rõ các nguyên nhân của những hạn chế đó với những nội dung cụ thể sau:

3.1. Mặt mạnh

Về nhận thức: Các đối tượng được khảo sát đều nhận thức tốt về vai trò của người HT trường TH trong lãnh đạo và QL mọi mặt của nhà trường.

Về số lượng đội ngũ HT trường TH: Số lượng đội ngũ HTTH đáp ứng yêu cầu về quy mô trường TH trên địa bàn.

Về cơ cấu đội ngũ HT trường TH: Cơ cấu đội ngũ có đủ trình độ đạt chuẩn và vượt chuẩn, đủ loại độ tuổi và thâm niên, đủ giới tính nam và nữ.

Về chất lượng đội ngũ HT trường TH so với Chuẩn HT: Trong 3 mức độ đánh giá là "Đạt", "Khá", "Tốt" theo quy định của Chuẩn HT cơ sở GD phổ thông (Bộ GD&ĐT, 2018), HT các trường TH trên địa bàn nghiên cứu đều được đánh giá từ mức

"Khá" trở lên đối với tất cả 5 tiêu chuẩn (gồm 18 tiêu chí cụ thể) - theo Chuẩn HT; trong đó, được đánh giá cao nhất là phẩm chất nghề nghiệp. Trong số 4 tiêu chuẩn về năng lực của HT TH, năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và XH được đánh giá cao nhất.

Về môi trường làm việc của đội ngũ HT trường TH: HTTH thuộc địa bàn nghiên cứu được hưởng đầy đủ các chế độ chính sách, được trang bị các điều kiện làm việc cơ bản; được tạo điều kiện thuận lợi trong các mối quan hệ làm việc.

3.2. Mặt hạn chế và nguyên nhân của hạn chế

Về số lượng đội ngũ HT trường TH: Số lượng đội ngũ HT TH một vài thời điểm gặp khó khăn. Nguyên nhân: do vấn đề luân chuyển, quá trình chia tách, sáp nhập các cơ sở trường học hoặc do công tác quy hoạch, tạo nguồn từ cơ sở chưa đảm bảo đúng tiến độ.

Về cơ cấu đội ngũ HT trường TH: Cơ cấu đội ngũ HT TH chưa hoàn toàn cân đối, đặc biệt là về độ tuổi và thâm niên, HT trẻ (dưới 35 tuổi) hầu như không có. Nguyên nhân: quan niệm HT được bổ nhiệm ở độ tuổi quá trẻ dễ nôn nóng, kinh nghiệm tích luỹ chưa nhiều.

Về chất lượng đội ngũ HT trường TH so với Chuẩn HT: HT các trường TH trên địa bàn nghiên cứu không có tiêu chuẩn và tiêu chí nào (theo Chuẩn HT) được đánh giá ở mức độ cao nhất (ĐTB từ 2.14 đến 2.30). Trong số 4 tiêu chuẩn về năng lực của HT TH, năng lực được đánh giá thấp nhất là năng lực quản trị nhà trường. Trong nhóm năng lực này, khả năng tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường của HT chưa được đánh giá cao. Nguyên nhân: các khó khăn về kinh phí, bối cảnh và văn bản chỉ đạo từ cấp trên thường xuyên thay đổi, nên HT thiếu chủ động, e ngại trong đề ra phương hướng, tâm lí sợ sai cản trở các ý tưởng sáng tạo.

Về thực trạng đội ngũ HT trường TH: Số lượng đội ngũ HT TH đáp ứng yêu cầu về quy mô trường TH trên địa bàn, chỉ một vài thời điểm gặp khó khăn do công tác quy hoạch, tạo nguồn chưa kịp tiến độ. Cơ cấu đội ngũ có đủ trình độ đạt chuẩn và vượt chuẩn, đủ loại độ tuổi và thâm niên, đủ giới tính nam và nữ, tuy nhiên, chưa đảm bảo cân đối về độ tuổi. Đội ngũ HT TH được đánh giá đạt được các tiêu chuẩn trong Chuẩn HT ở mức độ "Khá", trong đó, được đánh giá cao nhất là phẩm chất nghề nghiệp, năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và XH, chưa được đánh giá cao là nhóm năng lực quản trị nhà trường. Đội ngũ HT TH tại TP.HCM đã được sự quan tâm đáng kể trong việc tạo môi trường làm việc thuận lợi; tuy nhiên, có một số hạn chế về chế độ kinh phí tham quan, học tập, nâng cao trình độ.

Kết quả khảo sát thực trạng đội ngũ HT là cơ sở thực tiễn để đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ HT trường TH ở TP.HCM theo hướng chuẩn hoá.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bell, L. & Rhodes, C. (1996). *The skills of primary school management*. London: Routledge.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2017). *Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12 tháng 7 năm 2017 về Hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập.*

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20 tháng 7 năm 2018 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về Ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). *Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT ngày 04 tháng 9 năm 2021 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về Ban hành Điều lệ Trường tiểu học*.

Đảng Cộng sản Việt Nam. (2016). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII.* Hà Nội: Văn phòng Trung ương Đảng, tr. 296.

Đảng Cộng sản Việt Nam. (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII (Tập 1).* Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia Sự Thật, tr. 138-139.

Đặng Quốc Bảo. (1998). *Chiến lược giáo dục – đào tạo hiệu trưởng tiểu học*. Hà Nội: NXB Đại học quốc gia Hà Nội.

Goodwin, J., Heron, R., Philips, S.. (1998). *Management Skills for SEN Coordinators in the Primary School.* London: Routledge.

Lê Tuyết Mai. (2019). *Kỹ năng quản lý dạy học của HT trường TH.* (Luận án tiến sĩ tâm lý học – Học viện Khoa học Xã hội).

Nguyễn Như Ý (chủ biên), Nguyễn Văn Khang, Phan Xuân Thành. (1996). *Từ điển tiếng Việt thông dụng*. Hà Nội: NXB Giáo dục.

Nguyễn Văn Tứ & Trần Văn Dàng. (2018). Phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường tiểu học ở Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Giáo dục*, Số 438, tr. 6-9; tr. 22.

Quốc hội. (2019). Luật Giáo dục, Luật số 43, ngày 14 tháng 9 năm 2019.

Sở Giáo dục và Đào tạo Thành phố Hồ Chí Minh. (2022). *Báo cáo tổng kết Giáo dục tiểu học năm học 2021 – 2022 và trọng tâm kế hoạch năm học 2022 – 2023.*

Thái Văn Tài. (2018). *Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học tỉnh Đắk Lắk trong bối cảnh đổi mới giáo dục Việt Nam*. (Luận án tiến sĩ khoa học giáo dục – Học viện Quản lý Giáo dục).

Ngày nhận bài: 18/3/2024 Ngày chấp nhận đăng: 01/4/2024