

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG GIÁO VIÊN THEO CHUẨN NGHỀ NGHIỆP: NGHIÊN CỨU TẠI MỘT SỐ TRƯỜNG MẦM NON XÃ XUÂN LỘC VÀ XÃ XUÂN THÀNH, TỈNH ĐỒNG NAI

Phạm Thị Thuý Hằng^{1,+},
Phạm Thị Trâm²

¹Trường Đại học Sư phạm - Đại học Huế;

²Trường Mầm non Suối Cao, xã Xuân Thành, tỉnh Đồng Nai

+Tác giả liên hệ • Email: ptthang.dhsp@hueuni.edu.vn

Article history

Received: 03/9/2025

Accepted: 17/10/2025

Published: 30/11/2025

Keywords

Teacher professional
development, management of
teacher professional
development activities,
professional standards,
management strategies

ABSTRACT

Managing teacher training activities according to professional standards is considered a prerequisite to improve the quality of preschool education. This article assesses the current management of teacher professional development in relation to professional standards at selected preschools in Xuan Loc and Xuan Thanh communes, Dong Nai Province. The evaluation uses four managerial functions: planning, organizing, directing, and monitoring and evaluation. A mixed-methods design involved 189 survey responses (14 administrators and 175 teachers) and 10 in-depth interviews. Findings show planning and monitoring-evaluation were maintained “frequently” with “fairly effective” results. Organizing and directing reached only the “occasional” level with “average” effectiveness. Across all dimensions, effectiveness scores were lower than implementation scores, revealing a gap between practice and outcomes. The primary causes are limited resources, excessive workloads, inconsistent policies, and inadequate managerial guidance. The study proposes five management measures to improve the effectiveness of preschool teachers' professional development in the research context.

1. Mở đầu

Giáo dục mầm non (GDMN) là bậc học nền tảng, góp phần hình thành nhân cách và kỹ năng đầu đời cho trẻ, đòi hỏi giáo viên mầm non (GVMMN) vừa có phẩm chất nghề nghiệp vừa đáp ứng năng lực chuyên môn ngày càng cao. Nhiều nghiên cứu quốc tế khẳng định chất lượng GVMMN gắn trực tiếp với sự phát triển nhận thức, ngôn ngữ và xã hội của trẻ (Slot, 2018; Manning và cộng sự, 2019). Báo cáo UNESCO (2020) cũng nhấn mạnh “GV là yếu tố quyết định để hiện thực hóa mục tiêu Giáo dục cho mọi người (EFA) và tiến tới Mục tiêu Phát triển Bền vững số 4 (SDG4) - đảm bảo giáo dục chất lượng, công bằng và cơ hội học tập suốt đời cho mọi người”. Do đó, quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên (BDGV) theo Chuẩn nghề nghiệp (CNN) được coi là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng GDMN. Tại Việt Nam, phát triển đội ngũ nhà giáo là nhiệm vụ chiến lược. Chỉ thị số 40/2004/CT-TW (Ban Chấp hành Trung ương, 2004) nhấn mạnh mục tiêu “chuẩn hóa, đảm bảo chất lượng, đồng bộ về cơ cấu, chú trọng phẩm chất, lối sống, tay nghề của nhà giáo”, trong khi Nghị quyết số 29-NQ/TW (Ban Chấp hành Trung ương, 2013) xác định “chuẩn hóa đội ngũ nhà giáo theo từng cấp học” là yêu cầu trọng tâm. Trên cơ sở đó, Bộ GD-ĐT ban hành Thông tư số 26/2018/TT-BGDĐT về CNN GVMMN và triển khai Chương trình bồi dưỡng thường xuyên (Bộ GD-ĐT, 2019), tạo hành lang pháp lý để GVMMN nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu đổi mới. Những đổi mới này cho thấy quản lý hoạt động BDGV không chỉ là mục tiêu mà còn là động lực thúc đẩy chất lượng GDMN trong giai đoạn hiện nay.

Các nghiên cứu trong và ngoài nước đều khẳng định vai trò quyết định của GV đối với chất lượng giáo dục, đồng thời nhấn mạnh trách nhiệm của nhà quản lý trong đề xuất biện pháp phát triển đội ngũ (Nguyễn và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, một số nghiên cứu về quản lý hoạt động BDGV theo CNN cho thấy hoạt động này ở nhiều địa phương còn thiếu đồng bộ, chưa thường xuyên, làm giảm hiệu quả (Nguyễn Thị Hiền, 2024; Phan Trọng Nam và Bùi Thị Cẩm Mỹ, 2024). Đặc biệt, tại tỉnh Đồng Nai, một địa bàn rộng, điều kiện phát triển KT-XH còn chênh lệch giữa các khu vực, việc quản lý BDGV ở cấp xã vẫn chưa được khảo sát chuyên sâu. Huyện Xuân Lộc (nay thuộc xã Xuân Lộc và xã Xuân Thành) là địa phương có nhiều trường mầm non, với đặc thù vừa chịu tác động của đô thị hóa vừa gặp khó khăn về nguồn lực, đặt ra yêu cầu quản lý BDGV theo CNN một cách hiệu quả và phù hợp.

Từ các cơ sở nêu trên, bài báo tập trung vào: (1) phân tích thực trạng quản lý BDGV theo CNN tại một số trường mầm non xã Xuân Lộc và xã Xuân Thành, tỉnh Đồng Nai; (2) đề xuất định hướng biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả BDGV, đáp ứng mục tiêu của Chương trình GDMN.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận

2.1.1. Khái niệm cơ bản

CNN GVMN là hệ thống phẩm chất và năng lực cần đạt để đáp ứng mục tiêu GDMN, bao gồm 5 tiêu chuẩn với 15 tiêu chí về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống; kiến thức và kỹ năng sư phạm (Bộ GD-ĐT, 2018). Bồi dưỡng là hoạt động trang bị, cập nhật, nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc (Chính phủ, 2021). Từ đó có thể hiểu, bồi dưỡng GVMN theo CNN là hoạt động có kế hoạch nhằm bổ sung, phát triển kiến thức, kỹ năng, thái độ, đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp theo CNN và chương trình GDMN.

Quản lý hoạt động bồi dưỡng GVMN theo CNN là những tác động quản lý diễn ra trong phạm vi nhà trường, thể hiện ở tập hợp những tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý nhà trường đến các hoạt động của nhà trường nhằm thực hiện mục tiêu giáo dục (Trần Kiêm, 2012), chúng tôi thống nhất tiếp cận khái niệm quản lý hoạt động BDGV theo CNN ở trường mầm non là tổng thể tác động có kế hoạch, mục đích, tổ chức của chủ thể quản lý nhà trường thông qua việc thực hiện các chức năng của nhà quản lý đối với hoạt động bổ sung, cập nhật và phát triển kiến thức, kỹ năng, thái độ đáp ứng yêu cầu phẩm chất và năng lực GVMN theo CNN; từ đó nâng cao chất lượng đội ngũ GVMN trong thực hiện chương trình GDMN.

2.1.2. Lý thuyết về chức năng quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên mầm non theo chuẩn nghề nghiệp

Việc quản lý hoạt động BDGV theo CNN cần gắn với yêu cầu triển khai Chương trình GDMN (Bộ GD-ĐT, 2021) và Quy chế bồi dưỡng thường xuyên đối với GV, CBQL cơ sở GDMN (Bộ GD-ĐT, 2022). CNN GVMN được xem là hệ thống tiêu chí định hướng mục tiêu, nội dung và chuẩn đầu ra của hoạt động bồi dưỡng. Theo Thông tư số 26/2018/TT-BGDĐT, CNN GVMN gồm năm tiêu chuẩn: (1) Phẩm chất nhà giáo; (2) Phát triển chuyên môn, nghiệp vụ; (3) Xây dựng môi trường giáo dục; (4) Phát triển quan hệ nhà trường - gia đình - cộng đồng; (5) Sử dụng ngoại ngữ, công nghệ thông tin và nghệ thuật. Các tiêu chuẩn này được cụ thể hóa thành 15 tiêu chí (Bộ GD-ĐT, 2018) làm căn cứ đánh giá, bồi dưỡng và phát triển phẩm chất, năng lực GVMN. Ở góc độ lý thuyết quản lý giáo dục, 4 chức năng cơ bản của nhà quản lý gồm: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra - đánh giá (KT-ĐG) (Robbins và Coulter, 2018; Nurhikmah, 2024). Các nghiên cứu trong nước cũng khẳng định vai trò của CNN GVMN trong quản lý và phát triển đội ngũ (Nguyễn Bách Thắng, 2017; Nguyễn Hoàng Đoàn Huy và Phạm Thị Thanh Hải, 2023; Ho và cộng sự, 2024; Thang Nguyen Bach và cộng sự, 2024).

Từ các cơ sở lý luận và pháp lý trên, quản lý hoạt động BDGV theo CNN được cụ thể hóa thành 4 chức năng làm trụ cột lý luận và căn cứ khoa học đánh giá thực trạng:

Xây dựng kế hoạch BDGV theo CNN là bước đầu tiên và có ý nghĩa định hướng trong quản lý hoạt động phát triển đội ngũ, đòi hỏi nhà trường xác định rõ căn cứ pháp lý như Chỉ thị số 40/2004/CT-TW (Ban Chấp hành Trung ương, 2004), Nghị quyết số 29-NQ/TW (Ban Chấp hành Trung ương, 2013), Thông tư số 26/2018/TT-BGDĐT (Bộ GD-ĐT, 2018) và Nghị định số 89/2021/NĐ-CP (Chính phủ, 2021); đồng thời phân tích bối cảnh, năng lực và nhu cầu thực tiễn của GV để xác định mục tiêu, nội dung, hình thức và kết quả cần đạt (Robbins và Coulter, 2018; Nguyễn Thị Hiền, 2024; Ho và cộng sự, 2024). Kế hoạch cần xác định nguồn lực, phân công trách nhiệm rõ ràng, dự kiến phương án đánh giá kết quả để bảo đảm tính khả thi, hiệu quả và bền vững trong quản lý hoạt động bồi dưỡng (Nurhikmah, 2024; Bộ GD-ĐT, 2019; Nunnally và Bernstein, 1994).

Tổ chức thực hiện kế hoạch BDGV theo CNN đòi hỏi sự thành lập ban tổ chức có phân công chức năng, nhiệm vụ rõ ràng nhằm đảm bảo tính hiệu lực và trách nhiệm trong triển khai (Fullan, 2016); cần tổ chức đổi mới và cập nhật nội dung bồi dưỡng theo hướng hiện đại, đáp ứng yêu cầu phát triển năng lực nghề nghiệp GV, đồng thời đa dạng hóa hình thức bồi dưỡng phù hợp với mục tiêu và nội dung đã xác định (Villegas-Reimers, 2003). Quá trình này cũng yêu cầu xây dựng cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận, phát huy tinh thần hợp tác trong nhà trường, cùng với việc phân bổ, huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực phục vụ hoạt động bồi dưỡng (OECD, 2019; Darling-Hammond và cộng sự, 2017).

Chỉ đạo thực hiện kế hoạch BDGV theo CNN cần được thực hiện thông qua việc đôn đốc tập thể, cán bộ, GV và nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao, đảm bảo tiến độ và chất lượng (Hallinger và Heck, 2010); theo dõi quá trình thực hiện để điều chỉnh phương án phù hợp với thực tiễn (Fullan, 2016); khuyến khích GV tích cực tham gia và tự bồi dưỡng, phát huy tinh thần học tập suốt đời (OECD, 2019); đồng thời ra quyết định linh hoạt, xây dựng môi

trường sư phạm hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau nhằm nâng cao hiệu quả và tính bền vững của hoạt động bồi dưỡng (Hallinger và Heck, 2010; OECD, 2019).

KT-ĐG hoạt động BDGV theo CNN nhằm xác định mức độ đạt được so với mục tiêu, yêu cầu và tiêu chí đề ra (Bộ GD-ĐT, 2019); quy trình KT-ĐG cần được thiết kế rõ ràng, có phân công trách nhiệm và giám sát phù hợp (Hallinger và Heck, 2010); việc đánh giá phải dựa trên mục tiêu bồi dưỡng và hiệu quả sử dụng các nguồn lực (Fullan, 2016); đồng thời, cần tổ chức rút kinh nghiệm, điều chỉnh kế hoạch và chính sách hỗ trợ GV một cách kịp thời, qua đó thúc đẩy động lực và phát triển nghề nghiệp bền vững (OECD, 2019).

2.2. Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp tại một số trường mầm non xã Xuân Lộc và xã Xuân Thành, tỉnh Đồng Nai

2.2.1. Khái quát về khảo sát thực trạng

- *Mẫu nghiên cứu và địa bàn khảo sát*: Sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, nghiên cứu tiến hành khảo sát 189 người tham gia, gồm 14 CBQL (Phòng GD-ĐT, Ban Giám hiệu trường mầm non) và 175 GV đang công tác tại các trường mầm non công lập thuộc xã Xuân Lộc và xã Xuân Thành (huyện Xuân Lộc cũ), thuộc tỉnh Đồng Nai (Trường Mầm non Suối Cao, Trường Mầm non Xuân Lộc, Trường Mầm non Xuân Trường, Trường Mầm non Xuân Thành, Trường Mầm non Xuân Thọ).

- *Phương pháp khảo sát và xử lý số liệu*: Nghiên cứu này sử dụng thiết kế hỗn hợp (mixed-methods) thông qua điều tra bảng hỏi và phỏng vấn, kết hợp định lượng và định tính nhằm mô tả, phân tích thực trạng quản lý hoạt động BDGV theo CNN. Thời gian khảo sát: từ tháng 3 đến tháng 6/2025.

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi: Xây dựng bảng hỏi dành cho CBQL và GV, nội dung đánh giá thực trạng quản lý hoạt động BDGV theo CNN căn cứ trên cơ sở khoa học, pháp lý đã xác định (tại mục 2.1.). Các mục hỏi được thiết kế theo thang đo Likert 5 mức độ. Độ tin cậy của thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha ($\alpha = 0,87$), với hệ số tương quan biến-tổng của tất cả các mục $> 0,30$, đảm bảo yêu cầu về độ tin cậy trong nghiên cứu giáo dục (Nunnally và Bernstein, 1994). Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SPSS, sử dụng các tham số thống kê mô tả: điểm trung bình (ĐTB), độ lệch chuẩn (ĐLC), thứ bậc (TB); kiểm định hệ số tương quan Pearson (r) giữa mức độ thực hiện và hiệu quả. Mức quy ước thang đo được xác định: Rất thường xuyên/Tốt ($4,20 \leq M \leq 5,00$); Thường xuyên/Khá ($3,40 \leq M < 4,20$); Bình thường/Trung bình ($2,60 \leq M < 3,40$); Ít thực hiện/Yếu ($1,80 \leq M < 2,60$); Không thực hiện/Kém ($1,00 \leq M < 1,80$) (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Ở mỗi bảng: Điểm trung bình (ĐTB), độ lệch chuẩn (ĐLC), thứ bậc (TB), r (hệ số tương quan, *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$).

Phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc: Nghiên cứu đồng thời tiến hành phỏng vấn ngẫu nhiên 05 CBQL, 05 GV. Bộ câu hỏi bán cấu trúc tập trung tìm hiểu nguyên nhân của những khó khăn, bất cập trong quản lý hoạt động BDGV theo CNN. Các phát biểu được mã hóa theo nhóm đối tượng và số thứ tự (ví dụ: 1CBQL1, 2GV1, 1CBQL2), sau đó được xử lý theo phương pháp phân tích nội dung (content analysis), bao gồm: mã hóa theo chủ đề, phân nhóm các ý kiến tương đồng, và trích dẫn minh họa để bổ sung và giải thích cho kết quả định lượng.

2.2.2. Kết quả khảo sát

2.2.2.1. Thực trạng xây dựng kế hoạch hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp

Bảng 1. Đánh giá của CBQL và GV về thực trạng xây dựng kế hoạch hoạt động BDGV theo CNN

TT	Xây dựng kế hoạch	Mức độ thực hiện			Mức độ hiệu quả			r
		ĐTB	ĐLC	TB	ĐTB	ĐLC	TB	
1	Xác định căn cứ pháp lý thực hiện BDGV theo CNN	3,72	0,75	6	3,67	0,78	7	0,82*
2	Phân tích bối cảnh của nhà trường và thực tiễn năng lực chuyên môn, nhu cầu BDGV theo CNN	3,83	0,79	2	3,79	0,75	2	0,49**
3	Xác định mục tiêu BDGV theo CNN của nhà trường	3,76	0,69	4	3,74	0,76	4	0,64**
4	Xác định nội dung BDGV theo CNN và kết quả cần đạt trong tổ chức các nội dung bồi dưỡng	3,69	0,75	8	3,69	0,74	6	0,91**
5	Xác định hình thức tổ chức BDGV theo CNN	3,80	0,71	3	3,77	0,72	3	0,89*
6	Xác định các nguồn lực cần thiết để thực hiện kế hoạch hoạt động BDGV theo CNN	3,89	0,74	1	3,86	0,68	1	0,54**
7	Phân công phụ trách tổ chức hoạt động BDGV	3,74	0,72	5	3,72	0,75	5	0,90*
8	Dự kiến phương án đánh giá việc thực hiện kế hoạch hoạt động BDGV theo CNN	3,70	0,73	7	3,69	0,78	2	0,35**
Chung		3,76	0,74		3,74	0,74		0,72**

Kết quả khảo sát tại bảng 1 cho thấy mức độ thực hiện và hiệu quả xây dựng kế hoạch BDGV theo CNN ở các trường mầm non đạt mức “thường xuyên” và “khá” (ĐTB thực hiện = 3,76; hiệu quả = 3,74). Sự chênh lệch nhỏ giữa hai chỉ số phản ánh nỗ lực triển khai chưa luôn đi kèm kết quả, gợi mở hạn chế về tính khả thi, cụ thể hóa và cơ chế điều chỉnh. Hệ số tương quan ($r = 0,72$; $p < 0,01$) cho thấy mức độ thực hiện càng cao thì hiệu quả càng lớn, khẳng định vai trò quyết định của lập kế hoạch trong BDGV. Ở từng tiêu chí, “xác định nguồn lực” đạt điểm cao nhất, thể hiện sự chú trọng chuẩn bị điều kiện. “Phân tích bối cảnh, nhu cầu” và “lựa chọn hình thức tổ chức” cũng được đánh giá tích cực, phản ánh sự linh hoạt gắn với thực tiễn. Ngược lại, “dự kiến phương án đánh giá” và “xác định nội dung, kết quả cần đạt” có ĐTB thấp nhất, cho thấy thiếu cụ thể hóa mục tiêu và cơ chế giám sát. Theo phỏng vấn CBQL, GV, do cập nhật văn bản chậm nên còn hình thức (1CBQL2, 1CBQL4, 2GV3). Kết quả này tương đồng với các khảo sát trong nước: Ho và cộng sự (2024) tại Đồng Tháp, An Giang cho thấy BDGV mầm non còn thiên về hình thức truyền thống, thiếu đổi mới và cơ chế giám sát; Thang Nguyen Bach và cộng sự (2024) cũng khẳng định các trường chú trọng huy động nguồn lực và kế hoạch tổng thể nhưng yếu ở khâu cụ thể hóa mục tiêu, nội dung và đánh giá. Điều này chứng tỏ hạn chế tại Đồng Nai không phải cá biệt mà là xu hướng chung trong quản lý BDGV mầm non, phản ánh sự mất cân đối giữa yêu cầu đổi mới và điều kiện thực tiễn.

Tóm lại, xây dựng kế hoạch BDGV theo CNN ở địa bàn đã có điểm tích cực, nhất là phân tích bối cảnh, dự kiến nguồn lực và hình thức tổ chức. Tuy nhiên, hạn chế về pháp lý, nội dung và đánh giá khiến kế hoạch thiếu cụ thể và khó điều chỉnh. Do đó, các trường cần: (1) cụ thể hóa mục tiêu - nội dung - kết quả theo chuẩn; (2) phân công trách nhiệm rõ ràng; và (3) xây dựng cơ chế đánh giá, điều chỉnh định kỳ phù hợp thực tiễn.

2.2.2.2. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp

Bảng 2. Đánh giá của CBQL và GV về thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động BDGV theo CNN

TT	Tổ chức thực hiện kế hoạch	Mức độ thực hiện			Mức độ hiệu quả			r
		ĐTB	ĐLC	TB	ĐTB	ĐLC	TB	
1	Thành lập ban tổ chức hoạt động BDGV theo CNN	3,48	0,88	1	3,41	1,04	1	0,67*
2	Xác định chức năng, nhiệm vụ, phân công trách nhiệm cho ban tổ chức hoạt động BDGV	3,37	1,02	4	2,79	1,03	4	0,42**
3	Tổ chức đổi mới và cập nhật nội dung BDGV theo hướng hiện đại đáp ứng yêu cầu về CNN GVMN	3,32	1,00	2	3,18	1,13	3	0,69**
4	Tổ chức hình thức bồi dưỡng đa dạng, phong phú, phù hợp mục tiêu, nội dung bồi dưỡng	2,81	1,01	6	2,60	1,00	6	0,54**
5	Xây dựng mối quan hệ phối hợp, hợp tác giữa các bộ phận, thành viên trong tổ chức hoạt động BDGV	2,82	0,92	5	2,64	1,04	5	0,78*
6	Phân bổ nguồn lực thực hiện BDGV theo CNN	3,21	1,06	3	3,20	0,99	2	0,85*
7	Phối hợp, huy động nguồn lực phục vụ hoạt động BDGV theo CNN	2,62	1,03	7	2,60	1,05	6	0,22**
Chung		3,09	1,21		2,92	1,56		

Kết quả khảo sát cho thấy mức độ tổ chức thực hiện kế hoạch BDGV theo CNN ở các trường mầm non chỉ đạt mức “thỉnh thoảng”, hiệu quả “trung bình” (ĐTB thực hiện = 3,09; hiệu quả = 2,92). Sự chênh lệch này phản ánh khoảng cách giữa triển khai và kết quả, cho thấy công tác tổ chức chưa đạt hiệu quả mong muốn. Hệ số tương quan ($r = 0,63$; $p < 0,01$) chứng tỏ khi khâu tổ chức được thực hiện tốt thì hiệu quả cũng tăng. Ở từng tiêu chí, “thành lập ban tổ chức” đạt điểm cao nhất, phản ánh hầu hết trường đã có bộ phận phụ trách. “Phân bổ nguồn lực” và “đổi mới, cập nhật nội dung” cũng được đánh giá trên trung bình, thể hiện sự chú trọng điều kiện và đổi mới, dù chưa đồng đều. Ngược lại, các tiêu chí thấp gồm “hình thức bồi dưỡng”, “huy động lực lượng trong/ngoài trường”. Điều này cho thấy hình thức bồi dưỡng còn đơn điệu, phối hợp thiếu hiệu quả và cơ chế xã hội hóa chưa rõ. Kết quả phỏng vấn CBQL, GV cũng chỉ ra nguyên nhân: kinh phí hạn chế, phụ thuộc cấp trên, trách nhiệm chưa rõ và phương thức bồi dưỡng thiên về truyền thống (1CBQL1, 1CBQL5). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Nguyễn Thị Mỹ Trinh và Cù Thị Thủy (2017), cho thấy BDGV còn nhiều hạn chế về nội dung, hình thức và cơ chế tổ chức, khó đáp ứng yêu cầu đổi mới. Xét chung cho chức năng tổ chức, kết quả phỏng vấn cho thấy, nguyên nhân khiến chức năng “tổ chức” có điểm số thấp là do hạn chế về nguồn lực và hình thức triển khai còn đơn điệu. Việc tổ chức bồi dưỡng chủ yếu dừng lại ở tập huấn theo chỉ tiêu, ít có hoạt động chuyên sâu tại trường (1CBQL2). GV cũng phản ánh, kinh phí và thời gian ít nên GV hầu như chỉ tham gia sinh hoạt chuyên môn định kỳ, chưa có nhiều cơ hội học tập nâng cao (2GV1, 2GV2, 2GV5,). Điều này phản ánh sự phụ thuộc vào điều kiện thực tế địa phương, khi cơ sở vật chất và ngân sách bồi dưỡng chưa đồng bộ giữa các trường.

Tóm lại, công tác tổ chức thực hiện kế hoạch BDGV theo CNN mới đạt mức trung bình, hạn chế rõ ở phối hợp, hình thức bồi dưỡng và huy động nguồn lực. Đề nâng cao hiệu quả, các trường cần: (1) phân bổ nguồn lực minh bạch; (2) đa dạng hóa hình thức bồi dưỡng (trực tiếp - trực tuyến, tập trung - tự học); (3) phân công trách nhiệm rõ ràng; và (4) tăng cường phối hợp, giám sát thường xuyên gắn trách nhiệm từng cá nhân, bộ phận.

2.2.2.3. Thực trạng chỉ đạo thực hiện kế hoạch hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp

Bảng 3. Đánh giá của CBQL và GV về thực trạng chỉ đạo thực hiện kế hoạch hoạt động BDGV theo CNN

TT	Chỉ đạo thực hiện kế hoạch	Mức độ thực hiện			Mức độ hiệu quả			r
		ĐTB	ĐLC	TB	ĐTB	ĐLC	TB	
1	Đôn đốc tập thể, cán bộ, GV, nhân viên thực hiện nhiệm vụ phân công trong BDGV theo CNN	3,26	0,89	2	3,10	1,02	4	0,44**
2	Theo dõi quá trình thực hiện kế hoạch BDGV theo CNN để áp dụng phương án phù hợp	3,23	0,91	3	3,14	1,01	2	0,49**
3	Khuyến khích đội ngũ GV tích cực tham gia bồi dưỡng, tự bồi dưỡng theo CNN	3,33	0,96	1	3,20	1,09	1	0,80*
4	Ra quyết định khi triển khai thực hiện các nội dung, hình thức BDGV theo CNN	3,20	0,88	4	3,11	1,06	3	0,24*
5	Xây dựng môi trường sư phạm hợp tác tích cực trong hoạt động BDGV theo CNN	3,01	0,97	5	3,00	0,98	5	0,63**
Chung		3,21	0,92		3,11	1,03		0,56**

Kết quả khảo sát tại bảng 3 cho thấy mức độ chỉ đạo thực hiện kế hoạch BDGV theo CNN ở các trường mầm non đạt mức “thỉnh thoảng” và hiệu quả “trung bình” (ĐTB thực hiện = 3,21; hiệu quả = 3,11). Sự chênh lệch này cho thấy chỉ đạo chưa thật sự mang lại hiệu quả như mong muốn. Hệ số tương quan ($r = 0,56$; $p < 0,01$) khẳng định mức độ chỉ đạo tốt hơn sẽ góp phần nâng cao hiệu quả, song nhìn chung tác động còn ở mức vừa phải. Ở từng tiêu chí, “khuyến khích GV tham gia bồi dưỡng, tự bồi dưỡng” đạt cao nhất, phản ánh nỗ lực tạo động lực và tinh thần tự học trong đội ngũ. Ngược lại, “ra quyết định trong tình huống cụ thể” và “xây dựng môi trường sư phạm hợp tác” có điểm thấp, cho thấy hạn chế về năng lực ứng biến và xây dựng môi trường hỗ trợ. Xét chung cho chức năng chỉ đạo, điểm số thấp ở chức năng này được lí giải qua dữ liệu định tính. CBQL nhận định: “Sự chỉ đạo từ cấp trên thiếu biện pháp hỗ trợ cụ thể để GV áp dụng sau bồi dưỡng” (1CBQL3). GV cũng cho rằng: “Các buổi chỉ đạo chủ yếu nhắc nhở chung, chưa thật sự hướng dẫn chi tiết cách đổi mới hoạt động” (2GV4). Như vậy, so với lập kế hoạch và KT-ĐG, hoạt động chỉ đạo gặp khó khăn do thiếu sự phối hợp chặt chẽ và hỗ trợ thực tiễn từ cấp quản lí đến nhà trường. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Nguyễn Bách Thắng (2017) về BDGV mầm non, cho thấy quản lí bồi dưỡng còn nhiều bất cập, đặc biệt ở khâu chỉ đạo, giám sát và cơ chế phối hợp, khiến hiệu quả chưa cao và chưa đáp ứng yêu cầu đổi mới.

Tóm lại, công tác chỉ đạo BDGV mầm non theo CNN có những điểm tích cực; tuy nhiên, hạn chế vẫn tồn tại ở khả năng ứng biến, xây dựng môi trường hợp tác và cơ chế giám sát, khiến hiệu quả chưa đạt kì vọng. Do đó, các trường cần: (1) nâng cao năng lực chỉ đạo, ứng biến của CBQL; (2) xây dựng môi trường sư phạm hợp tác, khích lệ đổi mới; và (3) tăng cường cơ chế KT-ĐG thường xuyên để nâng cao hiệu quả.

2.2.2.4. Thực trạng kiểm tra - đánh giá hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp

Bảng 4. Đánh giá của CBQL và GV về thực trạng kiểm tra KT-ĐG hoạt động BDGV theo CNN

TT	KT-ĐG hoạt động BDGV theo CNN	Mức độ thực hiện			Mức độ hiệu quả			r
		ĐTB	ĐLC	TB	ĐTB	ĐLC	TB	
1	Xác định mục đích, yêu cầu, tiêu chí KT-ĐG hoạt động BDGV theo CNN	3,61	1,01	3	3,60	1,02	5	0,60*
2	Xác định quy trình và phân công phụ trách giám sát, đánh giá hoạt động BDGV theo CNN	3,59	1,11	5	3,51	1,07	1	0,55**
3	Tổ chức KT-ĐG hoạt động BDGV theo CNN dựa trên mục tiêu bồi dưỡng	3,70	1,02	2	3,66	1,00	3	0,57**
4	KT-ĐG việc sử dụng các nguồn lực, điều kiện tổ chức hoạt động BDGV theo CNN	3,54	1,00	6	3,45	1,10	4	0,63**
5	Tiến hành đánh giá, rút kinh nghiệm, thực hiện điều chỉnh kịp thời sau KT-ĐG	3,74	1,14	1	3,71	1,11	1	0,82*
6	Thực hiện chính sách, chế độ đối với GVMN tham gia bồi dưỡng	3,61	1,10	3	3,52	1,10	6	0,67**
Chung		3,63	1,13		3,58	1,11		0,64**

Kết quả khảo sát tại bảng 4 cho thấy hoạt động KT-ĐG hoạt động BDGV theo CNN ở các trường mầm non đạt mức “thường xuyên” và hiệu quả “khá” (ĐTB thực hiện = 3,63; hiệu quả = 3,58). Sự chênh lệch nhỏ giữa hai chỉ số phản ánh KT-ĐG đã được chú trọng nhưng chưa đồng bộ. Hệ số tương quan ($r = 0,64$; $p < 0,01$) cho thấy mối quan hệ thuận chặt chẽ giữa mức độ thực hiện và hiệu quả, khẳng định vai trò quan trọng của KT-ĐG trong nâng cao chất lượng bồi dưỡng. Ở từng tiêu chí, “tiến hành đánh giá, rút kinh nghiệm và điều chỉnh kịp thời” được đánh giá cao nhất, cho thấy một số trường đã linh hoạt cải tiến hoạt động. Các tiêu chí “tổ chức KT-ĐG dựa trên mục tiêu bồi dưỡng” và “xác định mục đích, yêu cầu, tiêu chí” cũng tích cực, thể hiện sự gắn kết giữa KT-ĐG và mục tiêu phát triển năng lực. Ngược lại, “xác định quy trình giám sát, phân công phụ trách” và “đánh giá việc sử dụng nguồn lực” có điểm thấp hơn, phản ánh hạn chế trong quy trình và giám sát điều kiện đảm bảo. Như vậy, mặc dù chức năng KT-ĐG đạt điểm cao hơn so với khâu tổ chức, chỉ đạo nhưng kết quả phỏng vấn cho thấy vẫn tồn tại hạn chế. CBQL và GV nêu ý kiến cho thấy thực tế này gắn với bối cảnh địa phương, nơi nguồn lực còn hạn chế, dẫn đến việc kiểm tra thiên về thủ tục hành chính; thiếu công cụ đánh giá cụ thể, giám sát còn hình thức, chính sách động viên chưa đủ mạnh (1CBQL2, 1CBQL5, 2GV3); đánh giá sau bồi dưỡng chủ yếu thông qua phiếu và báo cáo, chưa phản ánh được năng lực thật sự của GV (2GV2, 2GV4) khiến KT-ĐG chưa phát huy trọn vẹn vai trò cải thiện chất lượng. Tuy nhiên, nhờ gắn với yêu cầu hành chính bắt buộc, hoạt động này vẫn được triển khai thường xuyên và đạt điểm cao hơn so với tổ chức và chỉ đạo. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Nguyễn Hoàng Đoàn Huy và Phạm Thị Thanh Hải (2023) cũng chỉ ra Việt Nam thiếu bộ công cụ đánh giá phát triển nghề nghiệp GV, làm giảm minh bạch và hiệu quả. Những phát hiện này cho thấy hạn chế ở Đồng Nai không cá biệt mà phản ánh thách thức chung trong quản lý BDGV bối cảnh đổi mới giáo dục.

Tóm lại, KT-ĐG hoạt động BDGV theo CNN ở Đồng Nai đã có điểm sáng, nhất là gắn kết mục tiêu bồi dưỡng và điều chỉnh sau đánh giá. Tuy nhiên, quy trình giám sát, phân công phụ trách và chính sách hỗ trợ còn hạn chế, làm giảm tính toàn diện. Do đó, nhà trường cần: (1) xây dựng bộ công cụ KT-ĐG minh bạch; (2) hoàn thiện quy trình giám sát nguồn lực; và (3) tăng cường chính sách động viên, tạo động lực cho GV tham gia bồi dưỡng.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy công tác quản lý hoạt động BDGV theo CNN tại một số trường mầm non thuộc xã Xuân Lộc và xã Xuân Thành, tỉnh Đồng Nai được triển khai theo bốn chức năng cơ bản: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và KT-ĐG. Điểm mạnh thể hiện ở việc bước đầu có phân tích bối cảnh, xác định nhu cầu đội ngũ, xây dựng kế hoạch gắn với Chương trình GDMN và duy trì được hoạt động KT-ĐG sau bồi dưỡng. Tuy nhiên, sự chênh lệch giữa mức độ thực hiện và hiệu quả cho thấy nhiều hạn chế: lập kế hoạch còn thiên về hình thức, tổ chức chưa đồng bộ, chỉ đạo thiếu chiều sâu và KT-ĐG chưa gắn chặt với năng lực thực tiễn của GV. Các hạn chế này bắt nguồn từ cả nguyên nhân khách quan (nguồn lực tài chính hạn chế, chính sách hỗ trợ chưa đồng bộ, áp lực công việc của đội ngũ) và nguyên nhân chủ quan (năng lực quản lý còn bất cập, phối hợp thiếu hiệu quả, văn hóa học tập trong nhà trường chưa được phát huy). Sự tác động qua lại cho thấy nếu khâu lập kế hoạch chưa sát thực tiễn thì tổ chức dễ hình thức, chỉ đạo khó hiệu quả và KT-ĐG khó phản ánh đúng năng lực sau bồi dưỡng.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu khẳng định cần đổi mới công tác quản lý BDGV theo hướng đồng bộ và linh hoạt. Năm biện pháp được đề xuất bao gồm: (1) xây dựng kế hoạch bám sát nhu cầu thực tiễn và gắn với đổi mới chương trình; (2) tổ chức triển khai đa dạng, linh hoạt, huy động nguồn lực trong và ngoài nhà trường; (3) chỉ đạo theo hướng sáng tạo, tăng cường hỗ trợ và kiến tạo môi trường học tập hợp tác; (4) đổi mới KT-ĐG khách quan, toàn diện, chú trọng theo dõi sự tiến bộ của GV; (5) thiết lập cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các bên liên quan. Ngoài giá trị thực tiễn trong quản lý BDGV trên địa bàn, nghiên cứu này cũng gợi mở cho các nghiên cứu tiếp theo: cần mở rộng khảo sát sang nhiều địa phương với đặc điểm KT-XH khác nhau; kết hợp đánh giá định lượng với phân tích định tính sâu hơn; và chú trọng nghiên cứu cơ chế chính sách nhằm giảm khoảng cách giữa kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và hiệu quả thực tiễn.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương (2004). *Chỉ thị số 40/2004/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*.
- Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 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*.

- Bộ GD-ĐT (2018). *Thông tư số 26/2018/TT-BGDĐT ngày 08/10/2018 ban hành quy định Chuẩn nghề nghiệp giáo viên mầm non*.
- Bộ GD-ĐT (2019). *Thông tư số 11/2019/TT-BGDĐT ngày 26/8/2019 ban hành Chương trình bồi dưỡng thường xuyên cán bộ quản lý cơ sở giáo dục mầm non*.
- Bộ GD-ĐT (2021). *Chương trình Giáo dục mầm non* (ban hành kèm theo Văn bản hợp nhất số 01/VBHN-BGDĐT ngày 13/4/2021).
- Chính phủ (2021). *Nghị định số 89/2021/NĐ-CP ngày 18/10/2021 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức*.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110.
- Ho, V.-T. ., Le, T.-K. A. ., Nguyen, V.-D. ., Phan, T.-N. ., & Tran, V.-D. . (2024). Developing the professional capacity of preschool teachers through pedagogical training activities. *Journal of Education and E-Learning Research*, 11(2), 322-331. <https://doi.org/10.20448/jeelr.v11i2.5554>
- Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS* (tập 1). NXB Hồng Đức.
- Manning, M., Garvis, S., Fleming, C., & Wong, G. T. W. (2017). The relationship between teacher qualification and the quality of the early childhood education and care environment. *Campbell Systematic Reviews*, 13(1), 1-82. <https://doi.org/10.4073/csr.2017.1>
- Nguyễn Bách Thắng (2017). Thực trạng hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên mầm non huyện Tri Tôn, tỉnh An Giang theo Chuẩn nghề nghiệp. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 139(4), 55-60. <http://doi.org/10.15625/2615-8957/12220125>
- Nguyễn Hoàng Đoàn Huy, Phạm Thị Thanh Hải (2023). Đánh giá sự phát triển chuyên môn của giáo viên phổ thông: Kinh nghiệm thế giới và vận dụng cho Việt Nam. *Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội: Nghiên cứu khoa học*, 39(2), 93-103. <https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4721>
- Nguyễn Thị Hiền (2024). Tổng quan nghiên cứu về bồi dưỡng năng lực nghề nghiệp giáo viên mầm non. *Tạp chí Giáo dục*, 23(số đặc biệt 10), 185-191. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/1305>
- Nguyễn Thị Mỹ Trinh, Cù Thị Thủy (2017). Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên mầm non thực hiện nuôi, dạy trẻ dưới 36 tháng tuổi ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 139(4), 26-27.
- Nguyen, H. T., Tran, V.-T., Nguyen, S. T., & Trinh, T. V. (2023). A Literature Review on the Management of Preschool Teacher's Professional Competence Development in the 4.0 Industrial Revolution. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(9), e1060. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i9.1060>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Nurhikmah, N. (2024). Educational management functions: Planning, organizing, actuating, controlling. *INTIHA Islamic Education Journal*, 1(2), 82-91. <https://doi.org/10.58988/intiha.v1i2.293>
- OECD (2019). *A flying start: Improving initial teacher preparation systems*. OECD Publishing.
- Phan Trọng Nam, Phùng Thị Cẩm Mỹ (2024). Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên của các trường mầm non ở thị xã Cai Lậy, tỉnh Tiền Giang. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Đồng Tháp*, 13(01S), 121-134. <https://doi.org/10.52714/dthu.13.01S.2024.1307>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Slot, P. (2018). *Structural characteristics and process quality in early childhood education and care: A literature review*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/edaf3793-en>
- Thang Nguyen Bach, Tien Huynh Thanh, Hanh Le Thi Hong, Huyen Tran Thi (2024). Research on the current state of capacity building management for preschool teachers in Vietnam country. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 9394-9410. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00711>
- Trần Kiểm (2012). *Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục*. NXB Đại học Sư phạm.
- UNESCO (2020). *Global report on teachers: What you need to know*. <https://www.unesco.org/en/articles/global-report-teachers-what-you-need-know>
- Villegas-Reimers, E. (2003). *Teacher professional development: An international review of the literature*. UNESCO: International Institute for Educational Planning.