

THE CURRENT STATUS OF MANAGING COMPETENCY FOSTERING ACTIVITIES IN EDUCATING KINDERGARTNERS FOR PRESCHOOL TEACHERS

Su Ngọc Anh¹, Tran Thi Ngọc Anh²,
Pham Thao Ngọc^{*3}

* Corresponding author
Email: phamthaongoc19102000@gmail.com

¹ Email: anhsungoc@gmail.com
People's Security Academy
125 Tran Phu street, Ha Dong ward,
Hanoi, Vietnam

² Email: ngocanhtranmn1991@gmail.com
Department of Culture and Social Affairs
of Trung Kanh commune
Trung Kanh commune,
Bac Ninh province, Vietnam

³ School of Languages & Tourism
Hanoi University of Industry
298 Cau Dien street, Tay Tuu ward,
Hanoi, Vietnam

Received: 10/5/2026

Revised: 25/7/2026

Accepted: 10/8/2026

Published: 20/8/2026

Abstract: Managing competency-fostering activities plays an increasingly essential role in enhancing teacher quality, especially in early childhood education. This study aims to explore the current status of the management of competency-fostering activities in kindergarten education for preschool teachers in Luong Tai district, Bac Ninh province. Both qualitative and quantitative research were used in this study. Data was collected by questionnaires and in-depth interviews with 318 administrators and teachers. The research results show that this management has achieved positive outcomes, such as the training activity plan being implemented in a relatively systematic and well-directed manner, and the organization and implementation of the training plan being relatively synchronized... However, there are still some limitations, such as general identification of teachers' training needs in some institutions and uneven effectiveness of resource coordination... This forms the basis for proposing six solutions to improve the effectiveness of training management activities, contributing to enhancing the quality of local preschool teachers.

Keywords: Competency development, management of fostering activities, training management, preschool teachers.

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC GIÁO DỤC TRẺ MẪU GIÁO CHO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN MẦM NON

Sử Ngọc Anh¹, Trần Thị Ngọc Anh²,
Phạm Thảo Ngọc^{*3}

* Tác giả liên hệ
Email: phamthaongoc19102000@gmail.com

¹ Email: anhsungoc@gmail.com
Học viện An ninh nhân dân
125 Trần Phú, phường Hà Đông,
Hà Nội, Việt Nam

² Email: ngocanhtranmn1991@gmail.com
Phòng Văn hoá - Xã hội xã Trung Kênh
Xã Trung Kênh, tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam

³ Trường Ngoại ngữ - Du lịch,
Đại học Công nghiệp Hà Nội
298 Cầu Diễn, phường Tây Tựu, Hà Nội,
Việt Nam

Nhận bài: 10/5/2026

Chỉnh sửa xong: 25/7/2026

Chấp nhận đăng: 10/8/2026

Xuất bản: 20/8/2026

Tóm tắt: Quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực cho giáo viên ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ, đặc biệt là đối với giáo dục mầm non. Nghiên cứu nhằm đánh giá thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho giáo viên mầm non tại huyện Lương Tài, tỉnh Bắc Ninh (cũ), từ đó đề xuất giải pháp giúp nâng cao hiệu quả của công tác quản lý này. Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính. Thông tin được thu thập thông qua phiếu hỏi và phỏng vấn sâu với 318 cán bộ quản lý và giáo viên. Kết quả cho thấy, công tác quản lý đã đạt được những kết quả tích cực, như kế hoạch hoạt động bồi dưỡng được thực hiện tương đối bài bản và có định hướng rõ ràng, tổ chức thực hiện kế hoạch bồi dưỡng được triển khai tương đối đồng bộ... Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế như việc xác định nhu cầu bồi dưỡng của giáo viên ở một số cơ sở còn mang tính khái quát, hiệu quả điều phối nguồn lực còn chưa đồng đều... Đây là cơ sở để xuất sáu giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động bồi dưỡng, góp phần cải thiện chất lượng đội ngũ giáo viên mầm non của địa phương.

Từ khóa: Bồi dưỡng năng lực, quản lý hoạt động bồi dưỡng, quản lý giáo dục, giáo viên mầm non.

1. Đặt vấn đề

Giáo dục mầm non là cấp học nền tảng, đặt nền móng cho hình thành nhân cách, năng lực và phẩm chất của con người (Quốc hội, 2019), nên đội ngũ

giáo viên mầm non có vai trò đặc biệt quan trọng. Bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đặt ra yêu cầu nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn

nhân lực, đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên (Bộ Chính trị, 2025). Trong đó, giáo viên mầm non phải đáp ứng ngày càng cao các chuẩn mực đạo đức, trình độ đào tạo, bồi dưỡng, cũng như năng lực chuyên môn, nghiệp vụ (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2026). Do vậy, nếu không được bồi dưỡng thường xuyên, kịp thời và có định hướng thì giáo viên khó có thể thích ứng với các yêu cầu mới. Điều này đòi hỏi vai trò ngày càng quan trọng của công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng, đặc biệt là ở cấp cơ sở giáo dục mầm non với vai trò chủ đạo là Hiệu trưởng và Ban Giám hiệu nhà trường.

Không thể phủ nhận những tác động tích cực của các chương trình bồi dưỡng năng lực đối với khả năng giảng dạy và kỹ năng vận động cơ bản của giáo viên nói chung và giáo viên mầm non nói riêng (Bourke và cộng sự, 2024). Các quốc gia có thu nhập cao đang dần chuẩn hóa các yêu cầu về bằng cấp và trình độ của giáo viên mầm non, nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy và giảm thiểu sự chênh lệch về năng lực giữa các giáo viên, trong khi đó các quốc gia thu nhập thấp và trung bình vẫn gặp nhiều khó khăn trong việc triển khai các chương trình bồi dưỡng giáo viên (Fina & Riska, 2024). Các nghiên cứu từ Trung Quốc (Du và cộng sự, 2020) và Ả Rập Xê Út (Alshehri & cộng sự, 2020) khẳng định các chương trình đào tạo chuyên môn có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển chuyên môn của giáo viên mầm non. Tuy nhiên, cần phải có sự kết hợp giữa lý thuyết và thực hành cũng như sự hỗ trợ liên tục từ các chuyên gia và cộng đồng thực hành để đạt được hiệu quả tối ưu.

Ở Việt Nam, quản lý hoạt động bồi dưỡng giáo viên mầm non cũng thu hút sự chú ý của các học giả. Các nghiên cứu đã tập trung vào các khía cạnh quản lý bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên trong phạm vi hẹp, cấp quận/huyện của một số tỉnh/thành phố (Huỳnh Thị Hoàng Cẩm, 2025; Phạm Thị Thuý Hằng & Phạm Thị Trâm, 2025; Ngô Thị Hà, 2024; Cấn Thị Thuý & Mai Thị Khuyên, 2024) cũng như xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu thực tế của ngành (Nguyễn Thị Thanh Hoài, 2021; Hoàng Đức Minh & Nguyễn Thị Mỹ Trinh, 2022). Theo đó, những hạn chế trong công tác quản lý này ở một số địa phương cũng đã được chỉ ra, chẳng hạn khâu lập kế hoạch chưa đảm bảo tính hợp lý và khả thi (Huỳnh Thị Hoàng Cẩm, 2025) hay khâu kiểm tra, đánh giá còn thiên về hành chính (Phạm Thị Thuý Hằng & Phạm Thị Trâm, 2025). Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu đánh giá toàn diện về quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non tại huyện Lương Tài,

tỉnh Bắc Ninh (cũ), một địa bàn đang trong quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Mục tiêu nghiên cứu là đánh giá thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non tại huyện Lương Tài, tỉnh Bắc Ninh (cũ), từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của công tác quản lý này. Nghiên cứu được thực hiện trước thời điểm sáp nhập, khi huyện Lương Tài còn là đơn vị hành chính cấp huyện. Mặc dù đơn vị này đã được sắp xếp theo quy định hiện hành, bài viết vẫn sử dụng tên “huyện Lương Tài” để chỉ địa bàn nghiên cứu theo thời điểm khảo sát, nhằm bảo đảm tính nhất quán trong trình bày và phân tích kết quả. Nghiên cứu nhằm trả lời hai câu hỏi:

RQ1: Thực trạng công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non tại huyện Lương Tài (cũ) hiện nay như thế nào?

RQ2: Những giải pháp nào cần được đề xuất để nâng cao hiệu quả công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non tại huyện Lương Tài?

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp định lượng và định tính. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua khảo sát bằng hỏi nhằm đánh giá thực trạng công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non, trong khi nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu nhằm bổ sung, làm rõ những thuận lợi và khó khăn của công tác quản lý này.

Đối tượng tham gia khảo sát là cán bộ quản lý và giáo viên đại diện cho 16 trường mầm non trên địa bàn huyện Lương Tài. Số lượng mẫu định lượng cho khảo sát bằng hỏi được áp dụng theo công thức tính mẫu của Slovin: $n = N / (1 + N.e^2)$, trong đó n là số mẫu cần thiết cho nghiên cứu, N là tổng thể mẫu, e là sai số cho phép. Theo đó, với sai số 5%, số lượng mẫu cần khảo sát là 318, trong đó có 88 cán bộ quản lý và 230 giáo viên. Số lượng mẫu định tính cho phỏng vấn sâu là 14, gồm 04 cán bộ quản lý và 10 giáo viên, trong đó lựa chọn cán bộ quản lý là hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng đại diện cho các trường ở khu vực thuận lợi/khó khăn, lựa chọn giáo viên theo thâm niên giảng dạy và trình độ chuyên môn, bao gồm

cả giáo viên cốt cán và giáo viên trẻ, để có được góc nhìn đa dạng.

Phiếu khảo sát được xây dựng dựa trên tiếp cận chức năng quản lý giáo dục (lập kế hoạch; tổ chức; chỉ đạo; kiểm tra, đánh giá) (Nguyễn Quốc Chí & Nguyễn Thị Mỹ Lộc, 2012), đồng thời kế thừa các nghiên cứu trước đây để phát triển bốn thành tố của quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non với các mục hỏi phù hợp. Sau đó, phiếu hỏi được gửi xin ý kiến của hai chuyên gia. Cuối cùng, sau khi rà soát và hoàn thiện, phiếu khảo sát bao gồm hai phần chính: Phần Thông tin chung về đối tượng khảo sát và phần Nội dung liên quan đến công tác quản lý

hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non, gồm 15 câu hỏi theo thang đo Likert 5 mức độ, chia thành bốn nội dung, tương ứng với bốn thành tố của quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non: Lập kế hoạch hoạt động bồi dưỡng; Tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động bồi dưỡng; Chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng; Kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng. Phòng vấn sâu được thiết kế theo hướng bán cấu trúc gồm 10 câu hỏi.

Thu thập dữ liệu: Phiếu khảo sát được thiết kế trực tuyến trên google forms và gửi đến cán bộ quản lý và giáo viên. Tổng số phiếu thu về là 318, gồm 88 phiếu cán bộ quản lý và 230 phiếu giáo viên và tất

Bảng 1: Một số đặc điểm của đối tượng tham gia khảo sát

Đặc điểm	Cán bộ quản lý		Giáo viên	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Giới tính				
Nam	0	0	0	0
Nữ	88	100	230	100
Độ tuổi				
Dưới 30 tuổi	0	0	32	13,9
Từ 30 - 40 tuổi	16	18,2	110	47,8
Từ 41 - 50 tuổi	42	47,7	68	29,6
Từ 51 tuổi trở lên	30	34,1	20	8,7
Thâm niên công tác				
Dưới 05 năm	0	0	42	18,3
Từ 05 - 10 năm	12	13,6	82	35,7
Từ 11 - 15 năm	26	29,5	64	27,8
Từ 16 năm trở lên	50	56,9	42	18,2
Trình độ chuyên môn				
Thạc sĩ quản lý giáo dục	02	2,3	0	0
Đại học mầm non	86	97,7	196	85,3
Cao đẳng mầm non	0	0	32	14,3
Trung cấp mầm non	0	0	01	0,4
Tổng	88		230	

cả các phiếu điều hợp lệ. Bảng 1 mô tả một số đặc điểm của đối tượng tham gia khảo sát. Phỏng vấn sâu được thực hiện trực tiếp kết hợp với trực tuyến qua Google meet.

Xử lý và phân tích dữ liệu: Dữ liệu định lượng được xử lý bằng phần mềm SPSS 20. Trước tiên, thang đo được kiểm tra độ tin cậy để sử dụng cho nghiên cứu. Kết quả cho thấy các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,8 (George & Mallery, 2003). Dữ liệu định tính được xử lý hoàn toàn thủ công. Phương pháp phân tích dữ liệu chủ yếu sử dụng là thống kê mô tả (tần suất, tỉ lệ phần trăm, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn).

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Một số khái niệm cơ bản

Hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho giáo viên mầm non là quá trình tổ chức các hoạt động học tập, cập nhật kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm nghề nghiệp nhằm phát triển năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo của giáo viên mầm non, đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình Giáo dục mầm non và chuẩn nghề nghiệp giáo viên mầm non (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2019; 2022; 2026).

Quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho giáo viên mầm non là quá trình tác động có mục đích, kế hoạch, tổ chức của chủ thể quản lý thông qua việc thực hiện các chức năng quản lý nhằm chỉ đạo, điều hành, kiểm tra, đánh giá toàn bộ hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo bảo đảm cho hoạt động này được vận hành hiệu quả, đúng định hướng.

Trong phạm vi nghiên cứu này, công tác quản lý được giới hạn ở cấp cơ sở giáo dục mầm non, với chủ thể quản lý là Hiệu trưởng và Ban Giám hiệu, tiếp cận theo mô hình chức năng quản lý giáo dục gồm bốn thành tố (lập kế hoạch; tổ chức; chỉ đạo; kiểm tra, đánh giá) (Nguyễn Quốc Chí & Nguyễn Thị Mỹ Lộc, 2012). Đây là cơ sở để xây dựng bộ công cụ khảo sát đánh giá thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non.

3.2. Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non

3.2.1. Thực trạng lập kế hoạch hoạt động bồi dưỡng

Bảng 2 thống kê mô tả về kết quả thực hiện lập kế hoạch hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non. Theo đánh giá chung của cán bộ quản lý và giáo viên, hoạt động này được thực hiện ở mức khá (điểm trung bình tương ứng là 3,90 và 3,58).

Trong số các nội dung của việc lập kế hoạch, xác định căn cứ lập kế hoạch được đánh giá cao nhất bởi cả cán bộ quản lý (điểm trung bình 4,05; độ lệch chuẩn 0,72) và giáo viên (điểm trung bình 3,78; độ lệch chuẩn 0,84). Các nhà trường đã chú trọng bám sát chuẩn nghề nghiệp giáo viên mầm non, nhiệm vụ năm học và nhu cầu thực tiễn của đội ngũ. Điều này thể hiện tính định hướng và cơ sở pháp lý tương đối vững chắc của kế hoạch bồi dưỡng.

Tuy nhiên, kế hoạch bồi dưỡng vẫn chưa đảm bảo tốt các yêu cầu về tính hệ thống, khả thi và linh

Bảng 2: Thống kê mô tả về thực hiện lập kế hoạch hoạt động bồi dưỡng

Tiêu chí	Cán bộ quản lý		Giáo viên	
	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Xác định căn cứ lập kế hoạch (chuẩn nghề nghiệp, nhu cầu thực tiễn, nhiệm vụ năm học...).	4,05	0,72	3,78	0,84
Quy trình lập kế hoạch (khảo sát nhu cầu, lấy ý kiến, ban hành và điều chỉnh kế hoạch).	3,92	0,79	3,60	0,90
Nội dung kế hoạch (mục tiêu, nội dung, hình thức, phân công, kiểm tra đánh giá...).	3,88	0,81	3,55	0,93
Mức độ đáp ứng các yêu cầu của kế hoạch (tính mục tiêu, hệ thống, khả thi, linh hoạt).	3,76	0,86	3,40	0,95
Chung	3,90		3,58	

hoạt. Đây là nội dung cả cán bộ quản lý và giáo viên đều đánh giá thấp nhất, trong đó giáo viên cho rằng, công tác này chỉ đạt mức trung bình (điểm trung bình 3,40; độ lệch chuẩn 0,95). Nhiều ý kiến cho rằng, kế hoạch bồi dưỡng còn mang tính chung, chưa thật sự phân hóa theo nhu cầu cá nhân hoặc đặc thù từng trường. Theo chia sẻ của cán bộ quản lý và giáo viên: “Kế hoạch thường xây dựng chung cho toàn trường, chưa cụ thể hóa theo từng nhóm giáo viên mầm non hoặc từng khối lớp” (GV01) và “Việc điều chỉnh kế hoạch khi có thay đổi về thực tiễn chưa được thực hiện linh hoạt do phải bảo đảm tiến độ chung của năm học” (CBQL02). Hạn chế tương tự cũng được chỉ ra trong nghiên cứu của Huỳnh Thị Hoàng Cẩm (2025) về công tác lập kế hoạch bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên mầm non ở Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh. Sự tương đồng giữa hai nghiên cứu gợi ý rằng, tính hợp lý và khả thi trong công tác lập kế hoạch bồi dưỡng giáo viên mầm non có thể vẫn đang là “nút thắt” mang tính hệ thống, vượt ra ngoài phạm vi của một địa phương.

3.2.2. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động bồi dưỡng

Theo đánh giá chung của cán bộ quản lý và giáo viên, công tác tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động bồi dưỡng cũng đạt mức khá (điểm trung bình tương ứng là 3,97 và 3,62) (xem Bảng 3).

Trong số ba nội dung của tổ chức thực hiện kế hoạch, phân công nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể được đánh giá cao nhất bởi cả cán bộ quản lý (điểm trung bình 4,18; độ lệch chuẩn 0,64) và giáo viên (điểm trung bình 3,85; độ lệch chuẩn 0,79). Điều này cho thấy việc xác định trách nhiệm của từng cá nhân và bộ phận trong nhà trường đã được chú trọng, bảo đảm nguyên tắc rõ người, rõ việc và rõ thời hạn, từ

đó góp phần nâng cao tính kỉ luật và hiệu quả trong triển khai hoạt động bồi dưỡng. Công tác phối hợp giữa các lực lượng trong và ngoài nhà trường cũng được đánh giá ở mức khá cao. Tuy nhiên, sự phối hợp chỉ tương đối chặt chẽ giữa ban giám hiệu, tổ chuyên môn và giáo viên và chưa thật sự nổi bật với lực lượng bên ngoài nhà trường.

Ngược lại, công tác điều phối và sử dụng các nguồn lực được đánh giá thấp nhất. Đáng chú ý, đội ngũ giáo viên cho rằng, công tác này chỉ đạt mức trung bình (điểm trung bình 3,40; độ lệch chuẩn 0,94). Theo chia sẻ của một số cán bộ quản lý và giáo viên, khó khăn lớn nhất là quỹ thời gian và kinh phí dành cho bồi dưỡng còn hạn chế: “Nhà trường mong muốn mời chuyên gia về tập huấn chuyên sâu, nhưng nguồn kinh phí còn hạn chế nên chủ yếu tự tổ chức nội bộ” (CBQL03) và “Nhiều buổi bồi dưỡng phải lồng ghép vào sinh hoạt chuyên môn vì không có thời gian riêng; việc chuẩn bị vì thế chưa được sâu” (GV05). Điều này cho thấy, việc phân bổ nguồn lực chưa thật sự đồng bộ, ảnh hưởng đến chiều sâu và chất lượng bồi dưỡng. Kết quả này trái ngược với phát hiện trước đó của Phạm Thị Thúy Hằng & Phạm Thị Trâm (2025) tại một số trường mầm non xã Xuân Lộc và Xuân Thành, tỉnh Đồng Nai, trong đó việc phân bổ nguồn lực thực hiện bồi dưỡng giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp đã được chú trọng, mặc dù chưa đồng đều ở các cơ sở giáo dục mầm non. Sự trái ngược này xuất phát từ đặc thù kinh tế - xã hội, cơ chế tự chủ tài chính và huy động nguồn lực của các vùng miền khác nhau, cũng như năng lực quản trị của Hiệu trưởng các nhà trường.

3.2.3. Thực trạng chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng

Công tác chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng được đánh giá ở mức khá, phản ánh vai trò điều hành và

Bảng 3: Thống kê mô tả về tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động bồi dưỡng

Tiêu chí	Cán bộ quản lý		Giáo viên	
	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Phân công nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể (rõ người, rõ việc, rõ trách nhiệm, rõ thời hạn).	4,18	0,64	3,85	0,79
Sự phối hợp giữa các lực lượng trong và ngoài nhà trường.	3,95	0,72	3,62	0,87
Điều phối và sử dụng hiệu quả các nguồn lực (nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, thời gian).	3,78	0,81	3,40	0,94
Chung	3,97		3,62	

Bảng 4: Thống kê mô tả về chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng

Tiêu chí	Cán bộ quản lí		Giáo viên	
	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Chỉ đạo xác định mục tiêu và xây dựng chương trình bồi dưỡng.	4,12	0,68	3,82	0,81
Chỉ đạo lựa chọn và triển khai nội dung bồi dưỡng phù hợp thực tiễn.	4,05	0,72	3,70	0,86
Chỉ đạo đổi mới phương pháp bồi dưỡng theo hướng phát triển năng lực.	3,90	0,79	3,55	0,91
Chỉ đạo bảo đảm tiến độ và nâng cao chất lượng bồi dưỡng.	3,98	0,74	3,60	0,88
Chung	4,01		3,67	

định hướng của hiệu trưởng và ban giám hiệu được thực hiện tương đối hiệu quả. Trong đó, cả bốn nội dung đều đạt mức khá, với điểm trung bình của cán bộ quản lí và giáo viên tương ứng dao động trong khoảng 3,90 - 4,12 và 3,55 - 3,82 (xem Bảng 4).

Công tác chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng đã đạt được những kết quả nổi bật trong việc xác định mục tiêu và xây dựng chương trình bồi dưỡng, lựa chọn và triển khai nội dung bồi dưỡng phù hợp thực tiễn. Việc chỉ đạo đảm bảo tiến độ và nâng cao chất lượng bồi dưỡng đạt mức khá cao, song độ lệch chuẩn tương đối lớn phản ánh sự khác biệt giữa các trường trong công tác theo dõi, giám sát và đánh giá hiệu quả bồi dưỡng.

Công tác chỉ đạo đổi mới phương pháp bồi dưỡng

được đánh giá thấp nhất. Nhiều ý kiến cho rằng hoạt động chỉ đạo vẫn thiên về định hướng nội dung và bảo đảm tiến độ, trong khi việc đổi mới phương pháp tổ chức bồi dưỡng còn gặp khó khăn, chưa thực sự đi vào chiều sâu. Theo chia sẻ của cán bộ quản lí (CBQL04): “Nhà trường đã yêu cầu tăng cường sinh hoạt chuyên môn theo hướng thực hành, nhưng do áp lực thời gian nên nhiều buổi vẫn chủ yếu là trao đổi lí thuyết”. Giáo viên (GV05) cho biết thêm: “Các buổi bồi dưỡng có đổi mới nhưng chưa có nhiều hoạt động trải nghiệm thực tế; giáo viên vẫn chủ yếu nghe triển khai nội dung”. Nguyên nhân có thể xuất phát từ hạn chế về năng lực tổ chức hoạt động chuyên môn của đội ngũ quản lí, thói quen sinh hoạt chuyên môn truyền thống, cũng như điều kiện thời gian và cơ sở vật

Bảng 5: Thống kê mô tả về kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng

Tiêu chí	Cán bộ quản lí		Giáo viên	
	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Xác định rõ mục đích kiểm tra, đánh giá (điều chỉnh, cải tiến hoạt động bồi dưỡng).	4,05	0,71	3,72	0,86
Kiểm tra, đánh giá toàn diện nội dung và quá trình thực hiện kế hoạch bồi dưỡng.	3,95	0,76	3,60	0,90
Đánh giá mức độ chuyển biến năng lực nghề nghiệp của giáo viên sau bồi dưỡng.	3,82	0,84	3,45	0,94
Sử dụng đa dạng hình thức kiểm tra, đánh giá (hồ sơ, dự giờ, phản hồi, sản phẩm chuyên môn...).	3,90	0,79	3,55	0,92
Chung	3,93		3,58	

chất chưa đáp ứng yêu cầu tổ chức các hình thức bồi dưỡng đa dạng, tương tác cao. Nghiên cứu trước đó của Ngô Thị Hà (2024) chỉ ra rằng phương pháp dùng lời được thực hiện thường xuyên nhất trong bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên mầm non độc lập tại thành phố Thuận An, tỉnh Bình Dương. Điểm tương đồng này cho thấy hạn chế trong đổi mới phương pháp bồi dưỡng giáo viên mầm non ở huyện Lương Tài không phải là cá biệt, mà vẫn đang tồn tại ở nhiều địa phương.

3.2.4. Thực trạng kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng

Công tác kiểm tra, đánh giá đã được quan tâm triển khai tương đối đầy đủ trong chu trình quản lý, với đánh giá của cán bộ quản lý và giáo viên đều đạt mức khá (điểm trung bình tương ứng là 3,93 và 3,58).

Bốn nội dung của công tác kiểm tra đều được đánh giá ở mức khá bởi cán bộ quản lý (điểm trung bình dao động trong khoảng 3,82 - 4,05) và giáo viên (điểm trung bình dao động trong khoảng 3,45 - 3,72), trong đó hai nội dung được đánh giá thấp nhất là mức độ chuyển biến năng lực nghề nghiệp của giáo viên sau bồi dưỡng và đa dạng các hình thức kiểm tra đánh giá (xem Bảng 5). Nhiều ý kiến cho rằng, công tác kiểm tra, đánh giá hiện nay chủ yếu tập trung vào dự giờ, kiểm tra hồ sơ và đánh giá theo các tiêu chí hành chính, trong khi việc theo dõi sự tiến bộ lâu dài về năng lực nghề nghiệp chưa được thực hiện bài bản. Từ góc độ quản lý, một cán bộ quản lý (CBQL02) cho biết: *“Chúng tôi thường đánh giá thông qua dự giờ và kiểm tra hồ sơ chuyên môn; việc xây dựng công cụ để đo sự chuyển biến năng lực theo thời gian thì chưa thực hiện được đầy đủ”*. Từ góc độ giáo viên, GV06 chia sẻ: *“Sau bồi dưỡng có kiểm tra, nhưng chủ yếu là góp ý giờ dạy; chưa có tiêu chí cụ thể để đánh giá mức độ thay đổi năng lực của giáo viên”*. Điều này cho thấy, công tác kiểm tra, đánh giá tuy đã được triển khai trong chu trình quản lý nhưng còn thiên về đánh giá tức thời, thiếu công cụ theo dõi sự phát triển năng lực một cách hệ thống, dẫn đến giảm vai trò của kiểm tra, đánh giá như một công cụ điều chỉnh và nâng cao chất lượng bồi dưỡng. Sự tương đồng giữa thực trạng này và phát hiện của Phạm Thị Thúy Hằng & Phạm Thị Trâm (2025) về công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp tại một số trường mầm non xã Xuân Lộc và Xuân Thành, tỉnh Đồng Nai, phản ánh xu hướng phổ biến trong kiểm tra đánh giá hoạt động bồi dưỡng giáo viên mầm non nói chung.

3.3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non

Từ thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non tại huyện Lương Tài, tỉnh Bắc Ninh (cũ) với những kết quả đạt được và hạn chế đề cập ở trên, nghiên cứu đề xuất sáu giải pháp như sau:

Thứ nhất, đổi mới công tác khảo sát nhu cầu và lập kế hoạch bồi dưỡng theo hướng cá thể hóa trong bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non.

Giải pháp nhằm nâng cao tính khoa học, thực tiễn và hiệu quả của công tác lập kế hoạch bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho giáo viên, hướng tới chuyển biến tư duy quản lý từ tiếp cận hành chính, dàn trải sang tiếp cận phát triển năng lực, lấy nhu cầu phát triển nghề nghiệp của giáo viên làm trung tâm. Nội dung giải pháp bao gồm: 1) Tổ chức khảo sát, phân tích nhu cầu bồi dưỡng trên cơ sở dữ liệu thực tiễn; 2) Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng theo hướng cá thể hóa và linh hoạt, trong đó kế hoạch bồi dưỡng cần được xây dựng theo hai cấp độ: Kế hoạch chung của nhà trường (mục tiêu, nội dung trọng tâm, hình thức tổ chức và tiến độ thực hiện) và kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân của từng giáo viên (mục tiêu cụ thể, nội dung ưu tiên và lộ trình thực hiện). Để triển khai hiệu quả, hiệu trưởng và ban giám hiệu cần thực hiện theo quy trình: Đánh giá thực trạng năng lực đội ngũ; Khảo sát nhu cầu bồi dưỡng; Phân tích và xác định nội dung ưu tiên; Xây dựng và ban hành kế hoạch; Theo dõi, đánh giá và điều chỉnh.

Thứ hai, tăng cường tổ chức bồi dưỡng tại chỗ năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non gắn với thực tiễn lớp học

Mục đích của giải pháp là nâng cao hiệu quả thực chất của hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo thông qua tăng cường tổ chức bồi dưỡng tại chỗ, gắn chặt với hoạt động giáo dục hằng ngày tại lớp học; hướng tới xây dựng môi trường học tập nghề nghiệp ngay trong nhà trường. Giải pháp tập trung vào ba nội dung chính: 1) Đổi mới sinh hoạt chuyên môn theo hướng nghiên cứu bài học; 2) Tổ chức thao giảng, dự giờ rút kinh nghiệm theo chuyên đề trọng tâm; 3) Phát huy vai trò của giáo viên cốt cán và tổ chuyên môn. Theo đó, hiệu trưởng và ban giám hiệu cần: 1) Xác định nội dung trọng tâm; 2) Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng tại chỗ; 3) Tổ chức thực hiện và giám sát; 4) Đánh giá và điều chỉnh.

Thứ ba, đổi mới phương pháp chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non theo hướng phát triển năng lực và tăng cường tự học.

Giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động bồi dưỡng thông qua việc đổi mới phương pháp chỉ đạo của hiệu trưởng và ban giám hiệu theo hướng phát triển năng lực nghề nghiệp và thúc đẩy tinh thần tự học, tự bồi dưỡng của giáo viên. Nội dung của giải pháp gồm: 1) Chỉ đạo theo định hướng phát triển năng lực nghề nghiệp; 2) Đa dạng hóa phương pháp bồi dưỡng theo hướng tăng cường tính tích cực và tương tác; 3) Tăng cường chỉ đạo phát triển năng lực tự học và tự bồi dưỡng. Theo đó, hiệu trưởng và ban giám hiệu cần: Rà soát phương thức chỉ đạo hiện hành; Xây dựng định hướng chỉ đạo mới; Tổ chức triển khai và giám sát; Đánh giá và rút kinh nghiệm.

Thứ tư, hoàn thiện cơ chế kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non theo chuẩn đầu ra năng lực.

Giải pháp hướng đến đổi mới và hoàn thiện cơ chế kiểm tra, đánh giá hoạt động bồi dưỡng theo hướng lấy chuẩn đầu ra năng lực làm căn cứ trung tâm, bảo đảm đánh giá đúng mức độ chuyển biến thực chất của giáo viên sau bồi dưỡng. Ba nội dung chính của giải pháp bao gồm: 1) Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá theo chuẩn đầu ra năng lực: Xây dựng hệ thống tiêu chí cho từng nhóm năng lực cốt lõi, mỗi nhóm năng lực cần xác định rõ biểu hiện cụ thể, mức độ đạt được, kèm theo minh chứng thực tiễn; 2) Đa dạng hóa hình thức kiểm tra, đánh giá: Kết hợp nhiều phương thức nhằm bảo đảm tính toàn diện, phản ánh đầy đủ mức độ phát triển năng lực của giáo viên; 3) Gắn kết quả đánh giá với điều chỉnh kế hoạch và phát triển nghề nghiệp. Theo đó, hiệu trưởng và ban giám hiệu cần: Rà soát hệ thống đánh giá hiện hành; Xây dựng và ban hành bộ tiêu chí đánh giá theo chuẩn đầu ra; Tổ chức tập huấn về phương pháp đánh giá; Triển khai đánh giá định kỳ và tổng hợp kết quả; Sử dụng kết quả để điều chỉnh quản lý.

Thứ năm, tăng cường điều phối và huy động nguồn lực cho hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên.

Mục đích của giải pháp là hoàn thiện cơ chế điều phối và huy động nguồn lực phục vụ hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo, bảo đảm sự đồng bộ giữa các yếu tố nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất và học liệu chuyên môn, góp phần nâng cao tính

khả thi, hiệu quả và bền vững của công tác quản lý bồi dưỡng tại các cơ sở giáo dục mầm non. Theo đó, các nhà trường cần tập trung vào: 1) Hoàn thiện cơ chế điều phối nguồn nhân lực chuyên môn: Thiết lập cơ chế điều phối nhân lực theo hướng phát huy vai trò của từng chủ thể trong hệ thống chuyên môn nhà trường, dựa trên nguyên tắc chuyên môn hóa, phân công hợp lý và gắn trách nhiệm với kết quả thực hiện; 2) Tăng cường huy động và quản lý hiệu quả nguồn lực tài chính: Chủ động đưa nội dung kinh phí bồi dưỡng vào kế hoạch tài chính năm học; xây dựng phương án phân bổ kinh phí theo thứ tự ưu tiên; kết hợp nguồn ngân sách nhà nước với các nguồn xã hội hóa; 3) Nâng cao hiệu quả khai thác cơ sở vật chất và học liệu chuyên môn: Chỉ đạo rà soát, đánh giá hiện trạng trang thiết bị, phương tiện hỗ trợ bồi dưỡng; ưu tiên đầu tư các thiết bị phục vụ sinh hoạt chuyên môn, ứng dụng công nghệ thông tin và học tập trực tuyến; xây dựng kho học liệu chuyên môn dùng chung; 4) Thiết lập mạng lưới liên kết chuyên môn và huy động nguồn lực xã hội. Để triển khai một cách hệ thống, hiệu trưởng và ban giám hiệu thực hiện theo quy trình: Đánh giá thực trạng nguồn lực; Xây dựng kế hoạch huy động và điều phối nguồn lực; Tổ chức triển khai và giám sát; Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Thứ sáu, xây dựng văn hóa học tập và cộng đồng học tập chuyên nghiệp cho đội ngũ giáo viên mầm non.

Giải pháp nhằm hình thành và phát triển văn hóa học tập trong các cơ sở giáo dục mầm non, qua đó xây dựng cộng đồng học tập chuyên nghiệp trong nhà trường, hướng tới nâng cao năng lực tự học, tự bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp liên tục của giáo viên mầm non. Bốn nội dung chính của giải pháp gồm: 1) Xây dựng môi trường làm việc khuyến khích học tập và đổi mới: Cần định hướng xây dựng môi trường sư phạm dân chủ, cởi mở và tôn trọng sự khác biệt chuyên môn; 2) Thiết lập và duy trì cộng đồng học tập chuyên nghiệp trong nhà trường: Chỉ đạo tổ chức sinh hoạt chuyên môn định kỳ theo hướng nghiên cứu bài học, thành lập các nhóm chuyên đề,... từ đó hình thành mạng lưới học tập nội bộ, giúp giáo viên cùng phát triển chuyên môn; 3) Gắn hoạt động học tập với mục tiêu phát triển nhà trường: Lồng ghép mục tiêu phát triển năng lực đội ngũ vào kế hoạch chiến lược của nhà trường; đưa nội dung học tập, tự bồi dưỡng vào tiêu chí đánh giá thi đua; xây dựng cơ chế ghi nhận và khen thưởng đối với giáo viên tích cực tham gia hoạt động học tập chuyên môn; 4) Mở rộng cộng đồng học tập ra ngoài phạm vi nhà trường. Theo đó, hiệu trưởng và ban

giám hiệu thực hiện theo các bước: Xây dựng định hướng phát triển văn hóa học tập; Tổ chức các hoạt động học tập mang tính hệ thống; Thiết lập cơ chế khuyến khích và ghi nhận; Đánh giá và điều chỉnh.

4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non tại huyện Lương Tài, tỉnh Bắc Ninh (cũ) đã được triển khai tương đối đồng bộ, góp phần nâng cao nhận thức và năng lực chuyên môn của đội ngũ giáo viên, đồng thời cũng đối mặt với nhiều hạn chế. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất sáu biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả của công tác quản lý này.

Nghiên cứu có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn. Theo đó, nghiên cứu đã hệ thống hóa và làm rõ khung lý luận về quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm

non theo các chức năng quản lý được chi tiết thành 15 items phù hợp bối cảnh huyện Lương Tài, tỉnh Bắc Ninh (cũ). Về thực tiễn, nghiên cứu cung cấp bức tranh tổng quát về thực trạng công tác quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non tại địa bàn này, chỉ ra được những ưu điểm và hạn chế của công tác quản lý này. Đây chính là cơ sở để đề xuất giải pháp phù hợp với điều kiện địa phương.

Tuy nhiên, nghiên cứu còn hạn chế về quy mô mẫu, phạm vi khảo sát chỉ tập trung ở cấp quận/huyện của một tỉnh (cũ). Các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng phạm vi ra vùng kinh tế - xã hội hoặc rộng hơn cả là quốc gia, đồng thời thực hiện các so sánh để thấy được sự khác biệt trong quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực giáo dục trẻ mẫu giáo cho đội ngũ giáo viên mầm non giữa các khu vực này.

Tài liệu tham khảo

- Alshehri, A. et al. (2020). Professional Development Programs for Early Childhood Teachers in Saudi Arabia. *Journal of Education and Practice*.
- Bộ Chính trị. (2025). *Nghị quyết về Đột phá phát triển giáo dục và đào tạo* (Nghị quyết số 71-NQ/TW).
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2019). *Thông tư ban hành Chương trình bồi dưỡng thường xuyên giáo viên mầm non* (Thông tư số 12/2019/TT-BGDĐT).
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2022). *Thông tư sửa đổi, bổ sung một số điều của Quy chế bồi dưỡng thường xuyên giáo viên, cán bộ quản lý cơ sở giáo dục mầm non, cơ sở giáo dục phổ thông và giáo viên trung tâm giáo dục thường xuyên* (Thông tư số 17/2022/TT-BGDĐT).
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2026). *Thông tư quy định Chuẩn nghề nghiệp giáo viên mầm non* (Thông tư số 28/2026/TT-BGDĐT).
- Bourke, M., Haddara, A., Loh, A., Saravanamuttoo, K. A., Bruijns, B. A. & Tucker, P. (2024). Effect of capacity building interventions on classroom teacher and early childhood educator perceived capabilities, knowledge, and attitudes relating to physical activity and fundamental movement skills: a systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 24(1), 1409.
- Cần Thị Thuý & Mai Thị Khuyên. (2024). Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên các trường mầm non xã Bình Phú, huyện Thạch Thất, thành phố Hà Nội. *Tạp chí Giáo dục*, 23(số đặc biệt 11), tr.233–238.
- Du, H. et al. (2020). Professional Development of Early Childhood Teachers in China: A Review of Literature. *Early Childhood Education Journal*.
- Fina, F. & Riska, A. S. (2024). Teacher training and professional development in early childhood education: Global trends and challenges. *International Journal of Educational Development*, 1(1), 21-25.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.).
- Hoàng Đức Minh & Nguyễn Thị Mỹ Trinh. (2022). *Tài liệu bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp giáo viên mầm non hạng III*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- Huỳnh Thị Hoàng Cầm. (2025). Thực trạng quản lý hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên các trường mầm non huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Đồng Tháp*, 14(06S).
- Ngô Thị Hà. (2024). Thực trạng hoạt động bồi dưỡng chuyên môn cho giáo viên lớp mầm non độc lập tại thành phố Thuận An, tỉnh Bình Dương. *Journal of educational equipment: Applied research*, 1(304).
- Nguyễn Quốc Chí & Nguyễn Thị Mỹ Lộc. (2012). *Đại cương khoa học quản lý*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Nguyễn Thị Thanh Hoài. (2021). *Tài liệu bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ quản lý và giáo viên mầm non*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- Phạm Thị Thuý Hằng & Phạm Thị Trâm. (2025). 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. *Tạp chí Giáo dục*, 25, số đặc biệt 10.
- Quốc hội. (2019). *Luật Giáo dục* (Luật số 43/2019/QH14).